

Télétravail et management : entre autonomie et contrôle

Telework and Management: Between Autonomy and Control

El Ghali BENSLIMANE, (Doctorant chercheur)

*Laboratoire de Recherche En Management des Organisations (LAREMO)
Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales
Université Moulay Ismail Meknès, Maroc*

Mohamed HOUMMAD, (Doctorant chercheur)

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

Mohammed BENZAKOUR, (Doctorant chercheur)

*Sciences de Gestion des Organisations (SGO)
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion
Université ibn tofail Kénitra, Kénitra, Maroc*

Abdelali LAHRECH, (Professeur d'enseignement supérieur)

*Laboratoire de Recherche En Management des Organisations (LAREMO)
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
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude. Ils assument l'entière responsabilité de tout éventuel plagiat, de l'usage de l'intelligence artificielle dans la rédaction, ainsi que des résultats présentés dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	BENSLIMANE, E. G., HOUMMAD, M., BENZAKOUR, M., & LAHRECH, A. (2025). Télétravail et management : entre autonomie et contrôle. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 6(11), 411–426. https://doi.org/10.5281/zenodo.17353389
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: 22/09/2025

Accepted: 25/10/2025

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

ISSN: 2658-8455

Volume 6, Issue 11 (2025)

Télétravail et management : entre autonomie et contrôle

Résumé

Le télétravail s'est imposé comme une pratique incontournable dans de nombreuses organisations, bouleversant les modes de gestion traditionnels et suscitant un intérêt croissant pour son impact sur les dynamiques managériales. Cet article propose une réflexion théorique centrée sur la dialectique entre autonomie et contrôle, deux dimensions essentielles du management à l'ère numérique. À travers une revue de la littérature organisationnelle, psychologique et sociologique, l'étude examine comment le télétravail reconfigure les pratiques managériales et les rapports hiérarchiques.

L'analyse met en évidence que l'autonomie perçue par les télétravailleurs constitue un levier de motivation et de performance, en leur permettant de gérer plus librement leur temps, leurs tâches et leur environnement. Cette autonomie favorise la responsabilisation et renforce l'engagement individuel. Toutefois, le télétravail s'accompagne également de nouvelles formes de contrôle, rendues possibles par les technologies numériques et le management par objectifs. Ces dispositifs, bien qu'utiles pour assurer la coordination et le suivi, peuvent se transformer en mécanismes de surveillance intrusive, générant de la méfiance et une intensification du travail.

Cet article soutient que l'autonomie et le contrôle ne doivent pas être pensés comme deux logiques opposées, mais comme des dimensions complémentaires d'une régulation organisationnelle renouvelée. Leur articulation, lorsqu'elle repose sur la confiance, la transparence et des objectifs clairs, permet de concilier performance et bien-être.

En conclusion, le télétravail illustre une transformation profonde du management. S'il offre des opportunités en termes de flexibilité et d'efficacité, il soulève aussi des défis liés à la surveillance et à l'isolement. L'avenir du management à distance réside dans la capacité des organisations à instaurer un équilibre constructif entre autonomie et contrôle, afin de maximiser les bénéfices du télétravail tout en limitant ses risques.

Mots-clés : Télétravail, management, autonomie, contrôle, confiance, organisation.

JEL Classification : L2, M12, M54, O32

Type du papier : Recherche Théorique

Abstract

Telework has become an essential practice in many organizations, reshaping traditional management approaches and raising growing interest in its impact on managerial dynamics. This article provides a theoretical reflection on the dialectic between autonomy and control, two central dimensions of management in the digital era. Through a review of organizational, psychological, and sociological literature, the study examines how telework reconfigures managerial practices and hierarchical relationships.

The analysis highlights that perceived autonomy in telework acts as a powerful lever for motivation and performance, allowing employees greater flexibility in managing their time, tasks, and work environment. This autonomy fosters accountability and enhances individual engagement. However, telework also introduces new forms of control enabled by digital technologies and management by objectives. While these mechanisms ensure coordination and monitoring, they may also turn into intrusive surveillance, fostering distrust and increasing work intensification.

This article argues that autonomy and control should not be seen as opposing logics but as complementary dimensions of renewed organizational regulation. When articulated through trust, transparency, and clearly defined goals, they enable a balance between performance and well-being.

In conclusion, telework reflects a profound transformation of management. While it offers opportunities in terms of flexibility and efficiency, it also raises challenges related to surveillance and isolation. The future of remote management lies in organizations' ability to establish a constructive balance between autonomy and control, in order to maximize the benefits of telework while minimizing its risks.

Keywords: Telework, management, autonomy, control, trust, organization.

JEL classification: L2, M12, M54, O32.

Paper type: Theoretical Research

1. Introduction

Le télétravail s'est imposé, au cours des deux dernières décennies, comme une composante incontournable du monde professionnel contemporain. Porté par la transformation numérique et les avancées technologiques, il a progressivement redéfini les frontières spatio-temporelles du travail. Si cette modalité existait déjà depuis les années 1990, la crise de la COVID-19 a joué un rôle d'accélérateur sans précédent, obligeant des millions d'organisations à repenser leurs modèles de fonctionnement afin d'assurer la continuité de l'activité à distance (OIT, 2020). Ce bouleversement n'a pas seulement transformé le lieu de travail ; il a profondément modifié les modes de management, les formes de coordination et les relations hiérarchiques au sein des organisations (Bailey & Kurland, 2002).

Dans ce contexte, le télétravail suscite un intérêt croissant auprès des chercheurs en sciences de gestion, en sociologie du travail et en psychologie organisationnelle. De nombreuses études mettent en avant ses apports positifs, notamment en matière de flexibilité, d'autonomie et de satisfaction professionnelle (Gajendran & Harrison, 2007 ; Allen, Golden & Shockley, 2015). L'autonomie offerte par le travail à distance constitue un levier majeur de motivation et de performance, favorisant la responsabilisation et l'engagement individuel (Deci & Ryan, 2000). Toutefois, cette liberté nouvelle s'accompagne souvent de formes renouvelées de contrôle, rendues possibles par les technologies numériques (Mazmanian, Orlikowski & Yates, 2013). Ce paradoxe de l'autonomie plus de liberté, mais aussi plus de surveillance – interroge profondément les fondements du management contemporain et les dynamiques de confiance au sein des organisations.

