

Pratique du télétravail et efficacité des salariés en période de crise sanitaire : une investigation au sein des entreprises camerounaises

Teleworking practice and employee efficiency during a health crisis: an investigation within Cameroonian companies

Arabi OUSSOUMANOU, (Doctorant)

*Laboratoire de management et des ressources humaines (l@mrhμ)
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion
Université de Ngaoundéré, Cameroun*

Hamadou BOUKAR, (professeur)

*Laboratoire de management et des ressources humaines (l@mrhμ)
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion
Université de Ngaoundéré, Cameroun*

Guidkaya ZAMBA, (Docteur)

*Faculté des Sciences Economiques et de Gestion
Université de Garoua, Cameroun*

Adresse de correspondance :	Faculté des Sciences Economiques et de Gestion Université de Ngaoundéré Cameroun +237 699688656/+237 675877727
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	OUSSOUMANOU, A., BOUKAR, H., & ZAMBA, G. (2024). Pratique du télétravail et efficacité des salariés en période de crise sanitaire : une investigation au sein des entreprises camerounaises. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 5(8), 469-484. https://doi.org/10.5281/zenodo.13372580
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: July 19, 2024

Accepted: August 22, 2024

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

ISSN: 2658-8455

Volume 5, Issue 8 (2024)

Pratique du télétravail et efficacité des salariés en période de crise sanitaire : une investigation au sein des entreprises camerounaises

Résumé :

L'objectif de cette recherche est d'analyser l'influence du télétravail sur l'efficacité des salariés. Nous partons donc du constat que le monde du travail semble être confronté à de nouvelles organisations faisant face aux nouvelles technologies de l'information et de la communication. Par conséquent, certaines entreprises s'adaptent à ces technologies et proposent, à leurs salariés, un nouveau mode de travail : le télétravail. Néanmoins, celui-ci n'est pas encore clairement ancré dans les mentalités. Pratique polymorphe émanant d'une certaine flexibilité dans les organisations et d'un usage des technologies de l'information et de la communication (TIC), le télétravail semble séduire un nombre croissant de travailleurs. C'est pour cette raison que nous nous sommes intéressés au contexte de télétravail. Pendant longtemps le télétravail a été considéré par les gestionnaires d'entreprise camerounaise comme une forme d'organisation du travail négligeable. Aujourd'hui avec la mondialisation des économies et la fameuse crise sanitaire qui touche la planète tout entière actuellement, ces gestionnaires, centre des politiques de développement de leurs entreprises, se sont tournés vers cette organisation du travail qui, il faut le préciser, existait depuis longtemps. L'objet de cette recherche est d'analyser l'influence du télétravail sur l'efficacité des salariés. Pour cela nous avons considéré l'autonomie et le contrôle pour expliquer ce dernier. Nous avons utilisé une régression linéaire sur un échantillon de 50 salariés en nous basant sur un questionnaire pour conclure que l'autonomie au travail a une influence positive sur l'efficacité des salariés. Pour la variable contrôle, une régression linéaire sur un échantillon de 50 salariés en se basant sur un questionnaire a permis de trouver que le contrôle a un effet négatif sur l'efficacité des salariés.

Mots clés : télétravail, contrôle, autonomie, efficacité.

JEL Classification : J8, O15.

Type du papier : Recherche Théorique ou empirique

Abstract:

The objective of this research is to analyze the influence of teleworking on employee efficiency. We therefore start from the observation that the world of work seems to be confronted with new organizations facing new information and communication technologies. Consequently, some companies are adapting to these technologies and offering their employees a new way of working: teleworking. However, this is not yet clearly anchored in mentalities. A polymorphous practice emanating from a certain flexibility in organizations and the use of information and communication technologies (ICT), teleworking seems to appeal to a growing number of workers. This is why we were interested in the teleworking context. For a long time, teleworking was considered by Cameroonian business managers as a negligible form of work organization. Today with the globalization of economies and the famous health crisis which is currently affecting the entire planet, these managers, the center of the development policies of their companies, have turned to this organization of work which, it must be noted, has existed since a long time. The purpose of this research is to analyze the influence of teleworking on employee efficiency. For this we considered autonomy and control to explain the latter. We used linear regression on a sample of 50 employees based on a questionnaire to conclude that autonomy at work has a positive influence on employee efficiency. For the control variable, a linear regression on a sample of 50 employees based on a questionnaire found that control has a negative effect on employee efficiency.

Key words: teleworking, control, autonomy, efficiency.

Classification JEL: J8, O15.

Paper type: Theoretical Research or Empirical Research

1. Introduction

La problématisation managériale du télétravail a été abordée depuis une trentaine d'années avec une posture défensive, le travail en présentiel restant considéré comme la norme et la référence d'analyse. La situation de télétravail généralisé vécue par un très grand nombre d'organisations et plusieurs millions de salariés à la suite de la pandémie bouscule cette approche. De nombreuses recherches académiques se sont penchées sur cette notion devenue la recette-miracle sur laquelle se sont concentrées les entreprises pour assurer leur résilience. (Devillier, 2003 ; Taskin et Vendramin, 2005 ; Baruch, 2000; Tremblay, 2020; Weinert et coll. 2015).

Un balayage statistique permet de mieux positionner l'utilisation du télétravail comme pratique de gestion des ressources dans les entreprises. Seulement 13 % des employés pratiquaient régulièrement le télétravail en 2018, et ce, sous la forme de quelques heures par semaine (Deng et coll. 2020). Ce taux est à peine plus élevé que celui de 11 %, affiché en 2008 (Turcotte, 2010). Avec l'arrivée de la pandémie dévastatrice, les entreprises de tous les secteurs d'activité ont été perturbées et vu la circonstance exceptionnelle de crise sanitaire, le télétravail est devenu un dernier recours avec l'essor de la technologie de bureau à distance, le télétravail est aussi devenu une bonne opportunité pour la transformation numérique. Pratiquement, 60% des entreprises en moyenne sont passées au télétravail en cette période de crise (Fadil et Benazzi, 2020 ; Wang et al. 2021). En ce qui concerne les avantages du télétravail, les économies de frais de transport et de repas, la plus grande tranquillité et l'amélioration de la qualité de vie étaient également soulignées, mais avec des pourcentages moindres (Tremblay, 2001). Par ailleurs, les personnes qui pratiquent le télétravail et celles qui les supervisent affirment que le télétravail diminue le stress et la fatigue (Tremblay, 2002). Le Code du travail français (art. L1222-9), « le télétravail désigne toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est effectué par un salarié hors de ces locaux de façon volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication ». Dans notre travail nous définissons le télétravail comme l'exécution d'une activité professionnelle, en tout ou en partie, à distance du siège du travail et au moyen des TIC.

