

Le télétravail et la productivité des employés : Analyse théorique et proposition d'un modèle conceptuel

Teleworking and Employee Productivity: A Theoretical Analysis and Proposal for a Conceptual Model

El Ghali BENSLIMANE, (Doctorant moniteur chercheur)

Laboratoire d'Etudes et Recherches Economiques et Sociales (LERES)
Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales
Université Moulay Ismail Meknès, Maroc

Abdelali LAHRECH, (Professeur d'enseignement supérieur)

Laboratoire d'Etudes et Recherches Economiques et Sociales (LERES)
Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales
Université Moulay Ismail Meknès, Maroc

Adresse de correspondance :	Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales B. P. 3102 Toulal, Meknès. Université Moulay Ismail Meknès Maroc (Meknès) 50000 Tél : + 212 5 35 45 20 92/ + 212 5 35 45 20 93 Fax : + 212 5 35 45 20 96
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	BENSLIMANE, E. G., & LAHRECH, A. (2025). Le télétravail et la productivité des employés : Analyse théorique et proposition d'un modèle conceptuel. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 6(4), 224-237. https://doi.org/10.5281/zenodo.15133417
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: March 01, 2025

Accepted: April 02, 2025

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

ISSN: 2658-8455

Volume 6, Issue 04 (2025)

Le télétravail et la productivité des employés : Analyse théorique et proposition d'un modèle conceptuel

Résumé

Le télétravail a gagné en popularité ces dernières années, devenant une pratique incontournable dans de nombreuses entreprises à l'échelle mondiale. Cette évolution a transformé les modes de travail traditionnels et suscite un intérêt croissant pour son impact sur la productivité des employés. Cet article explore cette question en se concentrant sur trois variables essentielles : l'autonomie organisationnelle, l'équilibre travail-vie personnelle, et l'isolement professionnel. À travers un modèle conceptuel, cette étude examine comment ces facteurs interagissent et influencent la performance des télétravailleurs.

L'analyse met en évidence que l'autonomie perçue par les employés en télétravail favorise la productivité, en offrant plus de flexibilité dans la gestion de leurs horaires et de leur environnement de travail. L'équilibre entre vie professionnelle et personnelle est également crucial, car il permet aux télétravailleurs de mieux gérer leurs responsabilités, ce qui contribue à leur satisfaction et à une meilleure performance. Cependant, l'isolement social reste un défi majeur. Travailler à distance, loin des collègues et des managers, peut réduire les interactions informelles et affecter la collaboration, ce qui nuit à l'engagement et à la motivation.

Cette étude présente un modèle théorique fondé sur une revue de la littérature existante, mettant en lumière les interrelations entre ces variables. Elle propose des pistes pour de futures recherches empiriques sur le télétravail et son impact sur la performance des employés, tout en soulignant l'importance d'une gestion proactive pour éviter les effets négatifs liés à l'isolement.

En conclusion, le télétravail, bien que bénéfique pour la productivité, nécessite une gestion appropriée de l'autonomie et de l'isolement social pour maximiser ses avantages et minimiser ses risques.

Mots-clés : Télétravail, autonomie, équilibre travail-vie personnelle, productivité, isolement professionnel.

JEL Classification : L2, M12, M54, O32

Type du papier : Recherche Théorique

Abstract

Telework has gained popularity in recent years, becoming an essential practice in many companies worldwide. This shift has transformed traditional working methods and has sparked growing interest in its impact on employee productivity. This paper explores this issue by focusing on three key variables: organizational autonomy, work-life balance, and professional isolation. Through a conceptual model, this study examines how these factors interact and influence the performance of teleworkers.

The analysis highlights that the autonomy perceived by employees in telework fosters productivity by offering greater flexibility in managing their schedules and work environment. Work-life balance is also crucial, as it enables teleworkers to better manage their responsibilities, contributing to their satisfaction and better performance. However, social isolation remains a major challenge. Working remotely, away from colleagues and managers, can reduce informal interactions and affect collaboration, which undermines engagement and motivation.

This study presents a theoretical model based on a review of existing literature, shedding light on the interrelationships between these variables. It proposes avenues for future empirical research on telework and its impact on employee performance, while emphasizing the importance of proactive management to avoid the negative effects associated with isolation.

In conclusion, while telework is beneficial for productivity, it requires proper management of autonomy and social isolation to maximize its benefits and minimize its risks.

Keywords: Telecommuting, autonomy, work-life balance, productivity, work isolation.

JEL classification: L2, M12, M54, O32.

Paper type: Theoretical Research

1. Introduction

La pandémie de la Covid-19 a bouleversé les méthodes de travail traditionnelles à l'échelle mondiale, accélérant l'adoption du télétravail comme mode principal de gestion des activités professionnelles. En réponse aux restrictions sanitaires, les entreprises ont été contraintes de réorganiser leurs modes de fonctionnement, avec un recours massif aux technologies de l'information et de la communication (Bailey & Kurland, 2002). Le télétravail est désormais reconnu comme une solution efficace pour assurer la continuité du travail tout en réduisant les interactions physiques, ce qui soulève des questions sur ses effets sur la productivité des employés (Sullivan, 2003).

Des recherches récentes montrent que le télétravail peut avoir un impact significatif sur la productivité des employés. Par exemple, une étude de Cisco (2022) a montré que 60 % des travailleurs estiment être plus productifs lorsqu'ils travaillent à domicile, citant la réduction des distractions et l'optimisation du temps de travail comme raisons principales. De même, Blake & Aiken (2022) ont confirmé que la flexibilité du télétravail, notamment par la gestion du temps et l'absence de déplacements, contribue à des gains de productivité notables.

