

L'impact de l'innovation managériale du télétravail sur l'articulation travail-famille des employés pendant le covid-19

The impact of the managerial innovation of teleworking on the work-life balance of employees during covid-19

Loubna ESSAIDI, (Doctorante)

*Laboratoire Nouvelles Pratiques de Gestion (NPG)
 Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Marrakech
 Université Cadi Ayyad de Marrakech, Maroc.*

Farid CHAOUKI, (Enseignant - Chercheur)

*Laboratoire Nouvelles Pratiques de Gestion (NPG)
 Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Marrakech
 Université Cadi Ayyad de Marrakech, Maroc.*

Adresse de correspondance :	Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales Adresse : Daoudiate B.P. 2380, 40000 Marrakech, Université Cadi Ayyad Maroc, Marrakech 40000 Tél. : +212 5 24 30 30 32 / +212 5 24 30 33 95 Fax : +212 5 24 30 32 65
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	ESSAIDI, L., & CHAOUKI, F. (2024). L'impact de l'innovation managériale du télétravail sur l'articulation travail-famille des employés pendant le covid-19. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 5(5), 547-560. https://doi.org/10.5281/zenodo.11264594
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: March 14, 2024

Accepted: May 22, 2024

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME
 ISSN: 2658-8455
 Volume 5, Issue 5 (2024)

L'impact de l'innovation managériale du télétravail sur l'articulation travail-famille des employés pendant le covid-19

Résumé

La relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines et l'innovation est souvent perçue comme une boîte noire, renfermant de multiples facettes encore à explorer. La pandémie de COVID-19 a constitué un véritable catalyseur, obligeant les gestionnaires à revoir leurs méthodes de travail, à innover et à numériser leurs opérations à un rythme effréné. Face à cette situation inédite, ils ont dû rapidement adapter leurs modes d'organisation pour s'adapter à la nouvelle réalité façonnée par une conjoncture inédite. Au printemps 2020, un grand nombre d'employés se sont retrouvés en situation de télétravail, tandis que leurs conjoints et enfants étaient également à la maison en raison du confinement généralisé. Cette cohabitation forcée a exacerbé les défis déjà existants pour concilier les obligations professionnelles et familiales, notamment lors des périodes d'affluence telles que les matinées et les fins d'après-midi. Dans ce contexte, l'objectif de cet article est d'explorer de façon théorique l'impact de l'adoption du télétravail en tant que pratique managériale innovante sur l'articulation travail-famille des employés. Pour ce faire, nous entreprendrons une analyse approfondie de la littérature existante afin d'éclairer cette relation complexe et dynamique. Dans ce contexte, notre étude vise à analyser les répercussions de l'introduction du télétravail en tant que méthode de gestion novatrice sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie familiale des travailleurs. Pour ce faire, nous nous appuierons sur une analyse approfondie de la littérature existante afin d'apporter un éclairage pertinent sur cette relation complexe. En explorant les différentes perspectives théoriques et les résultats de recherches antérieures, nous chercherons à mieux comprendre les implications du télétravail sur la conciliation des responsabilités professionnelles et familiales des employés.

Mots clés : innovations managériales, télétravail, COVID, articulation travail-famille

Classification JEL : O15, O31

Type de l'article : article théorique

Abstract

The relationship between human resources management practices and innovation is often seen as a black box, with many facets yet to be explored. The COVID-19 pandemic was a real catalyst, forcing managers to review their working methods, innovate and digitise their operations at a frantic pace. Faced with this unprecedented situation, they have had to rapidly adapt their organisational methods to adapt to the new reality shaped by an unprecedented economic climate. In the spring of 2020, a large number of employees found themselves teleworking, while their spouses and children were also at home due to the widespread confinement. This forced cohabitation exacerbated the already existing challenges of reconciling work and family obligations, particularly during busy periods such as mornings and late afternoons. In this context, the aim of this article is to take an in-depth look at the impact of the adoption of teleworking as an innovative managerial practice on employees' work-life balance. To do this, we will undertake an in-depth analysis of the existing literature in order to shed light on this complex and dynamic relationship. In this context, our study aims to analyse the impact of the introduction of telework as an innovative management method on workers' work-life balance. To do this, we will draw on an in-depth analysis of the existing literature to shed relevant light on this complex relationship. By exploring different theoretical perspectives and the results of previous research, we will seek to gain a better understanding of the implications of teleworking on the reconciliation of employees' work and family responsibilities.

Keywords: managerial innovations, telework, COVID, work-family articulation

JEL Classification: O15, O31

Paper type: Theoretical Research

Introduction :

La pandémie de COVID-19 a provoqué des bouleversements majeurs, entraînant des changements significatifs dans la manière dont les individus mènent leur vie et exercent leur travail à l'échelle mondiale (Tremblay 2017 ; Tremblay et Mathieu, 2020 ; Rampa et Agogué, 2022). Dans le domaine de la sociologie du travail et des organisations, la gestion de cette crise sanitaire s'est principalement concentrée sur deux stratégies clés : le recours au confinement à domicile en tant que mesure de santé publique et l'adoption du télétravail comme une nouvelle stratégie organisationnelle (Tremblay , 2020 ; Tremblay 2021 ; Dupont, Giuliano et Godfroid, 2021 ; Frimousse et Peretti, 2021 ; Fandio et Nnomo 2022, ; Hadioui et Alami, 2022 ; Tremblay 2022) . Ces deux approches ont été conçues pour répondre à divers objectifs, tels que l'amélioration de la productivité et de la compétitivité des entreprises, ainsi que la promotion de l'engagement et de l'autonomie des employés (Djefflat et khiat, 2020). Le télétravail a ainsi permis aux travailleurs d'accomplir leurs tâches professionnelles depuis leur domicile (Haddon et Silverstone, 1996), en utilisant des outils électroniques pour assurer la continuité de leurs activités (Feng et Bourazzouq, 2021)