Plusieurs variables déterminent l'efficacité du télétravail, telles que de bonnes conditions de travail, un lieu dédié, un accès satisfaisant aux outils professionnels ont été identifiés comme des conditions nécessaires au succès du télétravail (Allen et coll., 2015). L'autonomie, les interactions sociales, la qualité de vie au travail, l'engagement, le contrôle, la sécurité des données, les compétences, la performance. (Pierre Mathieu et al 2020). Dans notre travail, nous allons choisir l'autonomie et le contrôle comme variable d'étude parce que le contrôle et l'autonomie sont souvent considérés comme des concepts antagonistes dans l'étude des organisations. Leur relation tient au fait que lorsque l'un diminue, l'autre augmente (Taskin et Tremblay, 2010). Des auteurs comme Halford (2005), cité par (Taskin et Tremblay, 2010) vont plus loin et se risquent à interpréter ces deux notions comme les éléments d'une combinaison. De cette manière, « contrôle et autonomie cohabitent et peuvent évoluer dans la même direction » (Taskin et Tremblay, 2010).

Nous sommes partis de la théorie X et la théorie Y de Douglas McGregor pour comprendre le lien entre télétravail et efficacité du salarié. Selon la théorie x, naturellement, l'être humain moyen n'aime pas le travail et l'évitera s'il le peut. Du fait de leur aversion (dégoût) à l'égard du travail, la plupart des gens doivent être contrôlés, voire menacés, afin qu'ils travaillent suffisamment dur. Pour ce genre de personnes là, durant une partie de ses activités, le salarié qui travaille à distance ne se trouve plus en contact physique avec son équipe de travail ni sous la supervision directe de son supérieur hiérarchique, celui-ci ne pouvant procéder qu'à un contrôle a posteriori (Cléach et Metzger, 2003). Certains télétravailleurs indiquent avoir

plus de difficulté à se motiver ou se discipliner lorsqu'ils travaillent à domicile. À cet effet leur efficacité pendant le télétravail sera inférieure à celle du travail en présentiel.

D'un autre côté, selon la théorie y, le contrôle et la punition ne sont pas les seules façons de faire travailler les gens. Ceci est préférable pour ceux qui aiment s'auto-organiser. On observera un accroissement de leur efficacité. L'ambiguïté des effets du télétravail sur la performance et la satisfaction au travail a fait l'objet d'un débat. Des freins potentiels, des barrières pour un télétravail efficace ainsi que des risques sociaux et professionnels peuvent lui être associés (Wheatley, 2012). En particulier, l'isolement social, la limitation des interactions avec les collègues de travail et une visibilité moindre au sein de l'organisation ont été pointés comme des effets négatifs majeurs qui affectent la performance et la satisfaction des télétravailleurs (Baruch, 2000; Tremblay, 2020; Weinert et coll. 2015). Certains auteurs (Felstead et coll., 2000; Wheatley, 2012) ont même contesté le bénéfice escompté du travail à domicile comme favorisant la conciliation entre vie personnelle et professionnelle. Elles ont mis en évidence le risque de générer des conflits familiaux, une durée de travail rallongée et une intensification de la charge de travail. Soulignons que l'utilisation accrue des technologies est susceptible de produire un sentiment de stress ressenti par les individus, et ce, en raison du recours intensif aux TIC (RaguNathan et coll., 2008). Le « technostress » peut notamment être le fruit d'un sentiment d'invasion de la vie privée par les TIC, de la complexité à régulièrement s'adapter à de nouvelles technologies ou d'un manque de soutien pour les apprivoiser (Ragu-Nathan et coll., 2008; Srivastava et coll., 2015). Nous partons donc de ce débat pour formuler la problématique associée à notre recherche qui est d'évaluer l'impact du télétravail sur l'efficacité des salariés.

Notre article est organisé en plusieurs points. Nous faisons, en premier ressort, un cadrage de la littérature autour des notions de télétravail et d'efficacité des salariés en générant nos hypothèses de recherche. Ensuite, un positionnement méthodologique est précisé ainsi que les l'outil de collecte et de traitement des données. Pour terminer, nous présentons et discutons les résultats obtenus lors des descentes empiriques.

2. Revue de littérature

Il sera question pour nous de faire un cadrage théorique centré d'abord sur l'analyse des concepts de télétravail, ensuite nous nous attèlerons sur l'appréhension du concept d'efficacité des salariés. Enfin, une précision sur les théories mobilisées et la relation qui existe entre le télétravail et l'efficacité des salariés sera présentée.

2.1 Analyse du télétravail : définition et positionnement théorique

Les écrits concernant le télétravail se heurtent à une difficulté majeure : l'absence d'une définition consensuelle qui délimiterait l'objet d'étude et permettrait à tous de parler de la même chose. L'étendue du vocable utilisé dans le seul but de préciser ce dont on parle lorsque l'on aborde le thème du télétravail montre combien le concept demeure obscur.

L'Institut de l'audiovisuel et des télécommunications en Europe (IDATE), proposait, au début des années 1980, une définition large du télétravail : « travail réalisé par une entité (personne ou groupe) délocalisée, c'est-à-dire séparée de son établissement, et dont l'activité nécessite l'utilisation intensive de moyens de télécommunications ». Le nombre de situations recouvertes par une telle définition compte tenu de ses ambiguïtés a déjà été maintes fois discuté. Néanmoins, il semble que ce soit encore cette définition, ou une définition approuvée, qui soit retenue par certains auteurs.

Une autre définition sera donnée dix ans plus tard par la Délégation à l'aménagement du territoire et à l'action régionale (DATAR). Le télétravail devient alors « toute activité tertiaire dont le traitement s'effectue à distance de l'utilisateur dans des lieux structurés de façon

industrielle et dont la vocation est d'utiliser les moyens de communication électroniques ». Cette définition se place dans une problématique d'aménagement du territoire, et dans ce cadre, les « lieux structurés de façon industrielle », comme le remarquaient (Lemesle et Marot 1994), semblent écarter du télétravail la personne ayant une activité (ou une part de celle-ci) à son domicile, ou ayant un comportement nomade. Le télétravail est ici fortement corrélé à la création de télécentres ou de bureaux satellites qui sont autant de formes de délocalisation partielle d'activités de l'organisation.