Ainsi, le télétravail apparaît à la fois comme un facteur d'émancipation et un vecteur de contrainte, révélant une tension structurante entre autonomie et contrôle. Cette dialectique se situe au cœur des débats actuels sur la performance et le bien-être au travail (Sewell & Taskin, 2015). Certains auteurs y voient une opportunité de repenser les pratiques managériales autour de la confiance, de la responsabilisation et du leadership participatif, tandis que d'autres soulignent les risques d'isolement, de surveillance accrue et de surcharge cognitive (Messenger, 2019 ; Lallement, 2018). L'analyse de cette tension offre un cadre privilégié pour interroger la manière dont les organisations peuvent réguler efficacement le travail à distance.

Afin de mieux comprendre cette problématique, le présent article adopte une approche théorique et intégrative, fondée sur une revue de la littérature analytique. Le recours à la littérature scientifique permet de comparer et de croiser les principaux modèles explicatifs du télétravail afin d'en dégager une vision cohérente et multidimensionnelle. Cette démarche s'inscrit dans la logique des recherches conceptuelles en sciences de gestion, qui visent à consolider les fondements théoriques d'un champ émergent plutôt qu'à produire des résultats empiriques. L'objectif est ainsi d'examiner comment le télétravail transforme les pratiques managériales en redéfinissant le rapport entre autonomie et contrôle, et comment cette articulation influence la performance et le bien-être des salariés.

Dans cette optique, l'article mobilise plusieurs cadres théoriques complémentaires la théorie de la contingence organisationnelle (Mintzberg, 1982), la théorie de l'autodétermination (Deci & Ryan, 2000), la théorie du contrat psychologique (Rousseau, 1995) et la perspective sociologique des réseaux (Castells, 1996) afin de proposer une lecture transversale du phénomène. Ce croisement permet de comprendre que l'autonomie et le contrôle, loin d'être des logiques antagonistes, constituent deux pôles indissociables d'une régulation organisationnelle adaptée aux nouvelles réalités du travail numérique.

Enfin, l'article s'organise comme suit :

La première section présente les définitions et cadres conceptuels du télétravail ; la deuxième explore le rôle de l'autonomie comme levier managérial ; la troisième analyse les nouvelles

formes de contrôle à distance ; la quatrième discute la dialectique autonomie–contrôle à travers le prisme du management hybride post-Covid ; la cinquième propose une synthèse critique des principales études existantes avant de conclure sur les implications managériales et théoriques du télétravail.

2. Télétravail : définitions et cadres conceptuels

2.1. Définir le télétravail

Le télétravail est une notion polysémique qui a fait l'objet de plusieurs définitions selon les disciplines et les institutions. L'Organisation Internationale du Travail (OIT, 2020) le définit comme « *une forme d'organisation et/ou de réalisation du travail utilisant les technologies de l'information et de la communication, dans le cadre d'un contrat ou d'une relation d'emploi, où le travail qui aurait pu être effectué dans les locaux de l'employeur est effectué hors de ces locaux de façon régulière* ». Cette définition met en avant trois éléments fondamentaux : l'usage des technologies numériques, la dimension contractuelle et la régularité de la pratique.

D'autres auteurs insistent sur le déplacement spatial que suppose le télétravail. Selon Nilles (1998), qui fut l'un des premiers à populariser le terme, le télétravail consiste à « *effectuer un travail qui est traditionnellement accompli dans un lieu centralisé, mais réalisé à distance grâce aux technologies de communication* ». Dans cette perspective, le télétravail apparaît d'abord comme une réponse aux contraintes de temps, d'espace et de mobilité.

Pour Gajendran et Harrison (2007), le télétravail ne doit pas être perçu uniquement comme un mode d'exécution des tâches, mais comme une transformation organisationnelle qui reconfigure les rapports de travail et les relations hiérarchiques. Cette approche théorique rejoint celle de Baruch (2000), qui considère le télétravail comme une « *nouvelle forme de contrat psychologique* » entre employeurs et employés.

Ainsi, bien que les définitions varient, elles convergent vers une idée centrale : le télétravail est à la fois un dispositif technologique, une modalité organisationnelle et un cadre social qui redessine les contours du travail contemporain.

2.2. Le télétravail comme modalité flexible du travail

L'une des caractéristiques majeures du télétravail est la flexibilité qu'il introduit dans l'organisation professionnelle. Cette flexibilité s'exprime à plusieurs niveaux :

Spatiale, car le travail peut être effectué depuis le domicile, un espace de coworking ou tout autre lieu équipé (Messenger & Gschwind, 2016) ; Temporelle, car il permet une gestion plus autonome des horaires et des rythmes de travail (Allen, Golden & Shockley, 2015) ; Organisationnelle, car il favorise une logique de résultats plutôt que de présence physique (Taskin & Bridoux, 2010).

Pour certains chercheurs, cette flexibilité constitue une avancée majeure, puisqu'elle favorise la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle, tout en améliorant la satisfaction et l'engagement des employés (Gajendran & Harrison, 2007). Cependant, d'autres soulignent qu'elle peut générer de nouvelles contraintes, telles que l'extension du temps de travail et l'effacement des frontières entre sphères privée et professionnelle (Mazmanian, Orlikowski & Yates, 2013).

Ainsi, le télétravail incarne ce que Rosa (2010) appelle une accélération sociale : il libère des contraintes physiques, mais accroît les exigences de réactivité et de disponibilité permanente.

2.3. Cadres théoriques du télétravail

Pour mieux comprendre les transformations du management à l'ère du télétravail, il est essentiel de replacer cette pratique dans plusieurs cadres théoriques complémentaires qui permettent de saisir la complexité de la dialectique entre autonomie et contrôle.

La théorie de la contingence organisationnelle (Mintzberg, 1982) souligne que la structure et les pratiques de management doivent s'adapter à l'environnement technologique, économique et social. Dans cette perspective, le télétravail apparaît comme une réponse contingente aux bouleversements induits par la digitalisation et la mondialisation du travail. L'autonomie octroyée aux salariés est alors une adaptation rationnelle à un environnement incertain, tandis que les mécanismes de contrôle assurent la coordination des activités dispersées. Cette théorie met donc en lumière la nécessité d'un équilibre adaptatif entre flexibilité et supervision.

La théorie de l'autodétermination (Deci & Ryan, 2000) aborde la question sous l'angle de la motivation intrinsèque. Elle identifie trois besoins psychologiques fondamentaux : l'autonomie, la compétence et la relation sociale. Le télétravail, en renforçant la liberté d'organisation, satisfait le besoin d'autonomie, mais peut affaiblir les interactions sociales s'il n'est pas accompagné d'un management de proximité. Dans cette optique, la performance et le bien-être des télétravailleurs dépendent de la capacité de l'organisation à maintenir un équilibre entre liberté individuelle et soutien relationnel, rejoignant ainsi le cœur de la dialectique autonomie–contrôle.