En réaction à la propagation croissante de la COVID-19 à l'échelle mondiale, les gouvernements ont pris des mesures pour restreindre les activités sociales et encourager autant que possible le télétravail¹ à temps plein pour les employés (OCDE, 2021). Alors que le télétravail n'était pas largement répandu avant la pandémie et était souvent considéré comme un privilège (sqalli, 2020), il est désormais devenu une composante essentielle de la "nouvelle normalité" (Leclercq-Vandelannoitte, de Corbière, & Elie-Dit-Cosaque, 2023). L'introduction du télétravail pendant la pandémie, en tant que mesure de santé publique visant à réduire la transmission du virus (OPS, 2021)², a été rapidement mise en œuvre sans que les travailleurs ou les entreprises aient pu se préparer (Tremblay, 2021). Pour de nombreuses personnes, cette transition représente une crise perçue, caractérisée par une menace significative dépassant les ressources et les mécanismes d'adaptation habituels. Cette situation peut avoir des implications importantes sur l'équilibre entre travail et famille des employés (Palumbo, 2020 ; Aguiar et al . 2022 ; Andrade et al. 2021).

Dans cet article, notre objectif est d'explorer la relation entre le télétravail et l'équilibre travail-famille. Nous chercherons à répondre à la question suivante : Comment l'adoption du télétravail en tant que pratique managériale innovante, notamment dans le contexte de la pandémie de COVID-19, influence-t-elle l'articulation entre le travail et la vie familiale des employés ? Pour aborder cette question, nous entreprendrons une analyse théorique en nous appuyant sur les recherches existantes dans ce domaine.

1. L'innovation : définition et approches

1.1 Définition :

Les innovations peuvent être définies de différentes manières. (Schumpeter, 1934, p.117) avait déjà défini les innovations comme étant au cœur du rôle de l'entrepreneur : la création d'un lien entre les nouvelles idées et les marchés. Dans notre contribution, nous définissons l'innovation

¹ OCDE (2021), *OECD Digital Economy Outlook 2020*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/bb167041-en>.

² Organisation panaméricaine de la Santé, 2021

comme "un changement délibéré et radical dans les produits, les processus ou l'organisation existants afin d'obtenir un avantage compétitif sur les concurrents" (Leede, 1997, p.68). Les aspects cruciaux de l'innovation sont les suivants :

- L'introduction de quelque chose de nouveau, au moins pour l'organisation existante, en termes de nouveaux produits ou services, de nouvelles technologies ou de nouvelles formes d'organisation ;
- Un processus, ce qui signifie qu'il existe des activités/étapes telles que la formulation des objectifs, la conception et l'organisation, la mise en œuvre et le suivi ;
- Une évolution avec des sauts quelque peu radicaux (discontinuités), bien que de nombreux auteurs parlent également d'innovation incrémentale (ou d'innovation continue) ;
- L'intention d'obtenir des avantages pour l'organisation.

1.2 Approches :

En ce qui concerne les domaines, ou types, d'innovation, des distinctions peuvent être faites entre les différents domaines d'innovation. Certains auteurs, comme (Damanpour et Evan 1984, p.394), font une distinction entre deux types d'innovation, à savoir les innovations technologiques et les innovations administratives.

Les innovations technologiques comprennent à la fois des innovations de produit ou de processus et des innovations administratives et organisationnelles. (Tidd, Bessant et Pavitt, 1997, p.11) font des distinctions entre les innovations de produit, de service et de processus. D'autres, comme (Boer et During, 2001, p.93) ont émis trois types d'innovations, à savoir :

- **l'innovation de produit** : le développement de nouveaux produits et/ou services ;
- **l'innovation de processus** : l'introduction de nouvelles technologies de production ou de service ;

- **l'innovation managériale** : la création de nouvelles formes d'organisation et/ou de pratiques de gestion. Au cours des dernières décennies, plusieurs chercheurs ont tenté de définir le concept d'innovation sous différentes perspectives. Des définitions proposées par des auteurs tels que Kimberly (1981), Damanpour et Evan (1984), Rogers (1995), David (1996), Mol et Birkinshaw J. (2009), Le Roy et al. (2013) mettent toutes l'accent sur l'aspect de nouveauté que l'innovation apporte à l'entreprise. Cela peut se manifester à travers l'introduction de nouvelles pratiques, techniques, méthodes, structures ou approches de gestion.

Cependant, les recherches les plus récentes soulignent une dimension supplémentaire de l'innovation managériale. En effet, elles mettent en évidence le fait que l'innovation managériale ne se limite pas simplement à l'introduction de nouveautés, mais qu'elle permet également à l'entreprise de développer un ensemble unique de compétences. Ces compétences peuvent inclure la capacité à anticiper les changements du marché et tous chocs externes susceptibles d'entraîner l'ébranlement du fonctionnement de l'entreprise, à s'adapter rapidement aux nouvelles conditions, à encourager la créativité et l'initiative parmi les employés, et à favoriser un environnement propice à l'innovation continue (Odoardi, 2016 ; Djeflat et khat, 2020).