Parmi de nombreuses tentatives de définition du télétravail, celle de Taskin (2006) attire notre attention : « Le télétravail désigne l'exécution d'une activité professionnelle, en tout ou en partie, à distance (c'est-à-dire hors des abords immédiats de l'endroit où le résultat de ce travail est attendu et en dehors de toute possibilité physique pour le donneur d'ordre de surveiller l'exécution de la prestation) et au moyen des TIC » (Taskin, 2006). Cette définition met en évidence des composantes essentielles : la notion de délocalisation, l'absence de visibilité directe ainsi que l'utilisation des technologies de l'information et de la communication. Ces trois concepts sont régulièrement repris par les auteurs pour définir le phénomène de télétravail. Celui qui nous intéresse davantage dans cet article est l'opportunité qui est donnée aux salariés d'effectuer leur activité professionnelle en dehors de l'entreprise tout en restant en contact avec son supérieur hiérarchique ; engendrant tout de même l'impossibilité de supervision directe mettant à mal le rôle du manager dans sa relation avec son subordonné.

2.2 La notion d'efficacité des salariés

Selon Camus (2000), une action est efficace si les objectifs sont atteints ; par exemple produire la quantité demandée. D'après Calme et al (2003), l'efficacité est définie comme l'atteinte des objectifs par l'entreprise. Aharoni (1986) définit le concept d'efficacité en le comparant à celui d'efficience. Pour l'auteur, les indicateurs d'efficience permettent de mesurer si les choses sont faites convenablement au sein de l'entreprise, alors que l'efficacité quant à elle consiste à mesurer si les bonnes choses sont faites.

Nous remarquons que toutes les définitions du terme efficacité renvoient à un dénominateur commun : celui de l'atteinte des objectifs. À cet effet nous définissons l'efficacité dans notre contexte de recherche comme la capacité, d'une personne, d'un groupe ou d'un système à parvenir à ses fins, à ses objectifs (ou à ceux qu'on lui a fixés). Être efficace revient à produire à l'échéance prévue les résultats escomptés et réaliser des objectifs fixés, objectifs qui peuvent être définis en termes de quantité, mais aussi de qualité, de rapidité, de coûts, etc.

La mesure de l'efficacité d'une entreprise n'est que sa façon d'atteindre ses objectifs. Lorsqu'on veut mesurer l'efficacité d'une entreprise ou d'une organisation, on court le risque d'enfermer la dynamique de celle-ci dans une perspective classique et sommative, et de croire que des catégories préfabriquées peuvent saisir une réalité constamment en mouvement, qui n'existe que dans l'espace d'interaction des acteurs concernés (Le Mouel, 1991). L'absence de validité (ou la faible validité) des indicateurs classiques d'efficacité, tout au moins des indicateurs les plus utilisés, tiendrait au fait qu'ils ne sont pas (ou pas toujours) élaborés à partir de tests standardisés. Il existe certes une multitude de tests standardisés de performance, d'aptitude et de compétence. Mais ce ne sont pas nécessairement des tests d'efficacité.

Plusieurs types d'efficacité existent : l'efficacité technique qui se définit généralement au niveau de l'entreprise, l'efficacité économique, l'efficacité d'échelle qui se réduisent à la moyenne des performances *ex ante* et *ex post* constatées par l'entreprise, l'efficacité locative qui mesure le coût de production consenti pour x facteurs de production, et, enfin, l'efficacité sociale ou collective qui fait référence à l'optimum Walras-Pareto. Nous allons nous attarder beaucoup plus dans le cadre de notre recherche sur l'efficacité technique et l'efficacité économique.

Selon Psacharopoulos et Woodhall (1988), « on analyse l'efficacité économique ou technique en regardant comment les inputs se transforment en outputs, c'est-à-dire en jargon économique, en étudiant la fonction de production. La fonction de production, n'est définie que très imparfaitement, dans la mesure où il s'agit d'un processus extrêmement complexe mettant en jeu de très nombreuses variables susceptibles d'agir sur la qualité des résultats, qui incluent aussi bien des facteurs socio-économiques ou familiaux que proprement scolaires ». « L'efficacité technique se préoccupe de savoir quel est le résultat maximum qui peut être obtenu à partir d'un montant donné de ressources et d'une technologie donnée ». Le rendement technique (ou productivité matérielle ou technique) et le rendement économique (ou productivité économique) peuvent croître différemment. La productivité technique ou matérielle peut être augmentée et améliorée sans se traduire ipso facto par un accroissement de la productivité (appréciée en valeur) économique.

2.3 Théories mobilisées et cadrage des hypothèses

Douglas McGregor (1906-1964), docteur en psychologie, s'intéresse aux comportements organisationnels et plus particulièrement à l'Homme au travail. Au travers d'une théorie de management, ce dernier élabore deux conceptions : la théorie X et la théorie Y. Ces deux théories s'opposent l'une à l'autre.

La théorie X, apparue dans les années 50, maintient l'idée que l'Homme éprouve une aversion pour le travail, il développe même une certaine résistance, un manque d'ambition. Néanmoins, les organisations avaient le devoir d'organiser et de contrôler le comportement des employés. De ce fait, les dirigeants mettent au point deux types d'approches : la « hard » et la « soft ». Les dirigeants qui employaient l'approche hard devaient sans cesse contrôler voire menacer les travailleurs pour s'assurer de la bonne réalisation des tâches. Tandis que l'approche soft était considérée comme le résultat de l'abdication de la gestion et de l'indifférence envers la performance. Cette situation n'est pas pour déplaire aux individus qui préfèrent être dirigés afin d'éviter toute forme de responsabilité. La faiblesse de cette approche résultait dans le fait que les comportements des individus reflétaient la nature de l'organisation industrielle et non la réelle nature des individus. De ce fait, cette théorie a échoué puisqu'elle ne prenait pas en considération la motivation et les besoins humains. (Gannon et Boguszak, 2013). À l'inverse, la théorie Y est définie comme l'approche conventionnelle du management et considère l'Homme comme un être capable de s'autodiriger. Dans cette approche, les besoins sociaux sont au cœur du management qui se veut participatif ; les menaces et les punitions ne sont plus considérées comme les seuls outils du management. McGregor affirme que le style de management de la théorie Y est le plus adapté à la nature humaine. L'organisation est ainsi bâtie sur la confiance, la délégation et l'autocontrôle ; en effet, il est laissé aux individus le soin de s'autodiscipliner. Ici, les individus ne sont pas passifs, mais assument certaines responsabilités afin d'atteindre des opportunités de développement. Les entreprises basées sur cette forme de théorie laissent une certaine liberté aux employés et tentent de rencontrer au mieux leurs besoins. Néanmoins, une critique est adressée à cette théorie concernant le rôle managérial des dirigeants qui tend de plus en plus à disparaître. McGregor se défend sur ce point en soulignant la lenteur de la mise en place du processus et des changements occasionnés. En effet, dans cette perspective, les managers tout comme les managers devront apprendre à adopter de nouvelles attitudes de travail (McGregor, 1970, cité par Gannon et Boguszak, 2013).