Cependant, des recherches ont également mis en évidence des défis liés à cette nouvelle organisation du travail. Gajendran et Harrison (2007) ont montré que si l'autonomie accrue en télétravail peut améliorer la performance individuelle, l'isolement social et la réduction des interactions informelles peuvent avoir des effets négatifs sur la motivation et la collaboration entre collègues. Toscano & Zappalà (2020) soulignent également que l'isolement social, intensifié par la distance physique des collègues et du manager, peut réduire la collaboration et nuire à l'innovation. Laloux (2019) a aussi discuté de l'impact des environnements de travail flexibles sur l'engagement des employés, notant que l'isolement peut réduire la dynamique d'équipe, un facteur clé de la productivité collective.

De plus, l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle est un autre facteur majeur influençant la productivité en télétravail. Thornthwaite (2004) a démontré que les employés ayant la possibilité d'organiser leur emploi du temps de manière plus flexible, grâce au télétravail, sont mieux à même de répondre aux exigences familiales et professionnelles, ce qui contribue à une plus grande satisfaction et à une amélioration de la performance. Sullivan & Mainiero (2023) ont aussi observé que l'équilibre travail-vie personnelle est crucial pour la motivation des employés et leur bien-être, augmentant ainsi leur efficacité au travail.

Malgré ces découvertes, la relation entre le télétravail et la productivité reste encore peu explorée, notamment en ce qui concerne les multinationales et les environnements de travail virtuels complexes. Ce travail vise à combler cette lacune en analysant l'impact du télétravail sur la productivité en s'appuyant sur des concepts clés tels que l'autonomie, l'isolement social et l'équilibre travail-vie personnelle. L'objectif est de proposer un modèle théorique qui explore ces facteurs médiateurs et leur influence sur la performance des employés en télétravail.

Malgré l'adoption croissante du télétravail, les recherches sur sa relation avec la productivité restent encore limitées et souvent contradictoires. Certaines études suggèrent que la flexibilité offerte par le télétravail, notamment grâce à une meilleure gestion du temps et à la réduction des distractions, peut entraîner des gains de productivité (Cisco, 2022 ; Gajendran & Harrison, 2007). D'autres travaux, cependant, soulignent les effets négatifs de l'isolement professionnel et de la réduction des interactions sociales, éléments qui peuvent limiter la collaboration et l'innovation, et ainsi affecter la productivité (Golden et al., 2008). De plus, bien que l'autonomie et l'équilibre travail-vie personnelle soient fréquemment cités comme des leviers de performance, leur influence dans le contexte du télétravail n'est pas toujours clairement établie (Laloux, 2019 ; Thornthwaite, 2004).

Dans ce contexte, une question centrale se pose : **comment le télétravail, facilité par l'adoption des nouvelles technologies, peut-il influencer la productivité des employés dans les entreprises modernes ?** En particulier, il est essentiel d'explorer **comment des variables**

telles que l'autonomie, l'isolement professionnel et l'équilibre travail-vie personnelle peuvent moduler la productivité dans un environnement de travail virtuel. À cet égard, ce travail se propose d'étudier ces facteurs médiateurs et d'analyser leur rôle dans la performance des ressources humaines, notamment au sein des multinationales. L'objectif est de concevoir un modèle théorique qui explique l'influence de ces variables sur la productivité des employés en télétravail, tout en tenant compte des défis et des opportunités présentés par ce mode de travail.

2. Le Télétravail : Un aperçu général

Le télétravail est devenu un mode de travail essentiel dans les dernières années, en particulier avec l'accélération de l'adoption des technologies numériques. Ce mode de travail, bien qu'il soit défini de manière diverse dans la littérature, est généralement décrit comme une forme de travail flexible qui permet aux salariés de réaliser leurs tâches professionnelles en dehors du lieu de travail habituel, grâce à l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (Bailey & Kurland, 2002). Cette flexibilité géographique et temporelle a des implications importantes sur la productivité des travailleurs à distance, mais elle présente également de nouveaux défis en termes de gestion du temps et d'isolement social (Blake & Aiken, 2022).

Le télétravail se distingue par sa dimension spatiale, qui définit la relation entre l'employeur et le salarié dans un cadre éloigné du bureau traditionnel. Cette dimension englobe plusieurs éléments : la contrainte de l'espace, la dissociation des interactions en présentiel, et la fréquence de ces interactions (Aguilera et al., 2016). Les formes de télétravail les plus courantes incluent le travail à domicile, dans les bureaux des clients, ou dans des espaces de coworking (Tremblay et al., 2006). Par exemple, des études récentes ont montré que les espaces de coworking sont de plus en plus utilisés par les télétravailleurs pour combiner flexibilité et interactions professionnelles, ce qui permet de maintenir un certain lien social tout en profitant de la liberté géographique (Morrison-Smith & Ruiz, 2020).

Selon une étude récente d'Eurofound (2021), le télétravail a continué à se développer après la pandémie, avec une adoption accrue dans les secteurs où la flexibilité et l'autonomie sont essentielles. De plus, les entreprises ont découvert que le télétravail hybride, combinant des journées à distance et au bureau, permet de maximiser la productivité tout en réduisant l'isolement social, ce qui s'avère bénéfique pour le bien-être des employés (Sullivan & Mainiero, 2023).