La théorie du contrat psychologique (Rousseau, 1995) s'intéresse aux attentes implicites entre l'employeur et l'employé. Le télétravail modifie profondément ces attentes en substituant la logique de présence et de surveillance par une logique de confiance et de résultats. Le contrôle n'est plus exercé physiquement, mais symboliquement, à travers la fixation d'objectifs et la reconnaissance du travail accompli. Cette approche éclaire les dimensions de confiance et de responsabilité au centre du nouveau management à distance.

Enfin, la perspective sociologique des réseaux (Castells, 1996) envisage le télétravail comme une composante de la « société en réseaux », où les technologies numériques reconfigurent les liens sociaux et organisationnels. L'autonomie y est favorisée par la désintermédiation des relations hiérarchiques, mais cette décentralisation s'accompagne d'un contrôle diffus exercé par les dispositifs techniques et la circulation permanente de l'information. Cette approche aide à comprendre comment le pouvoir managérial se redistribue à travers les infrastructures numériques.

En synthèse, ces cadres théoriques convergent pour montrer que le télétravail n'est pas seulement une innovation technique, mais une mutation systémique du management. Tous reconnaissent la tension entre liberté et encadrement, bien qu'ils l'abordent sous des angles différents :

- La contingence met l'accent sur l'adaptation organisationnelle,
- L'autodétermination sur la motivation et le bien-être,
- Le contrat psychologique sur la confiance et la responsabilité,
- Et la sociologie des réseaux sur la reconfiguration du pouvoir et du contrôle.

L'examen croisé des différentes approches théoriques permet de mieux comprendre la complexité de la régulation managériale à l'ère du télétravail.

La théorie de la contingence et la théorie du contrat psychologique convergent sur l'idée que les formes de management doivent s'adapter au contexte technologique et organisationnel, tout en reposant sur la confiance et la responsabilité. La théorie de l'autodétermination, quant à elle, met en lumière la dimension motivationnelle et psychologique de cette régulation, en montrant que la performance découle d'un équilibre entre liberté et soutien. Enfin, la perspective sociologique des réseaux apporte un regard plus macrosocial, en soulignant que le pouvoir et le contrôle ne disparaissent pas, mais se reconfigurent à travers les outils numériques et les interactions virtuelles.

Ces approches, bien qu'hétérogènes, convergent sur la nécessité d'articuler autonomie et contrôle plutôt que de les opposer. Elles divergent toutefois sur le niveau d'analyse privilégié : certaines s'intéressent à la structure organisationnelle (Mintzberg, 1982), d'autres aux

mécanismes motivationnels individuels (Deci & Ryan, 2000), ou encore aux dynamiques socio-techniques globales (Castells, 1996).

Cette lecture croisée révèle ainsi que le télétravail n'est pas un simple ajustement logistique, mais une transformation systémique du management, où la recherche d'équilibre entre autonomie et contrôle devient la clé de la performance durable.

2.4. Télétravail : entre promesse et ambivalence

Le télétravail est souvent présenté comme un outil de modernisation, de bien-être et de performance. Pourtant, il demeure traversé par des contradictions :

- Il accroît l'autonomie, mais peut renforcer l'isolement (Allen et al., 2015).
- Il offre de la flexibilité, mais peut brouiller les frontières entre vie privée et professionnelle (Mazmanian et al., 2013).
- Il réduit les contraintes de mobilité, mais peut accentuer la surcharge cognitive et la dispersion (Chesley, 2014).

Ces ambivalences expliquent pourquoi le télétravail demeure un objet de débat théorique. Il constitue un laboratoire idéal pour étudier les tensions contemporaines du management, notamment entre autonomie et contrôle, ce qui sera au cœur de notre analyse dans les sections suivantes.

3. Autonomie et télétravail : un nouveau paradigme du management

3.1. Le télétravail comme vecteur d'autonomie

L'un des arguments majeurs en faveur du télétravail est l'accroissement de l'autonomie des travailleurs. En s'éloignant physiquement du bureau, les employés bénéficient d'une plus grande liberté pour organiser leur temps, gérer leurs tâches et ajuster leur rythme de travail. Selon Gajendran et Harrison (2007), le télétravail favorise la perception d'un contrôle accru sur son environnement professionnel, ce qui se traduit par une meilleure satisfaction et un engagement plus fort.

Cette autonomie se traduit à trois niveaux :

- Autonomie temporelle : le salarié peut décider des moments de forte concentration et des pauses (Allen, Golden & Shockley, 2015).
- Autonomie organisationnelle : il choisit l'ordre d'exécution des tâches, avec moins de micro-supervision (Taskin & Devos, 2005).
- Autonomie spatiale : il opère dans un environnement choisi (domicile, coworking, etc.), ce qui accroît le sentiment de maîtrise.

En ce sens, le télétravail s'inscrit dans une logique d'empowerment où l'individu devient responsable de sa propre productivité.

3.2. Lien avec la théorie de l'autodétermination

La théorie de l'autodétermination (Deci & Ryan, 2000) permet de comprendre pourquoi l'autonomie constitue un facteur essentiel de motivation. Selon cette approche, trois besoins psychologiques fondamentaux doivent être satisfaits pour favoriser la motivation intrinsèque : l'autonomie, la compétence et la relation sociale. Le télétravail, en renforçant le premier besoin, peut agir comme un levier de motivation et de bien-être.

Ainsi, plusieurs études ont montré que les télétravailleurs autonomes manifestent une plus grande implication organisationnelle et une performance accrue (Gajendran, Harrison & Delaney-Klinger, 2015). De même, l'autonomie renforce la perception de justice organisationnelle, dans la mesure où le salarié se sent reconnu et valorisé pour sa capacité d'autogestion (Spreitzer et al., 2017).

Cependant, l'autonomie ne doit pas être perçue comme un don absolu. Elle est conditionnée par la culture organisationnelle et par le style de leadership. Un management fondé sur la confiance et la délégation favorise son développement, tandis qu'un management autoritaire tend à limiter la portée réelle du télétravail (Lallement, 2018).