À l'issue de la description de ces deux théories, nous pouvons affirmer que l'autocontrôle fait partie intégrante de la Théorie Y présentée par McGregor. Actuellement, les entreprises convergent progressivement vers ce type d'approche. Le contrôle est laissé de plus en plus aux mains des employés à défaut de celles des gestionnaires. Dans ce cas de figure, les travailleurs doivent apprendre à s'autocontrôler. Toutefois, nous pouvons nous questionner

sur l'effet que produit cette forme de management sur l'efficacité des salariés travaillant dans une situation de télétravail.

❖ **Analyse théorique de l'effet de l'autonomie engendrée par le télétravail sur l'efficacité des salariés télétravailleurs**

De nombreuses recherches académiques se sont penchées sur les différentes problématiques liées au télétravail en commençant par sa définition et ses multiples typologies (Devillier, 2003 ; Taskin et Vendramin, 2005). D'autres travaux s'intéressent à la mise en œuvre de différents types de télétravail et leurs avantages et inconvénients d'un point de vue managérial (Baruch, 2000; Troup et Rose, 2012 ; Golden, 2012 ; Coenen et Kok, 2014 ; Aguilera et al., 2016 ; Nakrošienė et al., 2019) ou encore à l'étude de ses effets sur le salarié dans les domaines professionnel, familial et social (Dockery et Bawa, 2014 ; Vayre, 2019). Comme toute innovation en matière d'organisation du travail, le télétravail demeure porteur d'opportunités, mais aussi de risques (Taskin et Vendramin, 2005).

En ce qui concerne le domaine professionnel, L'éloignement du cadre socioprofessionnel est un facteur de croissance de l'autonomie et de la performance perçue. En effet, en situation de télétravail, l'individu développe sa capacité à initier et réguler ses actions afin de s'adapter à des situations changeantes (Chanlat, 1990), ce qui accroît son autonomie (Taskin, 2003 ; Pontier, 2014 ; Niessen, 2019). Les auteurs, Leclercq-Vandelannoitte et Isaac (2013), se penchent sur une étude de cas concernant des consultants qui effectuent du télétravail. La direction explique qu'elle accorde généralement cette autonomie à certains de ses consultants uniquement parce qu'elle suppose que ceux-ci vont intérioriser plusieurs exigences les poussant à se dépasser davantage. Pour (Collinson et al., 1998), les travailleurs peuvent accepter une limitation de leur autonomie ou une intensification du travail s'ils estiment en tirer un bénéfice, notamment en matière de réorganisation du travail. Autrement dit, si un nouveau mode de contrôle, qui contraint les travailleurs dans l'exercice de leur travail, permet aussi d'amener plus de transparence quant à l'exercice et à la mesure du travail, il peut être bien accueilli par les travailleurs.

Au vue de tout ceci nous pouvons formuler l'hypothèse suivante :

H1 : L'autonomie engendrée par le télétravail influence positivement l'efficacité des télétravailleurs en contexte de crise.

❖ **Analyse théorique de l'effet du contrôle engendrée par le télétravail sur l'efficacité des salariés télétravailleurs**

Peu de recherches en gestion ont établi un lien entre le télétravail et le besoin d'adaptation des pratiques de management humain. Il semble pourtant être admis, du côté des organisations professionnelles et des partenaires sociaux, que le télétravail questionne la gestion des carrières et la socialisation organisationnelle, par exemple. Cependant, la dimension la plus critique semble bien être celle du contrôle. L'introduction du télétravail élargit les dispositifs de contrôle et leurs effets à des temps et des espaces non contrôlés auparavant Taskin et Raone (2014). Le contrôle ne vise plus uniquement le travail, mais inclut également l'individu. La distanciation spatiale impose également la réorganisation du contrôle et la transformation de ses formes (Taskin et Raone, 2014). Du point de vue de l'employeur, le télétravail présente le désavantage de soustraire la personne au contrôle physique de son supérieur (Felstead et al., 2003). L'instauration du télétravail peut alors s'accompagner d'une nouvelle forme de contrôle du salarié (Aguilera et al., 2016 ; Groen et al., 2018) qui peut passer par la mise en place de moyens technologiques (Fairweather, 1999 ; Ferri et al., 2018). Certaines études empiriques soulignent l'effet de la séparation physique avec l'entourage professionnel sur les interactions sociales perçues par les télétravailleurs (Cooper et Kurland, 2002 ; Bentley et al., 2016 ; Golden, 2009) traduisant une perception d'isolement ou

d'exclusion (Taskin, 2010). Vient ensuite la question de savoir pourquoi les travailleurs acceptent ces situations qui restreignent parfois leurs capacités d'action ? Pourquoi choisissent-ils néanmoins le télétravail ? La réponse peut s'expliquer par la thèse du 'travailleur discipliné' (Collinson et al., 1998) selon laquelle les travailleurs peuvent accepter une limitation de leur autonomie ou une intensification du travail s'ils estiment en tirer un bénéfice, notamment en matière de réorganisation du travail. Autrement dit, si un nouveau mode de contrôle, qui contraint les travailleurs dans l'exercice de leur travail, permet aussi d'amener plus de transparence quant à l'exercice et à la mesure du travail, il peut être bien accueilli par les travailleurs.

À cet effet nous pouvons formuler l'hypothèse selon laquelle :

H2 : Les perspectives de contrôle engendrées par le télétravail influencent positivement l'efficacité des télétravailleurs en contexte de crise.

3. Méthodologie de recherche

La qualité d'un travail de recherche et sa crédibilité sont appréhendées à travers la pertinence de la démarche par laquelle on apporte les preuves qui justifient les réponses aux questions de recherche. L'objet de cette section est donc de mettre en exergue l'ensemble des règles guidant ou devant guider le processus de production des connaissances scientifiques.