Ainsi, le télétravail n'est pas seulement une adaptation aux contraintes imposées par la pandémie, mais un mode de travail qui semble destiné à perdurer et à se diversifier dans les années à venir. Il pose néanmoins de nouveaux enjeux en matière de gestion des équipes, d'équilibre travail-vie personnelle, et de performance organisationnelle, nécessitant de nouvelles approches de la part des entreprises pour garantir son efficacité à long terme.

Dans le cadre théorique du télétravail, plusieurs théories explicatives peuvent être appliquées. La **théorie COR (Conservation des Ressources)** (Hobfoll, 1989) est souvent utilisée pour expliquer comment l'autonomie des télétravailleurs est une ressource précieuse qui peut améliorer la productivité. La **théorie de l'autodétermination** (Deci & Ryan, 2000) soutient que la motivation intrinsèque des employés augmente lorsque ceux-ci exercent un contrôle sur leur travail, ce qui est facilité par la flexibilité du télétravail. Enfin, la **théorie des coûts de transaction** (Williamson, 1981) explique comment les coûts associés à la communication et à la coordination dans un environnement de télétravail peuvent affecter la productivité. Cette théorie suggère que la réduction des interactions directes en présentiel, bien que bénéfique pour l'autonomie, peut aussi créer des inefficacités et des pertes en termes de collaboration.

3. Télétravail et ses implications :

L'adoption du télétravail est particulièrement marquée dans les professions intellectuelles et celles nécessitant une autonomie élevée, où l'indépendance au travail est plus présente (Tremblay, 2001 ; Schamphelire et Martinez, 2006). Ce mode de travail est particulièrement utilisé dans des secteurs comme la technologie, la communication et les services financiers (Tremblay, 2001), où l'autonomie et l'utilisation des outils numériques sont essentiels pour accomplir les tâches. En effet, le télétravail repose sur une infrastructure numérique efficace, et sa mise en place réussie dépend largement de la capacité des entreprises à s'adapter à ce mode de travail flexible, tout en maintenant une organisation structurée et une gestion efficace du travail (Taskin, 2006 ; Blake & Aiken, 2022).

L'adoption du télétravail nécessite une réorganisation technologique, institutionnelle et organisationnelle (Illegems, Verbeke et S'Jegers, 2001). Cette réorganisation permet aux employés de mieux gérer leur temps de travail, en favorisant la productivité à travers une meilleure gestion des horaires et la possibilité de travailler dans des environnements personnalisés. La flexibilité offerte par le télétravail, notamment en termes de lieu et de temps, permet aux employés de travailler de manière plus autonome et de mieux équilibrer les exigences professionnelles et familiales. Cependant, cette flexibilité nécessite une infrastructure numérique robuste et une adaptation organisationnelle pour maintenir une gestion efficace du travail tout en offrant une flexibilité accrue (Taskin, 2006). Cela conduit, dans de nombreux cas, à une augmentation de la productivité, car les employés peuvent adapter leurs horaires en fonction de leurs pics de productivité (Tremblay, 2002 ; MacInnes, 2005 ; Blake & Aiken, 2022).

Cependant, bien que cette flexibilité soit bénéfique, le télétravail comporte également des risques liés à l'isolement social. Travailler loin des collègues et des managers peut entraîner une réduction des interactions sociales et informelles, qui sont souvent des catalyseurs de collaboration et de créativité. L'isolement peut, ainsi, nuire à la productivité, notamment lorsque les employés manquent de soutien ou d'encadrement. Cela peut également engendrer des difficultés dans la gestion du temps, car le télétravail floute les frontières entre vie professionnelle et personnelle, rendant plus difficile la gestion du temps de travail et du temps personnel (Cooper & Kurland, 2002 ; Toscano & Zappalà, 2020). Les recherches récentes soulignent également que l'isolement social dans les environnements de télétravail peut entraîner une diminution du bien-être psychologique et une augmentation du stress, impactant ainsi la productivité à long terme (Morrison-Smith & Ruiz, 2020).

De plus, le télétravail peut affecter les habitudes de travail et la motivation des employés. Un manque de structure et de supervision peut mener à une diminution de l'efficacité, ce qui se traduit par une baisse de la productivité (Tremblay, 2001 ; Felstead et al., 2003). La capacité à travailler de manière autonome et à maintenir une organisation du travail efficace dépend fortement des caractéristiques personnelles des employés, telles que leur gestion du temps, leur motivation intrinsèque, et leur capacité à séparer les tâches professionnelles des tâches personnelles. Les études récentes mettent également en évidence que les employés plus expérimentés dans l'autogestion sont plus susceptibles de réussir dans un environnement de télétravail, car ils ont mieux développé les compétences nécessaires pour gérer leur temps et maintenir leur motivation (Sullivan & Mainiero, 2023).

Pour comprendre pleinement les implications du télétravail sur la productivité, il est important de se tourner vers des théories explicatives. La théorie de l'autodétermination (Deci & Ryan, 2000) suggère que lorsque les employés bénéficient d'une autonomie accrue dans l'organisation de leur travail, cela favorise la motivation intrinsèque, ce qui peut avoir un impact positif sur leur performance. En complément, **la théorie des coûts de transaction** (Williamson, 1981) met en lumière les défis liés à la coordination des activités et à la communication dans des environnements distants. La réduction des interactions informelles et

des échanges spontanés, qui sont des moteurs de collaboration et de créativité, peut nuire à l'efficacité dans un cadre de télétravail. Cela peut aussi engendrer des coûts cachés associés à la gestion du temps et à la synchronisation des activités entre les employés et les managers.