Ainsi, l'innovation managériale ne se réduit pas uniquement à l'adoption de nouvelles pratiques ou technologies, mais elle englobe également la capacité de l'entreprise à cultiver un état d'esprit et des processus qui favorisent l'innovation et la création de valeur à long terme. En comprenant cette dimension élargie de l'innovation, les entreprises peuvent mieux saisir leur potentiel pour stimuler la croissance, améliorer leur compétitivité et assurer leur pérennité sur le marché.

Dans le contexte de la crise sanitaire du covid-19, les entreprises ont dû s'adapter rapidement à des conditions nouvelles, ils ont été contraints d'innover et d'adopter de nouvelles pratiques

pour faire face à la crise sanitaire sans interrompre leurs activités. La nécessité de maintenir l'activité économique tout en respectant les restrictions sanitaires a conduit à l'émergence de plusieurs innovations managériales. En un sens, l'état d'urgence lié à la pandémie a provoqué une révolution en matière d'innovation, où les entreprises ont déniché de nouvelles façons de fonctionner pour assurer leur survie et leur performance.

Pour faire face à ces situations, l'entreprise est censée innover continuellement dans tous les domaines et en particulier dans l'organisation. (West and Farr, 1990, p.9), ont présenté cette démarche en quatre étapes : reconnaissance, initiation, mise en œuvre et stabilisation. L'expression introduite dans certains travaux du comportement innovateur dans le travail ou Innovation « workbehavior » trouve ainsi toute sa place. L'innovation organisationnelle peut être définie comme « l'introduction intentionnelle et l'application au sein d'une organisation des idées, des processus, des produits ou des procédures, qui sont nouveaux à l'unité d'adoption, visant à bénéficier de manière significative l'organisation ou de la société » (West and Farr, 1990, p.12). L'enjeu n'est toutefois pas uniquement d'avoir des idées innovantes, mais de persuader ses collègues de soutenir ces nouvelles idées et de mettre en œuvre les approches partagées.

2. RH: quelle gestion à l'ère de la pandémie ?

Les recherches orientées dans ce sens ont démontré que l'innovation prend place dans les périodes de prospérité comme en période de crise. La pandémie représente un exemple concret de crise qui a incité les acteurs à innover, c'est ce qu'on appelle l'innovation provoquée par la crise « crisis-prompted innovation », elle peut prendre plusieurs formes : économique, politique, technologique ou organisationnelle. Schumpeter (2011) l'a défini comme une « destruction créatrice » suivie par une « accumulation créatrice » provoquant une vague d'innovation occasionnée par des facteurs internes ou externes (Archibugi, et al ; 2012, p.178). En période du covid-19, les organisations ont cherché à savoir si les modes de fonctionnement et de gestion qui les ont bien et mieux servis par le passé seront adaptés à l'avenir. On peut toutefois affirmer que si les DRH deviennent compétents est particulièrement bien placée pour aider les entreprises à se redresser et à prospérer dans le Nouveau Monde du travail, en jouant un rôle de leadership essentiel dans la manière dont les entreprises recrutent et développent les talents, s'occupent des expériences et s'éloignent des modèles opérationnels traditionnels pour obtenir des résultats professionnels. Il serait indéniable que le rôle des RH est reconnu comme un pilier essentiel de l'adaptation des organisations à cette situation de pandémie (Gonçalves et al, 2021).

Une enquête menée en 2020 auprès de 200 organisations de différents secteurs dévoile que 90% des dirigeants s'attendaient que les répercussions de la crise sanitaire changent leur manière de faire des affaires. Beaucoup d'entre eux ont révélé que cette crise aura un effet durable. Ce sont les conditions d'exception que présentent les crises qui pressent les acteurs à penser et réagir rapidement pour produire un changement percutant (Djefflat et khiat, 2020, p.140).

En effet, la pandémie a non seulement élargi l'influence des RH au sein de l'entreprise, mais elle a également conduit à un regain d'intérêt pour les employés (Harbert, 2021). Et a plongé les employeurs et les employés dans le chaos et l'incertitude, sans que l'on puisse en voir la fin. Pendant la majeure partie de l'année 2020 et la première moitié de l'année 2021, les RH ont fonctionné en mode crise, cherchant à déterminer comment les employés pourraient travailler à domicile, essayant d'apporter un soutien supplémentaire en matière de santé mentale et

physique, et travaillant plus que jamais sur des stratégies pour maintenir le fonctionnement de leur organisation (Harbert, 2021).

La crise du COVID-19 a incité à prendre de nouvelles pratiques devant la rupture brutale imposée par le confinement, Les DRH ont eu, ainsi, beaucoup d'inventivité et d'esprit d'initiative, avec une forte implication en termes de continuité/arrêt des activités. Cette situation a incité la réflexion des chercheurs quant à la réinvention managériale (Scouarnec, 2021), des questions posées et des propositions mises en avant relevant du travail à distance entant que révolution sociétale, de l'impact sur l'articulation travail-famille et du nouveau rôle du leadership dans la gestion d'un nouveau mode de travail (Tremblay et al. 2001, p.55 ;Taskin 2003,Walrave 2010, p.82). Le management de proximité est mis à rude épreuve, et les DRH sont alors contraintes d'expérimenter dans l'urgence les nouvelles formes d'organisation du travail « NWOW » (Merle et al., 2012; Peretti, 2020, p.146).