3.3. Télétravail et responsabilisation

L'autonomie induite par le télétravail s'accompagne d'une responsabilisation accrue. Selon Baruch (2000), les télétravailleurs deviennent davantage comptables de leurs résultats que de leur temps de présence. Cette logique de responsabilisation correspond à une transformation du contrat psychologique : l'employeur attend des résultats mesurables, tandis que l'employé revendique une marge de manœuvre dans la manière d'atteindre ces résultats (Rousseau, 1995). Cette responsabilisation s'exprime aussi dans la gestion des compétences. Le télétravail exige des individus qu'ils développent des compétences transversales :

- Gestion du temps et auto-organisation.
- Maîtrise des outils numériques collaboratifs.
- Capacité à maintenir la communication et le lien social à distance.

Dans cette perspective, le télétravail apparaît comme un dispositif d'apprentissage organisationnel qui pousse les salariés à développer leur autonomie professionnelle (Taskin & Bridoux, 2010).

3.4. Les limites de l'autonomie en télétravail

Si le télétravail accroît l'autonomie, il peut également révéler certaines limites et paradoxes. Mazmanian, Orlikowski et Yates (2013) parlent du « paradoxe de l'autonomie » : les travailleurs se sentent plus libres, mais en réalité, les technologies numériques induisent une disponibilité permanente et un contrôle implicite.

Ainsi, l'autonomie peut se transformer en auto-contrainte. L'individu, désireux de prouver son efficacité à distance, s'impose des rythmes de travail plus intenses, ce qui conduit à une intensification du travail et à un risque de burnout (Chesley, 2014).

De plus, l'absence de séparation claire entre vie professionnelle et vie privée engendre une surcharge mentale et une difficulté à déconnecter (Derks, ten Brummelhuis, Zecic & Bakker, 2014). L'autonomie promise peut alors se transformer en illusion, si elle n'est pas accompagnée de règles de régulation et de soutien organisationnel.

Au-delà des paradoxes liés à la surcharge de travail et à la disponibilité permanente, plusieurs études soulignent que les effets de l'autonomie en télétravail ne sont pas uniformes pour tous les travailleurs.

L'expérience du télétravail varie fortement selon le genre, le statut familial et la position hiérarchique.

Par exemple, de nombreuses recherches montrent que les femmes en télétravail font face à une double charge de travail, combinant activité professionnelle et responsabilités domestiques accrues, ce qui peut réduire les bénéfices perçus de l'autonomie (Shockley et al., 2021 ; Chung & van der Lippe, 2020).

De même, les cadres et professions autonomes disposent souvent d'une marge de manœuvre plus importante que les employés d'exécution, dont le travail reste fortement encadré par des procédures et des outils numériques (Sewell & Taskin, 2015). Ces constats rappellent que l'autonomie en télétravail n'est pas une réalité homogène : elle dépend à la fois des conditions sociales, des rôles familiaux et du niveau de pouvoir organisationnel.

Ainsi, le télétravail peut être perçu comme un facteur d'inclusion ou d'exclusion, selon la manière dont les entreprises accompagnent ces différences structurelles.

3.5. Vers un management basé sur la confiance

Pour que l'autonomie en télétravail soit réelle et bénéfique, elle doit s'accompagner d'un management basé sur la confiance. Selon Spreitzer et al. (2017), les organisations qui réussissent à instaurer un climat de confiance voient leurs télétravailleurs plus engagés, plus innovants et plus performants.

Cette confiance se construit autour de plusieurs leviers :

- Clarification des objectifs plutôt que micro-contrôle.
- Mise à disposition de ressources numériques adaptées.
- Reconnaissance des efforts et valorisation des résultats.

Ainsi, l'autonomie offerte par le télétravail n'est pas une absence de management, mais une redéfinition du rôle managérial, qui devient davantage accompagnateur qu'inspecteur (Lallement, 2018).

4. Le contrôle à distance : une reconfiguration managériale

4.1. Le contrôle dans le management traditionnel

Dans les organisations classiques, le management reposait largement sur la supervision directe et la présence physique des employés. Fayol (1916), dans ses principes fondateurs de l'administration, considérait le contrôle comme une fonction essentielle permettant de vérifier que les activités étaient conformes aux objectifs fixés. Cette logique s'est prolongée avec les modèles tayloristes et fordiste, où le contrôle était centré sur la mesure du temps, des gestes et de la productivité (Braverman, 1974).

Dans ce cadre, le bureau ou l'usine n'étaient pas seulement des lieux de production, mais aussi des espaces de surveillance sociale, où la hiérarchie pouvait observer, corriger et sanctionner les comportements. Or, avec l'essor du télétravail, cette visibilité physique s'efface, obligeant les organisations à inventer de nouveaux modes de contrôle.

4.2. Télétravail et technologies de surveillance

Le développement des technologies numériques a permis de substituer à la surveillance physique des formes de contrôle numérique. De nombreux logiciels permettent aujourd'hui de mesurer le temps de connexion, de suivre les échanges, de collecter des données de performance, voire d'enregistrer les écrans des travailleurs (Ball, 2010).

Selon Bernstein (2017), cette évolution marque le passage d'une surveillance « panoptique » (Foucault, 1975) à une surveillance « omnioptique », où chacun est potentiellement observé à tout moment par la technologie. Le télétravail, loin de supprimer le contrôle, en intensifie donc certaines dimensions.

Ainsi, l'autonomie promise aux télétravailleurs peut être contrebalancée par une logique de contrôle algorithmique. Kellogg, Valentine et Christin (2020) montrent que les plateformes numériques introduisent des formes de gouvernance fondées sur des indicateurs de performance en temps réel, qui limitent la marge de manœuvre individuelle.

Au Maroc, la question du contrôle et de la surveillance numérique s'inscrit dans un cadre juridique encore en construction.

Le Code du travail marocain ne comporte pas encore de dispositions spécifiques régissant le télétravail, bien que plusieurs initiatives publiques cherchent à l'encadrer, notamment dans le cadre de la stratégie nationale de transformation digitale.

Toutefois, certaines références légales permettent déjà de protéger les travailleurs à distance, en particulier la loi n° 09-08 relative à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel, adoptée en 2009.

Cette loi, mise en œuvre par la Commission Nationale de Contrôle de la Protection des Données à Caractère Personnel (CNDP), garantit que toute collecte ou utilisation de données liées à

l'activité professionnelle doit se faire avec le consentement éclairé du salarié et à des fins clairement définies.

En outre, les principes de transparence, de proportionnalité et de finalité légitime s'imposent aux employeurs souhaitant utiliser des outils de suivi à distance.