4. La Productivité des Employés en Télétravail : Facteurs et Enjeux

La productivité des employés en télétravail est un sujet complexe qui dépend de plusieurs facteurs liés à l'organisation du travail, à l'autonomie des salariés, et à leur environnement de travail. Le télétravail, en permettant une plus grande flexibilité horaire et géographique, a le potentiel d'améliorer la productivité, notamment en réduisant les distractions liées à un environnement de bureau traditionnel et en offrant aux employés la possibilité de travailler dans des conditions optimisées (Cisco, 2022). En effet, plusieurs études récentes montrent que les travailleurs à distance rapportent une meilleure gestion de leur temps et une plus grande efficacité lorsqu'ils ont le contrôle sur leurs horaires, ce qui leur permet de travailler pendant leurs périodes de pic de productivité (Sullivan & Mainiero, 2023). Une étude de Bloom et al. (2015) a montré que les employés en télétravail peuvent augmenter leur productivité de 13 %, grâce à une meilleure gestion du temps et à une réduction des distractions. De plus, Blake et Aiken (2022) confirment que le télétravail hybride, combinant flexibilité et gestion du temps, favorise également des gains de productivité.

Cependant, l'impact du télétravail sur la productivité dépend également de la capacité des employés à s'adapter à un environnement de travail autonome et de leur capacité à éviter l'isolement professionnel, qui peut nuire à la concentration et à l'engagement. L'isolement social, causé par la distance physique des collègues et du manager, peut réduire les échanges informels, les discussions spontanées et la collaboration, éléments souvent clés dans l'amélioration de la productivité collective (Toscano & Zappalà, 2020). De plus, la gestion du temps devient un défi majeur pour certains employés, qui peuvent avoir du mal à établir des limites claires entre leur vie professionnelle et personnelle, ce qui conduit parfois à une surcharge de travail et à une baisse de la productivité sur le long terme (Morrison-Smith & Ruiz, 2020).

Ainsi, bien que le télétravail puisse offrir des avantages en matière de productivité, ces gains sont conditionnés par la capacité des employés à maintenir une structure de travail efficace et à gérer leur autonomie tout en évitant les pièges de l'isolement et de la confusion entre les temps de travail et de repos.

4.1 Les Indicateurs Objectifs de la Productivité :

Les indicateurs objectifs de la productivité reposent sur des données quantitatives et sont utilisés pour évaluer directement l'efficacité du travail en fonction de résultats mesurables, comme le volume de travail ou le rendement. Ces mesures permettent de suivre et d'analyser la productivité des employés de manière exacte et tangible, souvent dans des environnements de télétravail où les résultats peuvent être facilement quantifiés.

Selon diverses recherches récentes, plusieurs mesures objectives ont été proposées pour évaluer la performance au travail. Par exemple, le rendement du travail, mesuré par la production et la quantité de tâches réalisées, a été étudié par (Sapienza et al., 1988). Tandis que Todor, Fielding et Porter (1980) ont mis l'accent sur la productivité, mesurée par le volume de travail accompli par heure ou par journée. Le rendement du capital humain, qui se rapporte à l'efficacité des ressources humaines, a été analysé par (Ployhart et al., 2014). Concernant la croissance de la productivité, Belorgey, Lecat et Maury (2004) ont étudié l'augmentation de la production par salarié. Vankatraman et Ramanujam (1986) ont quant à eux exploré la productivité par unité de temps, en analysant le coût et l'efficacité. Enfin, Webb (1974) s'est intéressé à l'efficience organisationnelle, en examinant le rapport entre le travail accompli et le coût associé.

4.2 Les indicateurs subjectives de la productivité

Les indicateurs subjectifs de la productivité se concentrent sur les perceptions personnelles des employés et des managers quant à l'efficacité et à la performance au travail. Ces mesures qualitatives évaluent des aspects plus intangibles, tels que l'engagement, l'autonomie et la satisfaction dans le travail à distance, ce qui peut influencer de manière significative la productivité perçue des travailleurs en télétravail.

Les mesures subjectives liées au télétravail ont également été largement étudiées. Par exemple, la gestion du temps, la flexibilité horaire et l'absence de stress lié à l'organisation ont été abordées par Georgopoulos et Tannenbaum (1957). L'adaptabilité au travail à distance, ainsi que la gestion des distractions et des interruptions, ont été explorées par Bennis (1962). La satisfaction dans l'accomplissement des tâches et l'autonomie dans le travail ont été étudiées par Caplow (1964). Concernant l'équilibre travail-vie personnelle, ainsi que la gestion de la charge mentale et émotionnelle, Katz et Kahn (2015) ont contribué à la réflexion. La satisfaction des employés et la perception de l'environnement de travail virtuel ont été abordées par Friedlander et Pickle (1968). Enfin, la collaboration à distance, ainsi que l'initiative personnelle et l'engagement dans les tâches, ont été analysées par Miller, V. D., & Gordon, M. E. (2014).

5. L'autonomie organisationnelle : un levier de performance en télétravail

L'autonomie est un facteur clé dans la relation entre le télétravail et la productivité. Elle se réfère à la liberté accordée aux employés pour organiser leur travail selon leurs préférences, notamment la gestion de leur temps et la manière dont ils accomplissent leurs tâches professionnelles. Cette autonomie permet une meilleure gestion des priorités, ce qui peut améliorer la productivité.