Tableau1. Une opérationnalisation de la typologie des NFOT selon leurs trois contenus constitutifs

Pratiques associées aux contenus constitutifs des NFOT		
Pratiques de flexibilité spatio-temporelle associées au NFOT	Modes d'organisation du travail associées au NFOT	Politiques de managements associés aux NFOT
Le travail à domicile	Les équipes autonomes et semi-autonomes	Knowledge management
Les bureaux partagés	Les équipes virtuelles	Management par objectifs
Le flex desk / clean desk	Les open spaces	Management par projet
Le co-working	Les organisations en réseau	Management collaborative
Les télé-centres ou les bureaux satellites		Management participatif
Le télétravail a domicile (permanent, alterne ou occasionnel)		Total quality management
Le télétravail mobile		Lean production

Source : Ajzen, Donis et Taskin, 2015, p. 132

La digitalisation organisationnelle a été en effet imposée par la force des circonstances conjoncturelles. Bien que cette solution ne constitue pas le choix ultime pour les managers à défaut de la distanciation qu'elle engendre, elle a participé au rapprochement des équipes. Que ce soit pour prendre des décisions collectives ou pour se libérer moralement de la sensation d'être confiné. Cette tendance dichotomique en termes de distanciation a prouvé l'efficacité du travail à distance même dans certains domaines qui exigent la présence physique. Plusieurs interactions sociales à caractère présentiel ont également trouvé leur place en ligne telles que les réunions, les formations et les recrutements. La digitalisation a un potentiel de devenir une modernisation bienvenue des pratiques managériales surtout pour les entreprises qui veulent faire des économies et réduire les déplacements physiques (Doguet, 2020).

3. Le télétravail : une solution managériale innovante

Depuis le début de la crise sanitaire du covid-19, un grand nombre d'employés dans le monde entier sont passés au mode télétravail, chose qui a été inconcevable pour les employés aussi bien que les employeurs.

Le télétravail existait, mais il a été accéléré dans le cadre de la pandémie. C'est une solution innovante du fait que les modes de gestion de la proximité et de la distance ont modifié les modes d'autorité et de contrôle sous l'angle recherché de la confiance et de la maturité

managériale. Il est défini tant que mode de travail flexible permettant d'exercer les activités professionnelles à partir d'un lieu éloigné du bureau à l'aide des technologies de l'information et de la communication (Fandio et Nnomo, 2022 p.153).

Avant la crise du covid, ce mode n'était pratiqué qu'occasionnellement ou rarement et ne concernait que certains postes (Bin et al., 2020, p.551). Devant cette situation inhabituelle « la crise sanitaire » et notamment le confinement, le télétravail est devenu un impératif qui obéit à de nouvelles règles indépendamment des préférences et de la capacité des individus. Face à la nécessité de passer au télétravail exigé par la nouvelle conjoncture, les DRH sont forcés de trouver de solutions aux aléas que ce mode produit (Frimousse et Peretti, 2021). Ils sont contraints de se former à un nouveau style de management. Pour les employés, il présente plusieurs avantages, mais aussi des inconvénients (Djefflat et khiat, 2020.148). Le tableau suivant ressort les avantages et les inconvénients de ce mode pour les employés et les employeurs.

Tableau 2. Les avantages et les inconvénients du télétravail pour les employés et les employeurs

Pour les employés	
Avantages	Inconvénients
- Meilleur équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée. - Moins de temps perdu dans les embouteillages entre le domicile et le bureau. - Possibilité de trouver un emploi en dehors de sa région sans que la distance soit un obstacle. - Possibilité de travailler à domicile malgré la mobilité limitée en raison d'une maladie ou d'un handicap. - Réduction des déplacements (possible apport sur le plan écologique). - Flexibilité des horaires. - Accroissement potentiel de la motivation et de la productivité. - Plus grande autonomie au travail. - Diminution du stress.	- Isolement social accru des employés. - Diminution de l'information et de la communication formelle et informelle. - Risque de perdre des occasions d'avancement. - Conflits possibles entre le rôle professionnel et le rôle privé - Exigences plus grandes sur le plan de l'« auto-motivation » et de la gestion du temps,
Pour les employeurs	
Avantages	Inconvénients
- Réorganisation de l'espace (rénovation, centralisation, décentralisation, délocalisation). - Economie réalisée sur les trajets entre le domicile et le lieu du travail. - Pouvoir d'attraction accru de l'entreprise (image) favorisant le recrutement et la fidélisation des employés. - Augmentation de la productivité. - Accroissement de la flexibilité des activités et des services de l'entreprise.	- Contrôle plus délicat, nécessité de trouver de nouvelles formes de gestion. - Augmentation des coûts de soutien, de sélection, etc. - Diminution possible de l'engagement et de la loyauté. - Communication interne plus difficile. - Socialisation plus difficile des nouveaux employés.

Source : Djefflat et khiat, 2020, Ad machina, L'avenir de l'humain au travail - numéro 4, p.148

Après examen de la documentation relative au sujet étudié, il est apparu clairement que le télétravail était la seule et la meilleure option. Toutefois, Il est également clair que le principal défi dans presque toutes les études était la sécurité des données Gordon (2020).Adriani (2019) ; Leščevica & Kreituze (2018) et Djefflat et khiat, (2020) ont exploré les avantages du télétravail dans différents aspects de leur travail de recherche. Adriani (2019) a étudié l'impact de l'adoption du Télétravail dans le secteur public et sa relation avec l'encouragement des femmes

à travailler à distance pour participer à la croissance économique et affecter positivement le taux de natalité. De même, Leščevica & Kreituze (2018) ont déclaré que le développement d'un modèle de meilleures pratiques pour effectuer le Télétravail dans le secteur public aidera le monde à se concentrer sur la croissance économique.