Par ailleurs, plusieurs débats récents au Maroc évoquent la nécessité d'introduire un "droit à la déconnexion", inspiré du modèle européen, afin de limiter l'hyperconnexion et les risques psychosociaux liés au travail à distance.

Ces efforts témoignent d'une volonté d'instaurer un équilibre entre innovation numérique et droits fondamentaux des travailleurs, tout en soulignant l'urgence d'une réforme juridique plus globale du télétravail dans le contexte marocain.

4.3. Le contrôle par les résultats

Face aux difficultés de contrôler le temps de travail à distance, de nombreuses organisations adoptent une logique de management par objectifs (Drucker, 1954). Dans ce modèle, l'employé n'est plus évalué sur sa présence physique, mais sur l'atteinte de résultats mesurables.

Le télétravail accélère cette tendance : les managers se focalisent sur des indicateurs de performance (Key Performance Indicators – **KPI**), des délais de livraison ou des niveaux de qualité. Cette évolution peut être perçue positivement, dans la mesure où elle offre aux salariés une plus grande liberté dans l'organisation de leur travail (Baruch, 2000). Cependant, elle peut aussi générer une pression accrue, car les objectifs sont parfois irréalistes ou mal définis (Kurland & Cooper, 2002).

4.4. La frontière entre encadrement et surveillance

L'un des enjeux majeurs du management à distance est de trouver un équilibre entre encadrement légitime et surveillance intrusive. Selon Sewell et Taskin (2015), le télétravail introduit un risque de méfiance managériale : certains employeurs craignent une baisse de productivité et renforcent les dispositifs de contrôle, ce qui peut détériorer la relation de confiance.

À l'inverse, d'autres organisations privilégient un contrôle souple, basé sur le dialogue, la fixation concertée d'objectifs et la reconnaissance des efforts. Cette approche correspond davantage à un management « post-bureaucratique » (Heckscher & Donnellon, 1994), qui mise sur la coopération plutôt que sur la surveillance.

Le dilemme du télétravail se situe donc dans cette tension : comment garantir la performance collective tout en évitant une surveillance perçue comme excessive ou intrusive ?

4.5. Le contrôle comme régulation organisationnelle

Il convient de rappeler que le contrôle ne doit pas être assimilé uniquement à la contrainte. Selon Hatchuel (1996), le contrôle peut aussi être vu comme un mécanisme de régulation organisationnelle, permettant d'assurer la cohérence des actions et la coordination des efforts. Dans le cadre du télétravail, le contrôle prend des formes plus cognitives et symboliques : réunions virtuelles régulières, feedbacks permanents, reporting digitalisé.

Ainsi, plus que jamais, le contrôle doit être repensé comme une composante du lien organisationnel. Si l'autonomie est laissée sans encadrement, elle risque de se transformer en isolement et en désengagement. À l'inverse, un contrôle excessif détruit la confiance et alimente la résistance. Le défi du management contemporain est donc d'inventer des formes de contrôle qui soient à la fois légitimes, transparentes et négociées.

Au-delà de sa fonction de coordination, le contrôle exerce des effets psychologiques profonds sur la motivation, la confiance et la santé mentale des télétravailleurs.

Lorsqu'il est perçu comme intrusif ou disproportionné, il engendre des sentiments de méfiance,

une perte d'autonomie et un stress organisationnel accru.

À l'inverse, un contrôle fondé sur la transparence et la rétroaction constructive favorise la confiance, la coopération et le sentiment de justice organisationnelle.

Ces effets peuvent être mieux compris à la lumière de deux modèles psychologiques majeurs. La théorie du stress organisationnel (Lazarus & Folkman, 1984) explique que les individus évaluent toute exigence professionnelle selon leur capacité perçue à y faire face. Lorsque le contrôle est vécu comme une contrainte ou une menace, il déclenche une fatigue cognitive, une tension émotionnelle et parfois un désengagement affectif. En revanche, lorsque les exigences sont perçues comme gérables et soutenues par un feedback constructif, le contrôle agit comme un stresser positif, stimulant l'effort et l'adaptation. De son côté, la théorie de l'équité (Adams, 1965) met en évidence le rôle central de la justice perçue.

Si un salarié estime que le contrôle exercé sur lui n'est pas compensé par une reconnaissance équitable de ses efforts, il peut ressentir une injustice organisationnelle, entraînant démotivation et méfiance.

À l'inverse, un contrôle perçu comme équitable et légitime nourrit la confiance et renforce l'engagement.

Ces modèles soulignent que la perception subjective du contrôle est aussi importante que le contrôle lui-même.

Un management à distance efficace repose donc sur une régulation émotionnelle et motivationnelle, où la transparence, la proportionnalité et la reconnaissance jouent un rôle clé dans la prévention du stress et le maintien de la confiance.

En somme, le style de contrôle détermine la qualité de la relation managériale : un contrôle habilitant soutient la motivation intrinsèque (Deci & Ryan, 2000), tandis qu'un contrôle coercitif alimente le stress, la défiance et le désengagement.

5. Entre autonomie et contrôle : une dialectique managériale

5.1. Autonomie et contrôle : une opposition apparente

À première vue, autonomie et contrôle semblent relever de logiques contradictoires. L'autonomie renvoie à la liberté de décider, d'organiser et de réguler son activité, tandis que le contrôle évoque la contrainte, la supervision et la limitation des marges de manœuvre. Le télétravail, en éloignant les salariés du regard direct de la hiérarchie, semblait offrir une opportunité de libération. Pourtant, plusieurs recherches montrent que cette opposition est en réalité plus apparente que réelle (Sewell & Taskin, 2015).

En effet, l'autonomie sans encadrement peut conduire à l'isolement, à la désorganisation ou à une surcharge d'autorégulation (Mazmanian, Orlikowski & Yates, 2013). De même, le contrôle n'est pas nécessairement synonyme de coercition : il peut constituer une régulation légitime et partagée (Hatchuel, 1996). La dialectique autonomie/contrôle invite donc à dépasser la vision binaire pour penser les deux dimensions comme complémentaires.

5.2. Complémentarité entre autonomie et contrôle

Plusieurs auteurs considèrent que l'efficacité du télétravail réside précisément dans la combinaison équilibrée entre autonomie et contrôle. Selon Gajendran et Harrison (2007), la performance des télétravailleurs est maximale lorsque l'organisation fixe des objectifs clairs (contrôle par les résultats) tout en laissant une liberté dans la manière de les atteindre (autonomie opérationnelle).