Selon Hackman & Oldham (1980), l'autonomie est définie comme le contrôle qu'un employé peut exercer sur son travail, lui permettant d'avoir une meilleure maîtrise sur la manière et le moment où il réalise ses tâches. Sur la base de la théorie COR (Conservation des Ressources), l'autonomie est considérée comme une ressource supplémentaire qu'un employé peut utiliser pour optimiser sa productivité. Selon Deci et Ryan (2000), l'autonomie est un facteur clé de la motivation intrinsèque, qui influence directement la productivité et la satisfaction au travail.

Des recherches récentes (Sullivan & Mainiero, 2023; Blake & Aiken, 2022; Naotunna & Zhou, 2022) ont montré que le télétravail renforce cette autonomie, conduisant ainsi à une productivité accrue. En particulier, l'autonomie ressentie peut être différente selon le modèle de télétravail adopté (télétravail pur vs hybride), ce qui offre un potentiel d'amélioration significatif de la productivité en fonction des modalités d'organisation du travail. Les environnements hybrides, où les employés alternent entre télétravail et présence au bureau, ont des effets variés sur l'autonomie perçue (Sullivan & Mainiero, 2023).

Par conséquent, nous proposons les hypothèses suivantes :

- **H-1** : *Le télétravail favorise l'autonomie des employés, ce qui améliore leur productivité.*
- **H-2** : *Le recours au télétravail est positivement associé à la productivité, grâce à l'autonomie perçue par les employés.*

6. L'équilibre travail-vie personnel : un facteur de satisfaction

Le télétravail permet aux employés de mieux gérer leurs vies professionnelle et personnelle, en offrant une flexibilité dans la gestion de leurs horaires. Cette flexibilité améliore l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, réduisant ainsi le stress et améliorant la productivité.

D'après Tausig et Fenwick (2001), l'autonomie obtenue grâce au télétravail permet aux employés de mieux organiser leur travail en fonction de leurs priorités personnelles, favorisant un meilleur équilibre entre les deux sphères de leur vie. Greenhaus et Allen (2011) soulignent que l'équilibre travail-vie personnelle est un déterminant majeur de la satisfaction et de la productivité des employés, en particulier dans un contexte de télétravail. Selon la théorie COR, cette autonomie permet une gestion plus appropriée des différents domaines de vie, ce qui conduit à une meilleure productivité.

Des recherches récentes indiquent également que l'équilibre travail-vie personnelle est amélioré par la flexibilité des horaires de travail, mais uniquement si des frontières claires sont établies pour éviter la surcharge professionnelle et le burnout (Sullivan & Mainiero, 2023). En effet, la possibilité de se déconnecter en dehors des heures de travail devient essentielle pour maintenir un bon équilibre.

Gajendran et Harrison (2007) ont également montré que la flexibilité accrue par le télétravail conduit à une meilleure satisfaction de l'équilibre travail-vie personnelle.

L'hypothèse suivante en découle :

- **H-3** : *Le recours au télétravail est positivement associé à la satisfaction de l'équilibre travail-vie personnelle, grâce à l'autonomie perçue.*
- **H-4** : *La satisfaction de l'équilibre travail-vie personnelle est positivement liée à la productivité.*

7. L'isolement professionnel :

L'isolement professionnel est un effet souvent observé chez les télétravailleurs. L'absence de relations sociales directes avec les collègues et les gestionnaires peut entraîner un sentiment de déconnexion, de solitude, et de frustration. Ce phénomène peut réduire la motivation et l'engagement des employés, affectant ainsi leur productivité.

Cooper et Kurland (2002) ainsi que Scaillez et Tremblay (2016b) soulignent que l'isolement professionnel est un inconvénient majeur du télétravail. Ils constatent que l'isolement peut affecter la qualité du travail des employés, leur engagement et, par conséquent, leur productivité. Golden et al. (2008) ont également montré que l'isolement diminuait la confiance en soi et les opportunités de développement personnel des employés, ce qui nuirait à leur productivité. Une étude récente de Morrison-Smith et Ruiz (2020) a identifié l'isolement professionnel comme l'un des principaux défis du télétravail, affectant à la fois la motivation et la collaboration entre les employés. Les managers doivent veiller à maintenir une communication régulière avec les télétravailleurs pour prévenir l'isolement professionnel et soutenir leur productivité. Des outils de collaboration et des politiques de soutien organisationnel sont essentiels pour maximiser les avantages du télétravail tout en atténuant ses inconvénients.

Les hypothèses suivantes sont proposées en se basant sur cette littérature :

- **H-5** : *Le télétravail peut entraîner un isolement professionnel, ce qui impacte négativement la productivité.*
- **H-6** : *L'isolement professionnel a un effet négatif sur la productivité des télétravailleurs, comme l'ont démontré Toscano et Zappala (2020).*