3.1. Échantillon

Notre étude porte sur l'analyse des variables individuelles. Il est donc judicieux de circonscrire avec le plus de précision possible la population dans laquelle nous avons pris notre échantillon. L'univers ou la population de cette étude est constitué par l'ensemble des salariés télétravailleurs. À cet effet, nous avons utilisé les méthodes non probabilistes pour constituer un échantillon de convenance en raison du fait qu'il est utilisé dans de nombreuses études (Thiéart et al., 2014). Les échantillons de convenance sont composés de répondants sélectionnés en fonction des seules opportunités qui se sont présentées au chercheur, sans qu'aucun critère de choix ne soit défini au préalable. En ce qui concerne leur localisation, nous nous sommes intéressés aux salariés des villes de Douala, Ngaoundéré et Garoua. Le choix de ces villes est justifiable. En effet, nous avons retenu les villes de Douala, Ngaoundéré et Garoua du fait de la concentration des salariés à leur sein et également du fait de la facilité d'accès aux informations. À partir de la population des salariés, nous avons alors constitué un échantillon d'étude constitué de 50 salariés dont les caractéristiques sont précisées dans le tableau 3 ci-après.

Analysant le domaine d'activité, nous constatons que la majorité des entreprises dans lesquelles les employés interrogés travaillent exercent dans les services. En effet, elles représentent 80% des entreprises de l'échantillon. Cet état de choses pourrait s'expliquer par la rentabilité de l'activité et la facilité pour l'exercer. Juste 10 employés (soit 20%) de l'échantillon exercent dans l'industrie.

Du côté des tranches d'âge, le tri à plat fait remarquer que nos questionnaires ont été remplis avec une grande majorité par les employés jeunes (38 employés dont l'âge est moins de 45 ans de la population totale de l'enquête). Les employés de plus de 55 ans sont légèrement moins représentés dans l'échantillon avec 06 salariés (soit 12%) de l'échantillon total d'enquête. Cette constatation nous signale déjà que nous sommes en face des individus jeunes et dont les ambitions au travail sont encore nouvelles et pleines de vivacité.

En ce qui concerne la répartition par la fonction occupée, nous pouvons dire que la majorité des répondants (30 au total) avec un pourcentage de 60 par rapport à la population totale de l'étude sont des salariés dirigeants. Les salariés non dirigeants représentent 40% de l'échantillon (soit 20 salariés). Quant à la répartition, selon le profil biologique des répondants, 14 sont du sexe féminin (28%) contre 36 répondants de sexe masculin (72%).

Tableau 3 : Description fréquentielle du profil des enquêtés

Éléments	Modalités de réponses	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Tranche d'âge	- de 25 ans	1	2,00	2,00	2,00
	De 25 à 35 ans	9	18,00	18,00	20,00
	De 36 à 45 ans	28	56,00	56,00	76,00
	De 46 à 55 ans	6	12,00	12,00	88,00
	+ de 55 ans	6	12,00	12,00	100,00
Fonction occupée	Salariés dirigeants	30	60,00	60,00	60,00
	Salariés non dirigeants	20	40,00	40,00	100,00
Profil biologique	Masculin	36	72,00	72,00	72,00
	Féminin	14	28,00	28,00	100,00
Domaine d'activité des entreprises enquêtées	Entreprises industrielles	10	20,00	20,00	20,00
	Entreprises de services	40	80,00	80,00	100,00

Source : Nos enquêtes

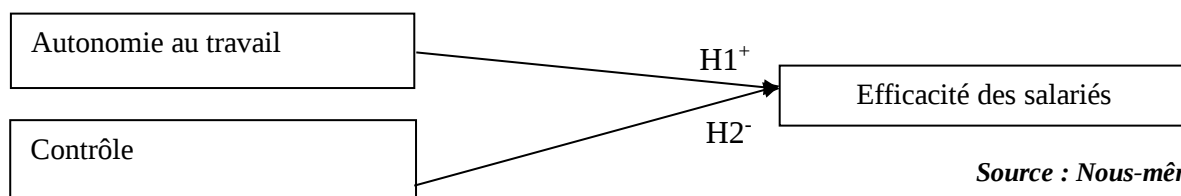
3.2. Choix épistémologique de la recherche

Tout travail de recherche a pour vocation première de développer des « *concepts explicatifs* » qui facilitent la compréhension des processus sociaux que l'on se propose d'analyser, d'où sa visée explicative et sa recherche de sens (Jones, 1996). Par conséquent, le choix pertinent d'une méthode fait partie intégrante d'une « *stratégie* » de recherche, celle-ci devant obligatoirement « *s'ajuster* » à la question posée et aux hypothèses formulées (Uzunidis, 2007). Dans le cadre de notre recherche, le choix a été tourné vers la démarche hypothético-déductive. La première justification de ce choix est qu'il y a une abondante littérature sur notre thème. Cette revue nous a permis de formuler deux hypothèses sur lesquelles seront par la suite testés à l'épreuve des faits. La deuxième justification vient du fait que notre recherche est du type explicatif au vu de l'objectif de notre recherche qui est d'analyser l'influence du télétravail sur l'efficacité des salariés.

3.3. Modèle de recherche et définition des variables

De manière générale, l'analyse de la relation télétravail-efficacité des salariés s'est soldée par la formulation de deux principales hypothèses qui seront testées à la deuxième partie. De cette formulation des hypothèses, il en ressort le modèle conceptuel de recherche suivant :

Figure 1 : Modèle conceptuel de la recherche



Source : Nous-mêmes

A ce modèle correspondent les équations de régression suivantes :
 $H1^+ : \text{Efficacité des salariés} = 0,431(\text{autonomie du télétravailleur}) + 1,002$
 $H2^- : \text{Efficacité des salariés} = -0,334(\text{contrôle}) + 1,018$

3.4. Collecte et traitements de données

Dans le cadre de cette étude, c'est le questionnaire auto-administré qui a été notre instrument de mesure privilégié. Notre population étant déjà fortement réduite, la possibilité d'envoyer le questionnaire par la poste a été écartée compte tenu du faible taux de réponse habituellement fréquent dans notre environnement. Nous avons préféré remettre personnellement le questionnaire aux dirigeants pour pouvoir éclaircir avec eux certains éléments qui pouvaient leur sembler obscurs, mais aussi et surtout pour les rassurer quant à l'usage de l'information demandée. Il faut signaler ici, la très grande susceptibilité des Camerounais quand il s'agit de recueillir des informations sur leur profil externe. L'entrevue s'est opérée sur base d'un questionnaire comportant deux parties principales construites autour des variables d'opérationnalisation des concepts de l'étude auxquelles nous avons intégré les variables caractéristiques des salariés interrogés :

- Les variables d'opérationnalisation du télétravail

Le télétravail a été appréhendé par l'autonomie engendrée et les modalités de contrôle. Les deux sont mesurés grâce à l'échelle de mesure de Likert à 5 points. Les items de mesure utilisés et présentés dans les tableaux suivants sont adaptés des travaux existant dans le domaine et particulièrement les travaux de Pierre Mathieu et *al.* (2020).