Pour résumer les défis mentionnés dans la littérature, les chercheurs les ont classés en deux niveaux. Le premier niveau concerne l'organisation et le second concerne les employés.

Au niveau de l'organisation, le télétravail nécessite une infrastructure informatique (serveurs, équipement, outils et technologie) pour garantir l'accomplissement des tâches, également, la sécurité et la protection de la vie privée sont considérées comme une priorité absolue.

Sur le plan individuel, il est difficile pour les télétravailleurs de s'isoler des tâches familiales lorsqu'ils sont à la maison. Ils doivent s'adapter à de nouveaux rituels et à des comportements systématiques pour travailler à domicile (Greer & Payne, 2014). Le télétravail nécessite que certaines technologies soient prérégulées ainsi que la capacité de sécuriser les données contre le piratage. La communication en face à face « Le mentorat » est essentielle dans de nombreux cas de tâches, mais le travail à domicile éliminera cette option (Madsen, 2011). Un obstacle lié au flux d'informations dans les niveaux de gestion virtuels et les membres de l'équipe peut avoir un impact négatif sur la communication et la coopération (Workman, 2005). Le télétravail peut réduire la qualité et la fréquence de communication entre collègues (Gajendran & Harrison, 2007), et par conséquent, l'interaction et la synergie entre les membres de l'équipe est un grand défi (Greer & Payne, 2014).

Les télétravailleurs ont besoin d'un niveau avancé de compétences et de connaissances techniques pour effectuer leurs tâches à distance, en tenant compte de la sécurité et de la confidentialité des données.

4. Télétravail, crise de la COVID-19 et GRH

Bien que le télétravail fût auparavant perçu comme un moyen d'améliorer la productivité et les performances, durant la période du covid, il est devenu un outil essentiel pour la lutte contre propagation du virus, en réduisant les contacts physiques entre les employés (Quoistiaux, 2020). Le confinement, imposant à toutes les familles de rester à domicile en raison de la fermeture des écoles et des crèches, cette situation a considérablement influencé la façon dont le travail à domicile a été mis en place et exercé. Cela avait des retombées visibles sur le plan managérial. Les DRH, en ligne de front, devaient redoubler d'efforts face à cette situation complexe pour la continuité de l'activité, la survie de l'organisation et la santé des employés. Bon gré mal gré, les DRH doivent affronter l'accélération de nouvelles formes d'organisation du travail, l'explosion du télétravail, le télémanagement, la maîtrise du risque sanitaire et psychosocial. L'enjeu pour la GRH c'est d'articuler ses politiques aux exigences sanitaires imposés par la pandémie. Et ce, à travers la mise en place d'une charte sur le télétravail, préparer un processus de sélection des télétravailleurs et évaluer les résultats du personnel de façon continue (Walrave, 2010, p.76). Cela suppose la formation des télétravailleurs sur les TIC, la gestion du temps et de soi et la communication à distance.

Dans le contexte singulier du télétravail où les repères managériaux sont complètement bousculés, la hiérarchie et le pouvoir traditionnel s'effacent (Walrave, 2010). D'où la nécessité de revoir l'image traditionnelle de la direction du personnel. La conjoncture a donné naissance à un nouveau mode de gouvernance basé sur la numérisation et la distanciation spatio-temporelle et d'autres paradoxes. C'est ainsi que nous avons vu émerger des métiers de première ligne [hygiène publique et santé] et une catégorisation de métiers en ligne.

Cette crise a forcé les praticiens à repenser les pratiques et les valeurs fondamentales des entreprises. Cette pandémie était une rude épreuve dont les parties prenantes ont pu en tirer des leçons sans précédent. À cet effet, les entreprises doivent être plus agiles afin de répondre à des défis changeants, anticiper les changements et décrocher des opportunités inédites. Les entreprises sont ainsi conviées à se rediriger vers des modèles basés sur des actions sociales et environnementales comme est souligné par Ait Benzaitar, (2020) « *les structures à forte culture d'entreprise fondée sur des valeurs enracinées ont mieux résisté durant la première phase de la Covid-19, tout en affichant de meilleures performances environnementales et sociales* ». Ainsi les entreprises doivent reconstruire leur culture et leur stratégie en se focalisant sur des valeurs éthiques telles que la résilience, l'agilité, la solidarité, la proactivité, l'innovation et l'adoption de normes ESG (environnementales, sociales et de gouvernance). Ces derniers font des piliers de la culture d'entreprise et des stratégies commerciales à venir (Frimousse et Peretti, 2021).

5. Le télétravail : implications sur l'articulation travail-famille

La recherche existante met en évidence les avantages du télétravail, notamment en favorisant une meilleure conciliation entre les obligations professionnelles et familiales, ce qui peut conduire à une augmentation de la productivité et à un équilibre amélioré entre ces domaines. De plus, l'adoption du télétravail peut entraîner des économies en termes de frais de déplacement. Cependant, certains inconvénients sont également soulignés, tels que le risque d'isolement social, professionnel et politique, ainsi que l'allongement potentiel du temps de travail. (Ferreira, 2020 ; Haubrich & Froehlich, 2020, p.394).