Cette logique de complémentarité est proche de ce que Adler et Borys (1996) appellent un contrôle habilitant (*enabling control*) : un système de règles et de procédures conçu non pas pour restreindre, mais pour soutenir les individus dans l'accomplissement de leurs tâches. Dans

le cadre du télétravail, cela signifie par exemple des outils numériques qui facilitent la collaboration sans tomber dans la surveillance intrusive.

Ainsi, l'autonomie n'est pas l'absence de contrôle, mais un contrôle négocié et légitimé. L'essentiel réside dans la capacité du management à instaurer un climat de confiance où les règles sont perçues comme des ressources plutôt que comme des contraintes (Spreitzer et al., 2017).

5.3. Les modèles hybrides de management

Le développement du télétravail s'inscrit dans un mouvement plus large de transformation des modes de management. Les organisations adoptent de plus en plus des modèles hybrides, combinant présence sur site et travail à distance (Messenger, 2019).

La crise de la Covid-19 a constitué un tournant décisif dans l'évolution du management moderne.

Les organisations ont été contraintes d'expérimenter à grande échelle le travail à distance, révélant à la fois ses potentialités et ses limites.

Dans la période post-pandémique, un modèle hybride s'est progressivement imposé, combinant travail sur site et télétravail de manière flexible (Messenger, 2019 ; Deloitte, 2022). Ce modèle ne se limite pas à une répartition spatiale du travail, mais traduit une transformation culturelle et managériale en profondeur.

D'une part, les entreprises ont dû repenser la coordination des équipes dispersées, en développant de nouvelles pratiques de communication asynchrone et des outils de gestion collaborative.

D'autre part, le rôle du manager a évolué : il devient un facilitateur de confiance, un coach plus qu'un superviseur, chargé d'assurer la cohésion sociale et la performance collective dans un environnement hybride (Spreitzer et al., 2017).

Au Maroc, plusieurs organisations publiques et privées ont adopté des formes partielles de télétravail, notamment dans les secteurs de la banque, des télécommunications et de l'administration.

Ces expériences ont mis en évidence la nécessité d'un leadership plus empathique et participatif, capable de maintenir l'engagement malgré la distance (Lallement, 2018).

Le management hybride post-Covid illustre donc une nouvelle articulation entre autonomie et contrôle : la première devient une condition de confiance et d'efficacité, tandis que le second se transforme en un dispositif de soutien et d'apprentissage collectif plutôt qu'en un outil de surveillance.

Cette transformation ouvre la voie à une redéfinition des pratiques managériales centrées sur la souplesse, la responsabilisation et la transparence.

Ces modèles hybrides invitent à repenser les pratiques managériales autour de trois piliers essentiels : la flexibilité, la confiance et la régulation partagée.

Le management par objectifs (Drucker, 1954) devient la norme, centré sur les résultats plutôt que sur la présence.

Le management participatif favorise l'implication des salariés dans la définition des objectifs, renforçant leur engagement, tandis que le management de la confiance repose sur la reconnaissance et la transparence plutôt que sur la surveillance (Lallement, 2018).

Ces approches montrent que le management contemporain n'est plus un modèle unique, mais un système adaptatif, capable d'articuler autonomie et contrôle selon les contextes et les profils.

5.4. Vers un management fondé sur la confiance et les résultats

La dialectique autonomie/contrôle trouve son dépassement dans un management fondé sur la confiance et la responsabilisation. Plusieurs recherches montrent que la confiance managériale

est un facteur clé de performance en télétravail (Mayer, Davis & Schoorman, 1995 ; Spreitzer et al., 2017). Elle réduit le besoin de micro-contrôle, favorise l'engagement et permet d'instaurer une relation de réciprocité entre employeurs et employés.

Dans ce cadre, le rôle du manager évolue : il n'est plus celui qui surveille, mais celui qui accompagne, fixe un cap et soutient l'autonomie. Ce changement s'inscrit dans une tendance plus large de post-bureaucratie (Heckscher & Donnellon, 1994), où les règles existent toujours, mais sont intégrées dans un climat de collaboration et de co-construction.

Ainsi, le télétravail met en lumière une réalité fondamentale : autonomie et contrôle ne s'excluent pas, mais constituent les deux faces d'une même dynamique organisationnelle. Leur articulation réussie ouvre la voie à un management renouvelé, fondé sur la confiance, la responsabilité et la flexibilité.

6. Comparaison des principales études sur le télétravail et le management

Le tableau ci-dessous compare les principales études mobilisées dans cet article, en mettant en évidence leurs méthodologies, échantillons, variables étudiées et conclusions. Ces recherches montrent que le télétravail constitue à la fois un levier d'autonomie, en renforçant la motivation et la responsabilisation des salariés, et une source de nouvelles formes de contrôle, liées notamment aux technologies numériques et au management par objectifs. Elles soulignent que l'avenir du management à distance repose sur un équilibre entre confiance, performance et bien-être des employés. Cependant, au-delà de cette synthèse, il est nécessaire d'en proposer une lecture critique, afin d'identifier les convergences, les divergences et les limites de ces travaux dans l'analyse du rapport entre autonomie et contrôle.

Les études de Deci et Ryan (2000) et de Gajendran et Harrison (2007) constituent les fondements psychologiques et organisationnels de l'analyse du télétravail. La première montre que la satisfaction du besoin d'autonomie accroît la motivation intrinsèque et le bien-être, tandis que la seconde confirme, à travers une méta-analyse, que le télétravail améliore la performance et la satisfaction, mais uniquement lorsque les conditions organisationnelles notamment la confiance et le soutien managérial sont réunies. Ces travaux ont ainsi établi le lien entre autonomie perçue, engagement et performance.

En revanche, les recherches de Mazmanian, Orlikowski et Yates (2013) nuancent cette vision positive en introduisant la notion de « paradoxe de l'autonomie » : plus de liberté peut s'accompagner d'une intensification du contrôle, notamment via les technologies de communication mobile. Leur étude illustre la manière dont le télétravail engendre de nouvelles formes de dépendance, marquées par une disponibilité permanente et un brouillage des frontières entre vie professionnelle et vie privée.

Dans la même lignée, Sewell et Taskin (2015) soulignent que le télétravail renforce la responsabilisation des salariés, mais qu'il s'accompagne également d'une surveillance accrue et de logiques de méfiance. Leur analyse organisationnelle met en évidence que la réussite du télétravail dépend de la capacité du management à instaurer une confiance régulée, c'est-à-dire un contrôle légitime, transparent et négocié. Cette perspective ouvre la voie à une conception plus équilibrée du contrôle, perçu non comme une contrainte, mais comme un instrument de coordination.