8. Synthèse des hypothèses reliant les variables de recherche

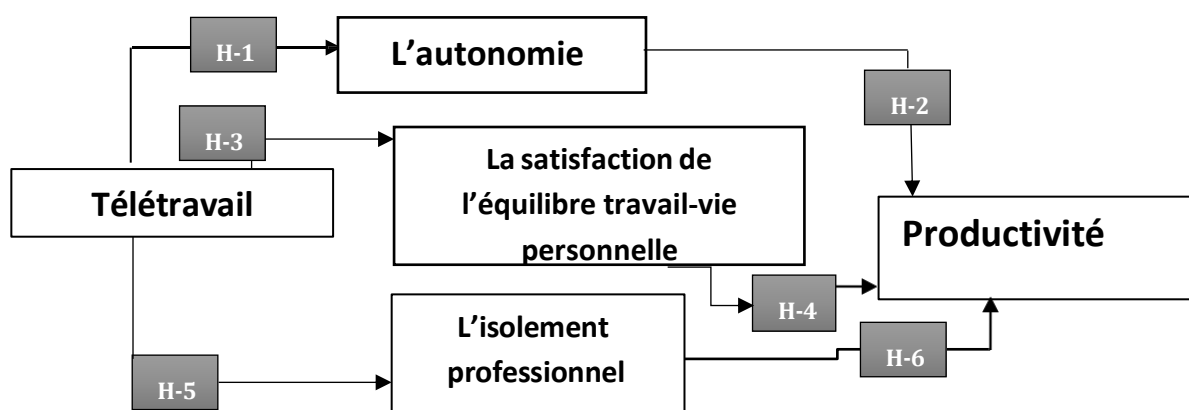
Le tableau N°1 résume l'ensemble des hypothèses proposées à l'issue de l'analyse de la littérature à travers les travaux fondateurs qui appuient ces relations.

Tableau N°1 : Les hypothèses de recherche

Hypothèses de recherche	Fondation de l'hypothèse
H-1 : Le télétravail a une influence positive sur l' autonomie des télétravailleurs.	(Gajendran & Harrison, 2007 ; Gajendran et al., 2015 ; Naotunna & Zhou, 2021 ; Sullivan & Mainiero, 2023)
H-2 : Le recours au télétravail est positivement associé à la productivité , par le biais de l'autonomie perçue.	(Gajendran & Harrison, 2007 ; Gajendran et al., 2015 ; Naotunna & Zhou, 2021 ; Blake & Aiken, 2022)
H-3 : Le recours au télétravail est positivement associé à la satisfaction de l'équilibre travail-vie personnelle via l'autonomie.	(Tausig, M., & Fenwick, R., 2001 ; Sullivan & Mainiero, 2023)
H-4 : Le recours au télétravail est positivement associé à la productivité , par le biais de l'autonomie perçue et de la satisfaction de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.	(Bloom, N., & Van Reenen, J., 2006 ; Sullivan & Mainiero, 2023)
H-5 : Le télétravail a un impact négatif sur l' isolement professionnel des télétravailleurs.	(Morrison-Smith & Ruiz, 2020 ; Toscano & Zappalà, 2020)
H-6 : L' isolement professionnel impacte négativement la productivité en télétravail.	(Toscano & Zappalà, 2020 ; Morrison-Smith & Ruiz, 2020)

Source : Auteurs

Figure N°1 : Modèle de Recherche



Source : Auteurs

9. Comparaison des principales études sur le télétravail

Le tableau ci-dessous compare les principales études citées dans cet article, en mettant en évidence leurs méthodologies, échantillons, variables étudiées et conclusions. Ces études montrent que le télétravail offre des avantages significatifs en termes de flexibilité et d'autonomie, mais qu'il présente également des défis, notamment en ce qui concerne l'isolement professionnel et la gestion du temps.

Tableau N°2 : Tableau comparatif des principales études citées dans cet article

Auteurs	Année	Pays	Méthode	Échantillon	Variabes	Conclusion
Sullivan & Mainiero	2023	USA	Enquête	Télétravailleurs, plusieurs secteurs	Autonomie, bien-être, productivité	Le télétravail hybride favorise l'autonomie, ce qui améliore le bien-être et la productivité.
Blake & Aiken	2022	USA	Enquête	Secteur des entreprises modernes	Productivité, télétravail hybride	Le télétravail hybride améliore la productivité en combinant flexibilité et gestion du temps.
Morrison-Smith & Ruiz	2020	USA	Enquête	Télétravailleurs, entreprises diverses	Isolement, connectivité sociale	L'isolement professionnel a un impact négatif sur la productivité des télétravailleurs.
Toscano & Zappalà	2020	Italie	Enquête	Télétravailleurs, plusieurs secteurs	Isolement social, productivité	L'isolement social dans le télétravail impacte la productivité, surtout pendant la pandémie.
Gajendran & Harrison	2007	USA	Méta-analyse	Plusieurs secteurs	Autonomie, productivité	Le télétravail améliore l'autonomie et la productivité des télétravailleurs.
Naotunna & Zhou	2021	Chine	Revue de littérature	Secteur public et privé	Télétravail, productivité	Le télétravail augmente la productivité, particulièrement dans les environnements bien équipés.