La majorité des employés ne s'adaptent pas au télétravail, car il exige de l'autodiscipline, de l'organisation, de l'autonomie et un certain plaisir à travailler seul (Haubrich & Froehlich, 2020, p.178). Cette situation est particulièrement difficile pour les employés ayant des enfants en bas âge, ce qui indique que ce mode de travail en option n'est pas pratique pour de nombreuses personnes (Habib & Conrford, 1996, p.301). Les conclusions d'une recherche portugaise menée auprès d'une population féminine mettent en évidence l'absence d'impact significatif du télétravail en réponse à la pandémie de COVID-19 sur l'articulation travail-famille. Cette constatation est particulièrement surprenante étant donné que le télétravail était obligatoire et non facultatif pour les travailleurs (Lemos, Barbosa, Monzato, 2020, p.390).

Le télétravail instauré en réponse à la pandémie de COVID-19 a été une mesure circonstancielle, adoptée par de nombreuses entreprises pour faire face à la crise (Agência, 2020). Les individus travaillant à domicile ont souvent dû ajuster leurs horaires de travail, tandis que la présence de la famille à la maison en raison de la pandémie a augmenté les risques d'interruptions et de distractions (Spurk & Straub, 2020, p.6). Nous avons compilé ci-dessous les études récentes mettant en lumière les conséquences de l'introduction du télétravail comme stratégie pour faire face à la crise de la pandémie sur l'articulation entre le travail et la familiale. L'analyse de ces résultats (tableau ci-dessous) met en lumière une divergence d'opinions quant à l'impact du télétravail sur cet équilibre tant recherché, influencé par une conjoncture spéciale induite par la pandémie du COVID-19.

Certaines études, comme celles de Dupont (2020) et de Squalli (2020), suggèrent que le télétravail peut contribuer à un meilleur équilibre entre la vie professionnelle et familiale, en offrant plus de flexibilité pour répondre aux obligations familiales. Cependant, d'autres

chercheurs, comme Palumbo (2020), soulignent les risques potentiels du télétravail, notamment en ce qui concerne l'interférence des deux sphères, surtout pour les femmes.

Tableau 3. Impact de la mise en place du Télétravail sur l'articulation Travail-Famille

ETUDES	AUTEURS	RESULTATS
Le télétravail au Maroc, nouveaux espaces, nouveau temporalités : nouveaux rapports au travail ?	Sqalli (2020)	L'articulation entre la vie privée et le travail demeure une question subjective et tributaire des contextes. Autant le télétravail peut contribuer pour certains à cet équilibre tant recherché, autant il ne l'atteint pas pour d'autres.
Télétravail et conciliation vie Privée-vie professionnelle : une question de genre ?	Dupont, Giuliano, Godfroid (2020)	Le télétravail est perçu comme un moyen de passer plus de temps avec ses enfants et d'être disponible pour certaines obligations familiales. Dans ce sens, il affecterait plutôt positivement l'équilibre vie privée-vie professionnelle. De l'autre côté, il ressort que le télétravail constitue un réel risque, notamment pour les femmes, de brouiller les frontières entre leur vie privée et leur vie professionnelle.
Let me go to the office! An investigation into the side effects of working from home on work-life balance	Palumbo (2020)	Le télétravail à la maison avait un effet direct négatif significatif sur l'équilibre travail- famille.
Women in home office during the covid-19 pandemic and the work-family conflict configurations	Lemos et al. (2020)	Bien que la maison soit un lieu où les rôles se chevauchent, ces femmes semblent avoir mieux supporté la surcharge de télétravail pendant le confinement car elles ont également pu avoir des moments en famille rendus possibles grâce à la proximité physique.
Telework and Work-Family Conflict during COVID-19 Lockdown in Portugal: The Influence of Job-Related Factors	Andrade (2021)	L'utilisation de la technologie après les heures de travail et la faible autonomie au travail comme prédicteurs du conflit travail-famille. Le fait que certaines personnes, pendant le télétravail, pourraient avoir du mal à contrôler leurs rôles professionnels et familiaux avec le potentiel de créer du conflit travail-famille.
Boundary management and work-nonwork balance while working from home	Allen et al (2021)	Ont constaté que le fait d'avoir un bureau à la maison était positivement associé à un meilleur équilibre travail-famille, alors que le fait d'avoir plus de personnes à la maison l'aggravait.
Telework and women: perceptions of work and family life balance	Aguiar, Oliveira, Sant'Anna (2022)	Pendant la pandémie la charge excessive des rôles et responsabilités les plus élémentaires, sans le soutien de la famille ou des travailleurs domestiques, créait des difficultés pour maintenir l'équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle.

Source : auteurs

Les résultats de Lemos et al. (2020) semblent indiquer que malgré les défis, certaines personnes, en particulier les femmes, ont pu mieux supporter la surcharge de travail à domicile pendant le confinement grâce à la proximité physique avec leur famille. Cependant, les études d'Andrade (2021) mettent en évidence des défis supplémentaires, tels que l'utilisation excessive de la technologie après les heures de travail et la difficulté à contrôler les rôles professionnels et familiaux, pouvant entraîner un conflit travail-famille.

Les travaux d'Allen montrent que l'environnement domestique et la présence d'autres personnes à la maison peuvent influencer l'équilibre travail-famille. Les recherches d'Aguiar mettent en évidence les défis spécifiques rencontrés pendant la pandémie, notamment la charge accrue de responsabilités en l'absence du soutien habituel de la famille ou des aides-ménagères.