L'étude de Spreitzer, Cameron et Garrett (2017) introduit, quant à elle, une approche plus prospective. Ces auteurs analysent le télétravail à travers le prisme des nouvelles formes de travail et de l'engagement organisationnel, en montrant que les environnements flexibles stimulent la motivation et la créativité à condition que la reconnaissance et la communication soient maintenues. Leur contribution met l'accent sur le rôle du management positif et sur la dimension humaine du travail à distance.

Sur un plan plus critique, Lallement (2018) adopte une approche sociologique et met en garde contre les effets pervers du télétravail : intensification du travail, pression temporelle, et risque

d'épuisement professionnel. Il rappelle que la flexibilité, lorsqu'elle n'est pas accompagnée d'une régulation claire, peut conduire à une perte de repères organisationnels et à une fragilisation du lien social. Son analyse rejoint la théorie du stress organisationnel (Lazarus & Folkman, 1984) en soulignant la nécessité d'un encadrement protecteur.

Tableau N°1 : Tableau comparatif des principales études citées dans cet article

Auteurs	Année	Pays	Méthode	Échantillon	Variables	Conclusion
Deci & Ryan	2000	USA	Étude théorique (psychologie)	Modèle conceptuel	Autonomie, motivation, bien-être	La satisfaction du besoin d'autonomie en télétravail accroît la motivation intrinsèque et le bien-être.
Gajendran & Harrison	2007	USA	Méta-analyse	Plusieurs secteurs	Télétravail, autonomie, performance	Le télétravail améliore l'autonomie et la performance, mais ses effets dépendent du soutien organisationnel.
Mazmanian, Orlikowski & Yates	2013	USA	Étude qualitative	Professionnels du savoir	Technologies mobiles, autonomie, contrôle	Le télétravail crée un « paradoxe de l'autonomie » : plus de liberté, mais aussi plus de contraintes et de disponibilité permanente.
Sewell & Taskin	2015	Belgique	Enquête + analyse organisationnelle	Télétravailleurs divers	Autonomie, contrôle, confiance	Le télétravail renforce l'autonomie, mais suscite aussi des logiques de surveillance ; la confiance managériale est essentielle.
Spreitzer, Cameron & Garrett	2017	USA	Revue + enquête	Télétravailleurs divers	Nouvelles formes de travail, engagement	Les modes de travail flexibles améliorent l'engagement si la confiance et la reconnaissance managériale sont présentes.
Lallement	2018	France	Analyse sociologique	Données organisationnelles	Travail sous pression, autonomie	Le télétravail illustre les tensions entre flexibilité et intensification du travail ; importance d'un encadrement équilibré.
Messenger	2019	International	Étude comparative	Secteurs publics et privés	Télétravail, hybridation, gouvernance	Le télétravail du XXI ^e siècle est un système hybride qui exige de nouveaux modèles de management fondés sur la flexibilité et la confiance.

Source : Auteurs

Enfin, Messenger (2019) propose une lecture macro-organisationnelle et comparative. Son étude met en évidence l'émergence d'un management hybride dans les secteurs publics et privés, combinant télétravail, gouvernance numérique et dispositifs de confiance. Ce travail ouvre la réflexion sur les politiques publiques et les stratégies institutionnelles à l'échelle internationale, soulignant la convergence vers un modèle de management fondé sur la flexibilité et la responsabilisation.

En croisant ces études, plusieurs tendances se dégagent. D'une part, l'autonomie apparaît comme un levier universel de motivation et de performance, mais ses effets dépendent fortement du style de management, du cadre organisationnel et du niveau de confiance instauré. D'autre part, le contrôle n'est plus perçu uniquement comme une contrainte hiérarchique, mais comme un outil de coordination et de soutien, à condition qu'il reste proportionné et transparent. Enfin, les recherches les plus récentes insistent sur la nécessité de concevoir le télétravail non comme une mesure temporaire, mais comme un système durable et hybride, intégrant les dimensions technologiques, humaines et juridiques du travail à distance.

En somme, cette revue critique montre que la performance en télétravail repose sur une articulation équilibrée entre autonomie et contrôle, soutenue par la confiance, la reconnaissance et le bien-être des travailleurs. Elle met également en évidence la nécessité d'adapter ces conclusions au contexte marocain, où le télétravail reste en phase d'expérimentation et requiert un cadre institutionnel clair pour assurer sa pérennité et son équité sociale.

7. Conclusion

Le télétravail s'est imposé comme l'une des mutations majeures du monde professionnel contemporain. Loin d'être une simple modalité technique ou conjoncturelle liée à la crise sanitaire, il constitue un véritable laboratoire organisationnel, où se redéfinissent les rapports entre employeurs et employés, entre autonomie et contrôle.

Notre analyse a montré que le télétravail ne peut être réduit à une logique univoque. Il est porteur d'autonomie en offrant aux salariés une plus grande maîtrise de leur temps, de leur organisation et de leur espace de travail (Gajendran & Harrison, 2007 ; Deci & Ryan, 2000). Dans le même temps, il introduit des formes renouvelées de contrôle, reposant sur les outils numériques, le management par objectifs et la surveillance algorithmique (Ball, 2010 ; Kellogg, Valentine & Christin, 2020).

Cette tension entre autonomie et contrôle ne doit pas être interprétée comme une contradiction irréductible, mais comme une dialectique managériale. L'autonomie sans encadrement peut conduire à l'isolement ou à la surcharge, tandis qu'un contrôle excessif mine la confiance et l'engagement. La véritable question est donc celle de l'équilibre et de la complémentarité. Plusieurs travaux montrent que la performance du télétravail réside dans la combinaison de règles claires, d'objectifs mesurables et d'un climat de confiance favorisant la responsabilisation (Spreitzer, Cameron & Garrett, 2017).

Le télétravail invite également à repenser le rôle du manager. Celui-ci n'est plus seulement un superviseur, mais devient un accompagnateur, chargé de fixer un cap, de soutenir l'autonomie et d'entretenir le lien social. Cette évolution rejoint les perspectives d'un management post-bureaucratique, fondé sur la coopération et la transparence (Heckscher & Donnellon, 1994).