Source : Auteurs

Les recherches sur l'impact du télétravail sur la productivité des employés présentent des résultats partagés et souvent contradictoires. D'une part, des études récentes montrent que le télétravail améliore la productivité des employés en favorisant l'autonomie et la gestion flexible du temps. Par exemple, Sullivan & Mainiero (2023) et Blake & Aiken (2022) soulignent que le télétravail hybride, en combinant flexibilité et gestion du temps, améliore la productivité en permettant aux employés de travailler dans des conditions optimisées. En revanche, d'autres études soulignent les effets négatifs de l'isolement social et de la réduction des interactions informelles, des facteurs qui peuvent nuire à la collaboration et, par conséquent, à la productivité. Morrison-Smith & Ruiz (2020) et Toscano & Zappalà (2020) montrent que l'isolement professionnel, accentué par la distance physique des collègues et du manager, a un impact particulièrement négatif sur la productivité, surtout dans les environnements de télétravail à distance. Ces divergences peuvent s'expliquer en partie par les méthodologies utilisées : les études basées sur des enquêtes, comme celles de Sullivan & Mainiero (2023) et de Blake & Aiken (2022), mesurent souvent des aspects tangibles de la productivité, tandis que des approches comme celle de Gajendran & Harrison (2007), une méta-analyse, offrent une vue d'ensemble plus complète. De plus, les résultats varient en fonction du contexte géographique et culturel. Par exemple, l'étude de Naotunna & Zhou (2021) en Chine suggère que les environnements de travail bien équipés et organisés peuvent atténuer les effets négatifs de l'isolement, contrairement à l'étude de Toscano & Zappalà (2020) en Italie, où l'isolement social a été particulièrement marqué pendant la pandémie. Enfin, bien que l'autonomie et l'équilibre travail-vie personnelle soient fréquemment cités comme des leviers de la productivité, leur influence n'est pas toujours clairement établie, ce qui montre la complexité et les multiples facettes de la relation entre télétravail et productivité.

10. Conclusion

Cette contribution, bien que modeste, a exploré une variable clé dans le cadre de l'impact du télétravail sur la productivité des employés, un sujet devenu central dans le contexte de la pandémie de COVID-19. Nous avons proposé un modèle conceptuel qui met en lumière les relations entre plusieurs variables influentes, à savoir l'autonomie organisationnelle, l'équilibre travail-vie personnelle, et l'isolement professionnel. Ces variables ont été sélectionnées pour leur pertinence dans l'analyse de la performance des télétravailleurs, avec des justifications théoriques basées sur les travaux d'auteurs reconnus dans le domaine.

Le télétravail, bien que de plus en plus intégré dans les pratiques organisationnelles, reste un sujet complexe. De nombreuses autres variables pourraient être explorées pour mieux comprendre son impact, mais nous avons choisi de nous concentrer sur celles qui apparaissent comme les plus significatives pour la productivité et le bien-être des télétravailleurs.

Le monde du travail n'est pas à l'abri d'éventuelles crises futures, qu'elles soient économiques, climatiques ou sanitaires. Cependant, le télétravail, en tant que solution flexible, doit rester une option privilégiée pour garantir la continuité des activités professionnelles dans des situations incertaines. Les organisations doivent prendre en compte les avantages du télétravail tout en étant conscientes des risques potentiels pour les employés, notamment l'isolement professionnel, qui peut nuire à la performance.

Il est impératif que les entreprises assurent un suivi constant des télétravailleurs, notamment à travers une communication régulière, afin de prévenir des effets négatifs tels que l'isolement, qui peut directement impacter la productivité. Un manager doit être en mesure de soutenir ses collaborateurs à distance pour maintenir une dynamique positive.

Enfin, bien que le télétravail soit appelé à perdurer, il est crucial d'anticiper les besoins des employés qui souhaitent continuer cette modalité de travail après la pandémie. L'adoption de ressources et de stratégies adaptées pour soutenir ce modèle de travail à long terme est

indispensable. Négliger ces éléments pourrait entraîner des conséquences négatives, telles qu'une baisse de l'engagement des employés, une augmentation du turnover et, à terme, des répercussions sur la productivité de l'organisation.

Références

- (1). Aguilera, A., Lethiais, V., Rallet, A., & Proulhac, L. (2016). Home-based telework in France: Characteristics, barriers and perspectives. *Transportation Research Part A : Policy and Practice*, 92, 1-11.
- (2). Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research : Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(4), 383-400.
- (3). Belorgey, N., Lecat, R., & Maury, T. P. (2004). *Déterminants de la productivité par employé : une évaluation empirique en données de panel*. Banque de France.
- (4). Bennis, W. G. (1962). *The management of distractions in organizational settings*. *Journal of Applied Behavioral Science*, 3(1), 18-34.
- (5). Blake, S., & Aiken, S. (2022). *Hybrid work and the new world of productivity*. *Journal of Organizational Behavior*, 43(1), 50-67.
- (6). Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly journal of economics*, 130(1), 165-218.
- (7). Caplow, T. (1964). *Task accomplishment and autonomy in work settings*. *American Sociological Review*, 29(4), 542-553.
- (8). Carillo, K., Cachat-Rosset, G., Marsan, J., Saba, T., & Klarsfeld, A. (2021). Adjusting to epidemic-induced telework: Empirical insights from teleworkers in France. *European Journal of Information Systems*, 30(1), 69-88.
- (9). Cavarretta, F. L., Trinchera, L., Choi, D. O., & Hannah, S. T. (2016). When "it depends" amounts to more than simple contingent relationships: Three canonical forms of inversions. *Journal of Organizational Behavior*, 37(6), 933-945.
- (10). Cooper, C. D., & Kurland, N. B. (2002). Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(4), 511-532.
- (11). Dalton, D. R. (1980). Organization structure and performance: A Critical Review. *Academy of Management Review*.
- (12). Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The " what" and " why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227-268.
- (13). Eurofound (2021). "Telework and ICT-based mobile work: Flexible working in the digital age." *Publications Office of the European Union*".
- (14). Felstead, A., Jewson, N., & Walters, S. (2003). Managerial control of employees working at home. *British journal of industrial relations*, 41(2), 241-264.
- (15). Friedlander, F., & Pickle, H. (1968). Components of effectiveness in small organizations. *Administrative science quarterly*, 289-304.
- (16). Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of applied psychology*, 92(6), 1524.
- (17). Gajendran, R. S., & Harrison, J. K. (2007). *The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of the literature*. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524-1541.