Succinctement, ces résultats soulignent la diversité des expériences et des défis associés au télétravail, et l'importance d'adopter une approche individualisée pour soutenir l'articulation entre vie professionnelle et familiale des employés, en tenant compte des contextes spécifiques et des besoins individuels.

6. Conclusion :

La situation de crise sanitaire induite par la pandémie de COVID-19 a été le catalyseur d'une recherche intense sur de nouvelles approches managériales, comme le soulignent Brillet et Scouarnec (2020). Cette période inédite a soulevé de nombreuses questions concernant le travail à distance, perçu comme une véritable révolution sociétale, ainsi que sur le rôle émergent du leadership dans la gestion des équipes virtuelles (Walrave, 2010 ; Taskin, 2003 ; Tremblay et al., 2001, p.6). La déspatialisation du management humain est devenue un enjeu central, nécessitant une adaptation rapide des pratiques et des mentalités (Taskin, 2006, p.8).

Notre recherche s'inscrit dans ce contexte mouvant en explorant théoriquement l'impact de l'adoption du télétravail en tant que pratique innovante sur l'articulation entre le travail et la vie familiale des salariés, notamment pendant la période de la COVID-19. Notre objectif principal était de mettre en lumière cette relation, que nous comptons approfondir à travers une étude auprès d'un échantillon d'employés marocains.

Cette étude revêt une importance académique significative, notamment dans le contexte marocain où les travaux sur ce sujet sont encore peu nombreux. En mettant l'accent sur l'articulation travail-famille dans le cadre du télétravail, nous contribuons à combler une lacune dans la littérature existante et à enrichir la compréhension des dynamiques professionnelles et personnelles dans un contexte en mutation rapide.

En conclusion, notre recherche offre une perspective novatrice sur les défis et les opportunités que présente le télétravail en termes d'articulation travail-famille. Nous espérons que nos résultats contribueront à éclairer les décideurs, les praticiens des ressources humaines et les chercheurs dans leur compréhension et leur gestion de cette nouvelle réalité du monde du travail.

Références

- (1). Aguiar S. Oliveira F. Hryniewicz L et Sant'Anna A. (2022), Telework and women: perceptions of work and family life balance, Cad. EBAPE.BR, v. 20, n° 6. Rio de Janeiro, Nov./Dec.
- (2). Andrade C. et Lousã E. (2021), Telework and Work–Family Conflict during COVID-19 Lockdown in Portugal: The Influence of Job-Related Factors. Administrative Sciences. 11: 103.
- (3). Archibugi D et Filippetti A et Frenz, M.(2012) Crise économique et innovation : la destruction l'emporte-t-elle sur l'accumulation. SSRN : <https://ssrn.com/abstract=2001486> ou <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2001486>
- (4). Battistelli, A. (2016). Innovation au travail. Dans : Gérard Valléry éd., *Psychologie du Travail et des Organisations: 110 notions clés* (pp. 240-244). Paris: Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.valle.2016.01.0240>
- (5). Boer, H. et Durant, WE (2001) L'innovation, quelle innovation ? Une comparaison entre l'innovation de produit, de processus et d'organisation. Revue internationale de gestion

- technologique, 22, 83-107.
<http://dx.doi.org/10.1504/IJTM.2001.002956>
- (6). Damanpour, F. et Evan, WM (1984) Innovation et performance organisationnelles : le problème du « retard organisationnel ». *Trimestriel des sciences administratives*, 29, 392-409.
<https://doi.org/10.2307/2393031>
 - (7). Demretoui E. Derks D. et Bakker A. (2013), *New Ways of Working: Impact on Working Conditions, Work-family Balance, and Wellbeing*.
 - (8). Djeflat A. et Khiat A. (2020), L'innov'action et le management organisationnel : quelles mutations et quels enjeux face à la pandémie? *Ad machina : L'avenir de l'humain au travail*, number 4.
 - (9). Doguet c. (2020), Un travail à distance imposé, mué en catalyseur de digitalisation. *Question(s) de management* 2020/3 (n° 29), pages 105 à 149
 - (10). DOI : [10.1145/238857.238911](https://doi.org/10.1145/238857.238911)
 - (11). Dumas M. et Ruiller C. (2013), *Le télétravail : un outil de conciliation vie familiale et vie professionnelle à risques ?* Gis M@rsouin.
 - (12). Dupont C. Giuliano R. et Godfroid C. (2021), *Télétravail et conciliation vie privée-vie professionnelle : une question de genre ?*
 - (13). Elbaz, S. Richards, J. et Savard Y. (2022), *Teleworking and Work–Life Balance During the COVID-19 Pandemic: A Scoping Review*, anadian Psychological Association.
 - (14). Fandio F. et Nnomo H. (2022), Vers une appropriation du télétravail en contexte de crises. *Revue Management & Innovation*. 2022/2 (N° 6), pages 150 à 167.
 - (15). Feng M. et Bourazzouq D. (2021) Analyser les difficultés du télétravail à partir d'une pandémie et son impact sur l'efficacité au travail des employés. [ffhal-03233557f](https://doi.org/10.1145/3523355)
 - (16). Ferreira ACAS. (2020), La satisfaction du télétravail et des relations travail-famille : une question d'équilibre ou de conflit ? <https://hdl.handle.net/10216/130690>
 - (17). Frimousse S. et Peretti J. (2021), Repenser la culture d'entreprise après la crise covid-19. *Question(s) de management*. 2021/1 (n° 31), pages 151 à 206.
 - (18). Habib L. & Conrford T. 1996 *The virtual office and family life*.
 - (19). Haddon L. et Silverstone R. (1996), *Le télétravail et révolution des relations entre le domicile et le travail*
 - (20). Hadioui R. et Alami F. (2022), *Le télétravail et les nouvelles pratiques de management en période de crise*. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, Volume 3, Issue 2-1.
 - (21). Igalens J. et Roussels P. (1996), *Méthodes de recherche en Gestion des Ressources Humaines*, Paris: Economica.
 - (22). Kimberly, JR (1981) *Innovation managériale*. Dans : Nystrom, PC et Starbuck, WH, Eds., *Handbook of Organizational Design*, Oxford University Press, New York, Vol. 1, 84-104.
 - (23). Le Roy, F., Robert, M. & Giuliani, P. (2013). L'innovation managériale: Généalogie, défis et perspectives. *Revue française de gestion*, 235, 77-90.
[https://www.cairn.info.eressources.imist.ma/revue--2013-6-page-77.htm](https://www.cairn.info/eressources.imist.ma/revue--2013-6-page-77.htm).
 - (24). Leclercq-Vandelannoitte, A., de Corbière, F. & Elie-Dit-Cosaque, C. (2023). *Télétravail : Où en est-on ? Retour sur ses enjeux technologiques et organisationnels*. *Systèmes d'information & management*, 28, 3-9.
<https://www.cairn.info.eressources.imist.ma/revue--2023-3-page-3.htm>.