En définitive, le télétravail illustre une transformation plus large des organisations dans la société en réseaux (Castells, 1996). Il révèle les paradoxes du travail contemporain : flexibilité et intensification, liberté et dépendance, autonomie et contrôle. Ces paradoxes ne sont pas appelés à disparaître, mais à être gérés de manière réflexive.

L'avenir du télétravail dépendra de la capacité des entreprises à dépasser les logiques de méfiance pour instaurer des pratiques managériales fondées sur la confiance, la responsabilisation et l'équilibre entre performance et bien-être. Comme le souligne Messenger (2019), le télétravail du XXI^e siècle ne peut être compris que comme un système hybride, évolutif et négocié.

Ainsi, le défi du management à l'ère du télétravail n'est pas de choisir entre autonomie et contrôle, mais de réinventer les formes de régulation organisationnelle pour articuler ces deux dimensions de manière constructive. Ce n'est qu'à cette condition que le télétravail pourra réaliser sa promesse d'un travail à la fois plus flexible, plus efficace et plus humain.

Références

- (1). Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2, pp. 267–299). Academic Press. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- (2). Adler, P. S., & Borys, B. (1996). Two types of bureaucracy: Enabling and coercive. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 61–89. <https://doi.org/10.2307/2393986>

- (3). Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- (4). 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*, 23(4), 383–400. <https://doi.org/10.1002/job.144>
- (5). Ball, K. (2010). Workplace surveillance: An overview. *Labor History*, 51(1), 87–106. <https://doi.org/10.1080/00236561003654776>
- (6). Baruch, Y. (2000). Teleworking: Benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. *New Technology, Work and Employment*, 15(1), 34–49. <https://doi.org/10.1111/1468-005X.00063>
- (7). Bernstein, E. S. (2017). Making transparency transparent: The evolution of observation in management theory. *Academy of Management Annals*, 11(1), 217–266. <https://doi.org/10.5465/annals.2014.0022>
- (8). Braverman, H. (1974). *Labor and monopoly capital: The degradation of work in the twentieth century*. Monthly Review Press.
- (9). Castells, M. (1996). *The rise of the network society*. Blackwell.
- (10). Chesley, N. (2014). Information and communication technology use, work intensification and employee strain and stress. *Work, Employment and Society*, 28(4), 589–610. <https://doi.org/10.1177/0950017013500112>
- (11). Chung, H., & van der Lippe, T. (2020). Flexible working, work–life balance, and gender equality: Introduction. *Social Indicators Research*, 151(2), 365–381. <https://doi.org/10.1007/s11205-018-2025-x>
- (12). Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- (13). Deloitte. (2022). *Global Human Capital Trends 2022: The hybrid imperative*. Deloitte Insights. <https://www2.deloitte.com/>
- (14). Derks, D., ten Brummelhuis, L. L., Zecic, D., & Bakker, A. B. (2014). Switching on and off...: Does smartphone use obstruct the possibility to engage in recovery activities? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(1), 80–90. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.711013>
- (15). Drucker, P. (1954). *The practice of management*. Harper & Row.
- (16). Fayol, H. (1916). *Administration industrielle et générale*. Dunod.
- (17). Foucault, M. (1975). *Surveiller et punir*. Gallimard.
- (18). Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- (19). Gajendran, R. S., Harrison, D. A., & Delaney-Klinger, K. (2015). Are telecommuters remotely good citizens? Unpacking telecommuting’s effects on performance via ideals and job resources. *Personnel Psychology*, 68(2), 353–393. <https://doi.org/10.1111/peps.12082>
- (20). Hatchuel, A. (1996). Coordination et apprentissage collectif. In C. Midler (Ed.), *L’auto-développement organisationnel* (pp. 23–40). L’Harmattan.

- (21). Heckscher, C., & Donnellon, A. (1994). *The post-bureaucratic organization: New perspectives on organizational change*. Sage.
- (22). Kellogg, K. C., Valentine, M. A., & Christin, A. (2020). Algorithms at work: The new contested terrain of control. *Academy of Management Annals*, 14(1), 366–410. <https://doi.org/10.5465/annals.2018.0174>
- (23). Kurland, N. B., & Cooper, C. D. (2002). Manager control and employee isolation in telecommuting environments. *Journal of High Technology Management Research*, 13(1), 107–126. [https://doi.org/10.1016/S1047-8310\(01\)00051-7](https://doi.org/10.1016/S1047-8310(01)00051-7)
- (24). Lallement, M. (2018). *Le travail sous pression*. Seuil.
- (25). Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer.
- (26). Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080335>
- (27). Mazmanian, M., Orlikowski, W. J., & Yates, J. (2013). The autonomy paradox: The implications of mobile email devices for knowledge professionals. *Organization Science*, 24(5), 1337–1357. <https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0806>
- (28). Messenger, J. C. (2019). *Telework in the 21st century: An evolutionary perspective*. Edward Elgar.
- (29). Messenger, J. C., & Gschwind, L. (2016). Three generations of telework: New ICTs and the (r)evolution from home office to virtual office. *New Technology, Work and Employment*, 31(3), 195–208. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12073>
- (30). Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Éditions d'Organisation.
- (31). Nilles, J. (1998). *Managing telework: Stelework : for managing the virtual workforce*. Wiley.
- (32). Organisation Internationale du Travail (OIT). (2020). *Le télétravail durant la pandémie de COVID-19 et au-delà*. OIT.
- (33). Rosa, H. (2010). *Accélération. Une critique sociale du temps*. La Découverte.
- (34). Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage.
- (35). Sewell, G., & Taskin, L. (2015). Out of sight, out of mind in a new world of work? Autonomy, control, and spatiotemporal scaling in telework. *Organization Studies*, 36(11), 1507–1529. <https://doi.org/10.1177/0170840615593587>
- (36). Shockley, K. M., Clark, M. A., Dodd, H., & King, E. (2021). Work–family strategies during COVID-19: Examining gender dynamics among dual-earner couples with young children. *Journal of Applied Psychology*, 106(1), 15–28. <https://doi.org/10.1037/apl0000857>
- (37). Spreitzer, G. M., Cameron, L., & Garrett, L. (2017). Alternative work arrangements: Two images of the new world of work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 473–499. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113332>
- (38). Taskin, L., & Bridoux, F. (2010). Telework : A challenge to knowledge transfer in organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(13), 2501–2520. <https://doi.org/10.1080/09585192.2010.516600>
- (39). Taskin, L., & Devos, V. (2005). Paradoxes from the individualization of human resource management : The case of telework. *Journal of Business Ethics*, 62(1), 13–24. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-8710-8>