- (18). Georgopoulos, B. S., & Tannenbaum, A. S. (1957). A study of organizational effectiveness. *American sociological review*, 22(5), 534-540.
- (19). Golden, T. D., & Veiga, J. F. (2008). The impact of superior–subordinate relationships on the commitment, job satisfaction, and performance of virtual workers. *The leadership quarterly*, 19(1), 77-88.
- (20). Golden, T. D., Veiga, J. F., & Dino, R. N. (2008). The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter ? *Journal of applied psychology*, 93(6), 1412.
- (21). Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). Work–family balance: A review and extension of the literature.
- (22). Hackman, J. R. (1). Oldham, GR (1980): Work redesign. *Reading, Mass.*
- (23). Illegems, V., Verbeke, A., & S'Jegers, R. (2001). The organizational context of teleworking implementation. *Technological forecasting and social change*, 68(3), 275-291.
- (24). Katz, D., & Kahn, R. (2015). The social psychology of organizations. In *Organizational behavior 2* (pp. 152-168). Routledge.
- (25). Laloux, F. (2014). *Reinventing organizations* (Vol. 58). Brussels : Nelson Parker.
- (26). MacInnes, J. (2005). Work–life balance and the demand for reduction in working hours: Evidence from the British Social Attitudes Survey 2002. *British Journal of Industrial Relations*, 43(2), 273-295.
- (27). Miller, V. D., & Gordon, M. E. (2014). *Meeting the challenges of human resource management*. Routledge.
- (28). Morrison-Smith, S., & Ruiz, J. (2020). Challenges and barriers in virtual teams: a literature review. *SN Applied Sciences*, 2(6), 1-33.
- (29). Morrison-Smith, S., & Ruiz, J. (2020). *The impacts of remote work on employees' social connectedness and productivity*. *International Journal of Remote Work*, 2(1), 36-48.
- (30). Naotunna, N. P. G. S. I., & Zhou, E. (2022). Telecommuting and creativity of professional employees in software developing industry in Sri Lanka. *Asian Journal of Management Studies*, 2(1), 28-45.
- (31). Naotunna, S., & Zhou, W. (2022). *Telework and employee autonomy: Implications for productivity in modern work environments*. *Journal of Business Research*, 69(3), 125-137.
- (32). Ployhart, R. E., Nyberg, A. J., Reilly, G., & Maltarich, M. A. (2014). Human capital is dead; long live human capital resources! *Journal of management*, 40(2), 371-398.
- (33). Rebecca, E. (2022). The impact of telecommuting on work family balance, mindfulness and family supportive supervisory behaviours.
- (34). Sapienza, H. J., Smith, K. G., & Gannon, M. J. (1988). Using subjective evaluations of organizational performance in small business research. *American Journal of Small Business*, 12(3), 45-54.
- (35). Scaillerez, A., & Tremblay, D. G. (2016). Coworking : une nouvelle tendance qui favorise la flexibilité du travail. *L'État du Québec, Montréal, Institut du Nouveau Monde*, 215-218.
- (36). Scaillerez, A., & Tremblay, D. G. (2016). Le télétravail, comme nouveau mode de régulation de la flexibilisation et de l'organisation du travail : analyse et impact du cadre légal européen et nord-américain. *Revue de l'organisation responsable*, 11(1), 21-31.
- (37). Scaillerez, A., & Tremblay, D. G. (2016). Les espaces de coworking : les avantages du partage. *Gestion*, 41(2), 90-92.

- (38). Schampheleire, J. D., & Martinez, E. (2006). Régulation du télétravail et dialogue social. Le cas de la Belgique. *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, (34).
- (39). Sullivan, C. (2003). What's in a name? Definitions and conceptualisations of teleworking and homeworking. *New technology, work and employment*, 18(3), 158-165.
- (40). Sullivan, S. E., & Mainiero, L. A. (2023). *The evolving nature of telecommuting and its impact on employee well-being*. *Journal of Organizational Behavior*, 44(3), 155-172.
- (41). Taskin, L. (2006). Télétravail : Les enjeux de la déspatialisation pour le Management Humain. *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, (34).
- (42). Tausig, M., & Fenwick, R. (2001). Unbinding time: Alternate work schedules and work-life balance. *Journal of family and economic issues*, 22, 101-119.
- (43). Thornthwaite, L. (2004). Working time and work-family balance: A review of employees' preferences. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 42(2), 166-184.
- (44). Toscano, F., & Zappalà, S. (2020). *Social isolation and its effects on the productivity of teleworkers during the COVID-19 pandemic*. *Journal of Business and Psychology*, 35(3), 297-313.
- (45). Tremblay, D. G. (2001). Le télétravail : son impact sur l'organisation du travail des femmes et l'articulation emploi-famille. *Recherches féministes*, 14(2), 53-82.
- (46). Tremblay, D. G. (2002). Balancing work and family with telework? Organizational issues and challenges for women and managers. *Women in Management Review*, 17(3/4), 157-170.
- (47). Tremblay, D. G., Chevrier, C., & Loreto, M. D. (2006). Le télétravail à domicile : meilleure conciliation emploi-famille ou source d'invasion de la vie privée ? *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, (34).
- (48). Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of management review*, 11(4), 801-814.
- (49). Webb, R. J. (1974). Organizational effectiveness and the voluntary organization. *Academy of Management Journal*, 17(4), 663-677.