- (25). Lemos A Barbosa A. et Monzato P. (2020), Women in home office during the covid-a9 pandemic and the workfamily conflict configurations, RAE (Journal of Business Management).
- (26). Mol, MJ et Birkinshaw, J. (2009) Les sources de l'innovation en gestion : lorsque les entreprises introduisent de nouvelles pratiques de gestion. Journal de recherche commerciale, 62, 1269-1280.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.01.001>
- (27). Odoardi, G. (2016). La relation entre les pratiques perçues de gestion des ressources humaines et les comportements de travail innovants.
- (28). Palumbo, R. (2020), « Laissez-moi aller au bureau ! Une enquête sur les effets secondaires du travail à domicile sur l'équilibre travail-vie personnelle », International Journal of Public Sector Management, Vol. 33 n° 6/7, p. 771-790.
<https://doi.org/10.1108/IJPSM-06-2020-0150>
- (29). potier J. (2015), Joseph A. Schumpeter et la conjoncture économique des années 1930-1940 Dépression, stagnation ou signes avant-coureurs du déclin du capitalisme ? Revue économique 2015/5 (Vol. 66), pages 993 à 1019
- (30). Quoistiaux, G. (2020). Le télétravail, la solution miracle.
- (31). Rampa R. et Agogué M. (2022), Quand un contexte de crise rend légitime l'innovation managériale : le cas des pratiques de conciliation famille-travail en pleine pandémie. Innovations. 2022/2 (n° 68), pages 165 à 198.
- (32). Rogers, EM (1995) Diffusion des innovations. 4e édition, Free Press, New York.
- (33). scouarnec A. (2021). Le manager à l'épreuve de la transformation: quelles visions prospectives ? Université de Caen Normandie
- (34). Spurk, D. et Straub, C. (2020). Des relations de travail et des carrières flexibles à l'époque de la pandémie de COVID-19 [Éditorial]. *Journal du comportement professionnel*, 119, article 103435. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103435>
- (35). squalli H. (2020), le télétravail au Maroc, nouveaux espaces, nouvelles temporalités: nouveaux rapports au Travail? economia research center
- (36). Taskin L. (2003), Les Enjeux du télétravail pour les organisations, Reflets et perspectives de la vie économique, 3003/1 (Tome XLII, 81-94).
- (37). Tidd, J., Bessant, J. et Pavitt, K. (1997). *Gérer l'innovation : intégrer les changements technologiques, de marché et organisationnels*. John Wiley.
- (38). Tremblay D. (2021), Le télétravail : son impact sur l'organisation du travail des femmes et l'articulation emploi-famille. Recherches féministes, Volume 14, Number 2, 2001.
- (39). Tremblay D. (2022), Les enjeux et risques du télétravail pour les femmes au Canada et au Québec. Travail, genre et sociétés, (n° 48), pages 157 à 161.
- (40). Tremblay, D. & Mathieu, S. (2020). Concilier emploi et famille en temps de pandémie : les résultats d'une recherche au Québec. *Les Politiques Sociales*, 3-4, 75-93. <https://doi.org/10.3917/lps.203.0075>
- (41). Uresha I. (2020), Influence du télétravail sur l'équilibre travail-vie personnelle et le bonheur des employés : une étude empirique des employés sri-lankais, International Journal of Management Excellence, Volume 15 No.3.
- (42). Walrave, M. (2010). Comment introduire le télétravail?. *Gestion*, 35, 76-87. <https://doi.org/10.3917/riges.351.0076>

- (43). Weinert C. et Weitzel T. (2023), *Teleworking in the Covid-19 Pandemic The Effects of Life-Work Conflict on Job Outcomes and the Role of the IT Telework Environment*, Springer.
- (44). West, MA et Farr, JL (éd.). (1990). *Innovation et créativité au travail : stratégies psychologiques et organisationnelles*. John Wiley et fils.