Tableau 1 : Items de mesure de l'autonomie du salarié

Items de mesure de l'autonomie du salarié	Nature de l'échelle
Le télétravail me permet de me déplacer librement	Échelle de Likert (1 : pas du tout d'accord.....5 : tout à fait d'accord)
Le télétravail me permet de prendre librement la parole	
En contexte de télétravail, je choisis moi-même mes horaires	
Le télétravail me procure une certaine marge de liberté laissée sur les moyens	
En contexte de télétravail, j'élabore moi-même mes règles	
En situation de télétravail je définis moi-même mon rythme de travail	
Le télétravail me permet de m'auto-organiser	
Items de mesure du contrôle du salarié	Nature de l'échelle
En situation de télétravail, le débit d'internet est contrôlé	Échelle de Likert (1 : pas du tout important.....5 : très important)
En période de télétravail, ma messagerie électronique est contrôlée	
Ma ligne téléphonique est sous contrôle	
Les documents de travail sont consultés	
Ma vie privée est contrôlée	
Les résultats sont évalués	

Source : Adapté de : Pierre Mathieu et *al.* (2020)

- Les variables d'opérationnalisation de l'efficacité des salariés

Ce concept est mesuré par un groupe de 6 items répertoriés dans les travaux de Sall (2017). Ces items sont consignés dans le tableau suivant :

Tableau 2 : Échelle de mesure de l'efficacité

Items	Nature de l'échelle
J'atteins toujours à temps les résultats escomptés	Échelle de Likert (1 : pas du tout important.....5 : très important)
J'accomplis toujours une tâche rapidement et avec acuité	
J'obtiens toujours des résultats à un niveau élevé en termes de qualité	
Je réalise toujours mes tâches normalement par rapport à quantités demandées	
J'ai reçu de promotion dans les dix-huit mois passés	

Source : Adapté de Sall (2017)

De nombreux outils statistiques existent pour analyser les données. Cependant, tous ne sont pas appropriés pour notre recherche. Rappelons que leur choix dépend de la nature des variables impliquées dans les hypothèses formulées. Ainsi, nous signalons ici les seuls outils

statistiques nécessaires pour tester nos hypothèses de recherche. À cet effet, nous avons utilisé successivement le tri à plat, l'analyse en composante principale et la régression linéaire.

4. Résultats et discussion

L'aboutissement d'un travail de recherche passe par le volet empirique, lequel est très important dans le processus de validation des lois et des théories. Les hypothèses de recherche formulées préalablement vont être soumises à l'épreuve des faits.

4.1. Présentation de tableaux des différents facteurs selon les mesures de la tendance centrale et de dispersion

Au regard du tableau ci-dessous, portant sur le facteur contrôle qui est constitué de six (06) indicateurs, avec un effectif total de 50 interrogés, avec un minimum de 1 et un maximum de 5, on observe que le contrôle à une moyenne de 2,74 avec un écart-type de 1,388. En comparant ce dernier au rapport de l'écart-type et de la moyenne multiplié par 100 $(1,388/2,74 \times 100) =$; on constate que la valeur du coefficient de variation est de 50,65%, ce qui signifie que l'écart type représente seulement 50,65% de la moyenne de l'échantillon, on peut donc dire que les modalités des indicateurs sont dispersées, car les individus interrogés ont les avis plus ou moins contraires, au vu des écarts types et des moyennes différentes.

Tableau 6 : Statistiques descriptives du facteur contrôle

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart type
Le contrôle de la consommation d'Internet	50	1	5	2,66	1,533
La messagerie électronique	50	1	5	2,46	1,232
La ligne téléphonique	50	1	5	2,88	1,319
Les documents de travail	50	1	5	2,92	1,368
La vie privée	50	1	5	2,82	1,637
Les résultats	50	1	5	2,68	1,531
Contrôle	50	1	5	2,74	1,388
N valide (listwise)	50				

Source : Notre analyse

Tableau 7 : Statistiques descriptives du facteur autonomie

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart type
La liberté de déplacement	50	1	5	3,80	1,340
La liberté de prise de parole lors des réunions	50	1	5	3,44	1,296
Le choix des horaires de travail	50	1	5	3,62	1,123
La liberté laissée sur les moyens	50	1	5	3,88	,940
Élaboration des règles de travail	50	1	5	4,16	1,131
Définition du rythme de travail	50	1	5	3,96	1,177
Auto organisation	50	1	5	4,02	1,134
Autonomie	50	1	5	3,84	1,120
N valide (listwise)	50				

Source : Notre analyse

Dans le tableau ci-dessus, portant sur le facteur autonomie qui est constitué de sept (07) indicateurs, avec un effectif total de 50 interrogés, avec un minimum de 1 et un maximum de 5, on observe que, l'autonomie à une moyenne de 3,84 avec un écart-type de 1,120. En comparant ce dernier au rapport de l'écart-type et de la moyenne multiplié par 100

$(1,120/3,84 \times 100) =$; on constate que la valeur du coefficient de variation est de 29,16%, ce qui signifie que l'écart type représente seulement 29,16% de la moyenne de l'échantillon, on peut donc dire que les modalités des indicateurs sont dispersées, car les individus interrogés ont les avis plus ou moins contraires, au vu des écarts types et des moyennes différentes.

Tableau 8 : Statistiques descriptives du facteur efficacité

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart type
Les résultats escomptés	50	1	5	3,48	1,344
Niveau de résultats en termes de qualité	50	1	5	3,88	1,081
La réalisation des tâches et les quantités demandées	50	1	5	4,02	,979
La promotion	50	1	5	4,30	,995
efficacité	50	1	5	3,92	1,092
N valide (listwise)	50				

Source : Notre analyse

Dans le tableau ci-dessus, portant sur le facteur efficacité qui est constitué de sept (07) indicateurs, avec un effectif total de 50 interrogés, avec un minimum de 1 et un maximum de 5, on observe que, l'efficacité a une moyenne de 3,92 avec un écart-type de 1,092. En comparant ce dernier au rapport de l'écart-type et de la moyenne multiplié par 100 $(1,092/3,92 \times 100) =$; on constate que la valeur du coefficient de variation est de 27,86%, ce qui signifie que l'écart type représente seulement 27,86% de la moyenne de l'échantillon, on peut donc dire que les modalités des indicateurs sont dispersées, car les individus interrogés ont les avis plus ou moins contraires, au vu des écarts types et des moyennes différentes.

4.2. Relation empirique entre l'autonomie engendrée par le télétravail et l'efficacité des télétravailleurs

Les résultats sont consignés dans le tableau suivant :

Tableau 9 : Récapitulatif du modèle de régression entre l'autonomie et l'efficacité des salariés

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,431 ^a	,186	,169	,91156470	,186	10,969	1	48	,002

Source : Notre analyse

L'observation des coefficients de régression consignés dans le tableau ci-dessus nous permet de dire qu'il existe une relation significative entre l'autonomie du télétravailleur et son efficacité.

L'équation de la régression entre l'autonomie du télétravailleur et son efficacité que s'écrit comme suit :

$$\text{Efficacité des salariés} = 0,431(\text{autonomie du télétravailleur}) + 1,002$$

En somme, l'absence de relation entre l'autonomie en télétravailleur et l'efficacité des salariés est rejetée. Nous concluons que notre première hypothèse est validée, donc l'autonomie du télétravailleur a un impact positif sur l'efficacité de ce dernier. Ce résultat est proche de ceux obtenus par les auteurs qui se sont intéressés à l'autonomie du télétravailleur et particulièrement Pierre Mathieu et *al* (2020). En revanche, Pierre Mathieu et *al* (2020) ont effectué une comparaison du degré d'autonomie et ont constaté que les télétravailleurs réguliers expriment un sentiment d'autonomie plus fort que les salariés pour lesquels le télétravail est occasionnel. Notre apport a consisté à aller au-delà de la simple comparaison et que cette autonomie a un impact positif sur l'efficacité

4.3. Relation empirique entre le contrôle engendrée par le télétravail et l'efficacité des télétravailleurs

Les résultats sont consignés dans le tableau suivant :

Tableau 10 : Récapitulatif du modèle de régression entre le contrôle et l'efficacité des salariés

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	-,334 ^a	,112	,093	,95232741	,112	6,029	1	48	,018

Source : Notre analyse

L'observation des coefficients de régression consignés dans le tableau ci-dessus nous permet de dire qu'il existe une relation négative, car le coefficient standardisé (β) à une valeur négative. L'équation de la régression entre le contrôle et l'efficacité des salariés s'écrit comme suit :

$$\text{Efficacité des salariés} = -0,334(\text{contrôle}) + 1,018$$

En somme, l'absence de relation entre le contrôle du télétravailleur et l'efficacité des salariés est rejetée. Nous concluons que notre deuxième hypothèse est validée, donc le contrôle du télétravailleur à un impact négatif sur l'efficacité de ce dernier. Ce résultat est proche de ceux obtenus par les auteurs qui se sont intéressés au contrôle du télétravailleur : ainsi le contrôle exercé sur les télétravailleurs mobiles "tourne parfois au harcèlement, jusque dans la vie privée, et augmente la charge mentale et le stress liés au travail" (Vendramin & Valenduc, 2002, 61). Les télétravailleurs expriment globalement leur désaccord quant à la perception d'une supervision et d'un contrôle accrus de leurs activités en télétravail par leur hiérarchie.

5. Conclusion

L'objet principal de cette étude était d'analyser l'influence du télétravail sur l'efficacité des salariés. Concrètement, il s'agissait d'expliquer l'efficacité à partir des variables du télétravail. C'est ce qui nous a conduits à poser la question suivante : Quel est l'impact du télétravail sur l'efficacité des salariés ?

Pour apporter une réponse satisfaisante à cette question, on s'était fixé des objectifs suivants : Décrire les variables du télétravail (autonomie et contrôle) ; Analyser l'effet de ces variables du télétravail sur l'efficacité des salariés.

Pour atteindre ces objectifs, une revue de la littérature a été présentée dans un premier temps. Cette revue nous a permis de cerner le télétravail et ses variables ainsi que l'efficacité des salariés. De cette revue de la littérature, nous avons alors formulé deux hypothèses dans le cadre de cette recherche. Une démarche hypothético-déductive a été utilisée pour soumettre ces hypothèses à l'épreuve des faits. Notre démarche méthodologique étant connue, nous avons élaboré un questionnaire auto administré lequel a permis la collecte des données auprès de 50 salariés qui font du télétravail. Ces données ont été par la suite traitées grâce au logiciel SPSS. À l'issue de ce traitement, les résultats avaient fait l'objet de plusieurs interprétations.

Après l'interprétation de ces données, nous avons alors procédé au test des hypothèses proprement dit. La régression linéaire simple appliquée à la première et à la deuxième hypothèse a permis de valider ces deux relations. Nous avons alors conclu que le télétravail a une influence sur l'efficacité des salariés en période de crise.

Notre étude revêt donc d'une part, un caractère descriptif dans la mesure où elle cherche à décrire le télétravail et d'autre part, un caractère explicatif dans la mesure où elle se veut d'analyser l'existence de relations entre le télétravail et l'efficacité des salariés. À cet effet, les résultats de notre recherche donnent lieu à plusieurs implications : tout d'abord, ils constituent un appel pour les dirigeants n'ayant pas adopté le télétravail et qui doutent encore du fait d'une carence de connaissance sur celui-ci. Elles permettront à ces dirigeants de recourir au télétravail. Ensuite, ces résultats permettront aux salariés à fort besoin d'autonomie au travail d'inciter leurs dirigeants au télétravail. En fin, ces résultats permettront au gouvernement de réviser sa politique du confinement. L'État peut, par exemple, au lieu de faire des dons en liquidité aux entreprises pour lutter contre la crise sanitaire, les fournir plutôt des outils pour faire du télétravail.

Comme toute œuvre humaine, cette étude comporte des limites qu'il convient toutefois de révéler. Celles-ci sont inhérentes aux phénomènes étudiés et à la méthodologie. Premièrement, l'échantillon employé est toujours une limite potentielle dans une recherche. En ce qui nous concerne, notre échantillon est constitué de 50 salariés faisant du télétravail de la ville de Douala, N'Gaoundéré et Garoua. Cet échantillon ne permet pas toujours d'avoir une généralisation des résultats de l'enquête. Deuxièmes, les indicateurs de mesure de l'efficacité ont été mis au point, pour la plupart, par nous-mêmes ; si bien qu'ils s'appuyaient sur la recherche exploratoire et le documentaire, nous ne pouvons affirmer avec certitude leur fiabilité.

Au regard de ces limites, nous fixons quelques axes pour des travaux futurs. Dans les futures recherches, il faudrait essayer d'élargir la taille de l'échantillon sur toutes les dix régions que compte le pays pour mieux apprécier le télétravail. On pourra s'appuyer sur d'autres variables du télétravail pour expliquer l'efficacité des salariés. L'ensemble de ces limites et pistes de recherche mentionnées montrent l'intérêt de prolonger le présent travail.

Référence :

- (1). Aguilera A.; Lethiais V ; Rallet A et Proulhac L. (2016), « Le télétravail, un objet sans désir ? », *Revue d'Economie Régionale & Urbaine*, n°1, p.245-266.
- (2). Aharoni. Y 1986, *The Evolution and Management of State Owned Enterprises*, 475 pages
- (3). Allen, T. D; Golden, T. D; et 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. doi:10.1177/1529100615593273
- (4). Baruch Y. (2000), "Teleworking: Benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers", *New Technology, Work and Employment*, vol.15, n°1, p.34-49.
- (5). Bentley T.A; Teo S.T.T; McLeod L, Tan F. et Bosua R., Gloet M. (2016), "The role of organisational support in teleworker wellbeing: A socio-technical systems approach", *Applied Ergonomics*, n°52, p.207-215.
- (6). Camus, P. (2000). *Le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise*, éd. D'organisation, Paris, 2000 P379
- (7). Chanlat J. F. (1990), « *L'individu dans l'organisation*, Laval, Presses Universitaires de Laval ».
- (8). Coenen M., Kok R.A.W. (2014), "Workplace flexibility and new product development performance: The role of telework and flexible work schedules", *European Management Journal*, vol.32, n°4, p.564-576.
- (9). Collinson .M, Edwards. P et Rees. C (1998), "involving employees in total quality management. London : DTI

- (10). Cooper C et Kurland N.B. (2002), Telecommuting, professional isolation and employee development in public and private organizations, *Journal of Organizational Behavior*, vol.23, n°4, p.511–532.
- (11). Devillier M. (2003), Le télétravail. Dossier de synthèse documentaire : http://lara.inist.fr/bitstream/handle/2332/1178/INIST_teletravail.pdf?sequence=1
- (12). Dockery A.M., Bawa S. (2014), is working from home good work or bad work. Evidence from Australian employees, *Australian Journal of Labour Economics*, vol.17, n°2, p. 163-190.
- (13). Fadil, S., & Benazzi, L. (2020). Les retombées de la crise économique de COVID-19 sur les entreprises. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 1(2), 375-383. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4027768>
- (14). Fairweather N. (1999), Surveillance in employment: The case of teleworking, *Journal of Business Ethics*, vol. 22, n°1, 39-49.
- (15). Felstead A, Jewson N, Walters S, 2003, « *Managerial Control of Employees Working at Home* », *British Journal of Industrial Relations* 41(2):241 64.
- (16). Ferri L. M., Pedrini M., Riva E. (2018), *The impact of different supports on workfamily conflict*, *Employee Relations*, vol.40, n°5, p.903-920.
- (17). Gannon Dave, Boguszak Anna, 2013, « Douglas McGregor's Theory X and Theory Y », *CRIS - Bulletin of the Centre for Research and Interdisciplinary Study* 2013(2).
- (18). Golden T.D. (2009), *Applying technology to work: Toward a better understanding of telework*, *Organization Management Journal*, vol.6, n°4, p.241-250.
- (19). Golden T.D. (2012), *Altering the effects of work and family conflict on exhaustion: Telework during traditional and nontraditional work hours*, *Journal of Business and Psychology*, vol.27, n°3, p.255-269.
- (20). Groen, B. A. C., van Triest, S. P., Coers, M., & Wtenweerde, N. (2018). Managing flexible work arrangements: Teleworking and output controls. *European Management Journal*, 36(6), 727-735. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.01.007>
- (21). Jones R. A. (1996), *Méthodes de recherche en sciences humaines*, De Boeck, Bruxelles.
- (22). Le Mouel.J , 1991, *critique de l'efficacité*, seuil, 192 pages
- (23). MC Gregor D. (1974). *La dimension humaine de l'entreprise*, Gauthier-Vilars, 1974
- (24). Nakrošienė A, Ilona B, bernadeta G. 2019, working from home: characteristics and outcomes of telework, *international journal of manpower* p 16
- (25). Niessen C, 2019, *self-leadership in the context of part time teleworking*, *journal of organizational behavior* volume, 40 page 883-898
- (26). Pierre Mathieu, Nawel Habib, Janique Soulie, Charles Fiessinger (2020). Les perceptions du télétravail chez Michelin : quels enseignements dans le contexte de la pandémie ? *revue rimhe-2020-3-page-79.htm*
- (27). Pontier M. (2014), « Télétravail indépendant ou télétravail salarié : quelles modalités de contrôle et quel degré d'autonomie », *La Revue des Sciences de Gestion* (1)
- (28). Psacharopoulos G. & woodhall M. (1988). *L'Education pour le développement. Une analyse des choix d'investissement*. Paris : Economica. Voir p. 226.
- (29). Taskin L. (2003), *Télétravail, les mythes d'une success story : entre autonomie et contrôle*, *Gestion* 2000, vol.2, n°3, p. 113-125.
- (30). Taskin L. (2010), La déspatialisation : enjeu de gestion, *Revue française de gestion*, n°202, p.61-76.
- (31). Taskin L., Raone J. (2014), *Flexibilité et disciplinarisation : Repenser le contrôle en situation de distanciation*, *Economie et société*, vol.3, n°1, p.35-69.

- (32). Taskin L., Vendramin P. (2005), *Le télétravail, une vague silencieuse : Les enjeux socio-économiques d'une nouvelle flexibilité*, Louvain, *Presses universitaires de Louvain*
- (33). Taskin Laurent, 2006, « *Le télétravail en manque de régulations* ».
- (34). Thiétart R. A., Allard-Poesi F., Angaud J., Baumard P., Blanc A., Cartier M., Charreire Petit S., Cholet B., Donada C., Drucker-Godard, Durieux F., Ehrlinger S. et Forgues B. (2014), *Méthodes de recherche en management*, 4^{ème} Edition, Dunod, Paris.
- (35). Troup C., Rose J. (2012), *Working from home: Do formal or informal telework arrangements provide better work-family outcomes*, *Community, Work & Family*, vol.15, n°4, p.471-486
- (36). Uzunidis D. (2007), « De la méthode de recherche économique », *Marché et organisations*, vol. 3, n° 5, pp. 101-106.
- (37). Vayre E. (2019), Les incidences du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social, *Le travail humain*, n°82, p.1-39.
- (38). Wang P, Lu W, Ko N, Chen Y, Li D, Chang Y. (2021). COVID-19-related information sources and the relationship with confidence in people coping with COVID-19: Facebook survey study in Taiwan. *J Med Internet Res* 2020 Jun 05;22(6):e20021 [FREE Full text] [doi: 10.2196/20021] [Medline: 32490839]