

Management des ressources humaines en télétravail : Essai théorique de proposition d'un nouveau modèle de contrôle

Managing human resources in telework: Theoretical essay on proposing a new control model

Yassir SAFI, (Doctorant)

*Laboratoire De Recherche En Management Des Organisations, Droit Des Affaires Et Développement Durable (LARMODAD)
Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales-Souissi
Université Mohammed V de Rabat, Maroc*

Lalla Saadia HAMIDI, (Enseignante-Chercheure)

*Laboratoire De Recherche En Management Des Organisations, Droit Des Affaires Et Développement Durable (LARMODAD)
Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales-Souissi
Université Mohammed V de Rabat, Maroc*

Adresse de correspondance :	Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales Souissi Avenue Mohammed Ben Abdallah Ragraoui Al Irfane. BP 6430 Rabat Instituts Université Mohammed V Maroc (Rabat), 10105 0537671751
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	SAFI, Y., & HAMIDI, L. S. (2023). Management des ressources humaines en télétravail : Essai théorique de proposition d'un nouveau modèle de contrôle. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 4(3-1), 608-625. https://doi.org/10.5281/zenodo.8075845
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: May 22, 2023

Accepted: June 22, 2023

Management des ressources humaines en télétravail : Essai théorique de proposition d'un nouveau modèle de contrôle

Résumé

La pandémie de Covid-19 a été un catalyseur majeur de la montée en puissance du télétravail dans le monde professionnel. Bien que cette pratique offre indéniablement des avantages en termes d'efficacité, de flexibilité, d'économies, de temps et d'argent, elle n'est pas exempte de défis pour les entreprises et les responsables des ressources humaines. L'un de ces défis majeurs concerne le contrôle à distance. En effet, les managers doivent trouver de nouvelles méthodes pour superviser et évaluer le travail des collaborateurs à distance.

Cet article présente une réflexion sur le management des télétravailleurs, en réponse à la crise sanitaire du Covid-19 qui a bouleversé les habitudes de travail à travers le monde. L'objectif de cet article est d'étudier les avantages et les enjeux du télétravail, et en particulier les mécanismes de contrôle que les managers peuvent utiliser pour superviser les travailleurs à distance. Afin de traiter ce sujet, nous avons d'abord identifié les principales définitions du télétravail. Ensuite, nous avons listé les avantages et les enjeux les plus pertinents du télétravail. Enfin, nous avons identifié les pratiques managériales et les mécanismes de contrôle les plus couramment cités et utilisés en situation de télétravail. Nous proposons, à travers ce travail, un cadre théorique et conceptuel pour aider les entreprises à mieux comprendre les différentes méthodes de contrôle et à explorer le potentiel du télétravail comme pratique de travail incontournable. Nous soulignons l'importance de la confiance, de l'autonomie et de l'autocontrôle comme alternatives au contrôle managérial direct dans la supervision de la performance des télétravailleurs.

Mots clés : Management ; Télétravail ; Ressources humaines ; mécanismes de contrôle ; Autonomie.

Classification JEL : M5, M 54

Type de l'article : Article théorique

Abstract

The Covid-19 pandemic has been a major catalyst for the rise of telework in the workplace. Although this practice undoubtedly offers benefits in terms of efficiency, flexibility, time savings and cost savings, it also comes with challenges for companies and human resource managers. One of those major challenges is dealing with distance control. Indeed, managers must find new ways to supervise and evaluate the work of teleworkers.

This article presents a reflection on the management of teleworkers, in response to the Covid-19 crisis that has disrupted work habits around the world. The objective of this article is to study the benefits and challenges of telecommuting, and in particular the control mechanisms that managers can deploy to supervise remote workers. In order to address this topic, we first identified the main definitions of telework. Next, we listed the most relevant benefits and issues of telework. Finally, we identified the most commonly cited managerial practices and control mechanisms used in telework situations.

We propose, through this paper, a theoretical and conceptual framework to help companies to better understand the various methods of control and to explore the potential of telework as an essential work practice. We emphasize the importance of trust, autonomy and self-monitoring as alternatives to direct managerial control in the supervision of teleworkers' performance.

Keywords: Management; Telework; Human resources; Control mechanisms; Autonomy

JEL Classification: M5, M54

Paper type: Theoretical Research

1. Introduction

L'épreuve sans précédent qu'a constituée la crise du Covid-19 a profondément bouleversé les habitudes de travail à travers le monde. Les entreprises ont dû rapidement s'adapter pour faire face aux urgences induites par cette crise sanitaire de grande ampleur. Alors que les crises sanitaires, économiques, sociales et environnementales sont de plus en plus interconnectées, il est essentiel pour tous les acteurs de réfléchir à la durabilité de l'impact de cette pandémie.

Dans ce contexte, le télétravail a pris une place de plus en plus importante dans le monde professionnel. Selon une enquête réalisée par le Conseil économique, social et environnemental (CESE) au Maroc du 08 au 29 avril 2022, près de 81,6% des répondants considèrent que le travail à distance offre des avantages substantiels en termes d'économie de temps et d'argent sur les déplacements professionnels. Cette nouvelle façon de travailler a également permis à plus de la moitié des personnes interrogées d'améliorer leur bien-être mental et leur productivité.

Cependant, le télétravail a également posé des défis aux entreprises et aux managers des ressources humaines qui doivent trouver des solutions pour adapter l'organisation du travail à ce nouveau mode de fonctionnement. Les enjeux du télétravail vont au-delà de ce qui est officiellement annoncé et la manière dont il redéfinit les identités productives reste incertaine. En effet, le contrôle à distance est considéré comme l'un des défis les plus complexes pour les managers qui doivent repenser leurs stratégies managériales pour superviser efficacement les travailleurs à distance.

En somme, la pandémie a accéléré l'adoption du télétravail et a ainsi révolutionné la gestion des ressources humaines dans les organisations. Les managers doivent désormais adapter leur supervision et leur communication pour répondre aux besoins de leurs collaborateurs dans ce nouveau contexte de travail. Le rôle de la fonction RH est donc devenu capital pour accompagner les entreprises et leurs collaborateurs dans cette transition vers le télétravail, qui pourrait devenir une nouvelle norme de travail même après la fin de la pandémie.

L'intérêt de cette contribution réside dans le fait que le télétravail est un sujet qui prend de plus en plus d'importance à l'ère postpandémie. En effet, la mise en place de cette nouvelle pratique de travail a suscité de nombreuses recherches, portant notamment sur l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, l'isolement social, la surcharge de travail, la baisse de performance, et bien d'autres aspects. Cependant, les travaux de recherche portant sur le contrôle à distance des managers sur les collaborateurs en situation de télétravail restent peu explorés.

À partir de ces considérations, nous avons décidé d'inscrire le présent travail dans cette conjoncture afin d'apporter une réflexion sur le management des télétravailleurs, de même, l'objectif principal de cette contribution est d'étudier comment le contrôle est exercé sur les collaborateurs en situation de télétravail à l'ère de la littérature. Cet objectif peut être résumé par la question de recherche suivante :

Quels sont les mécanismes de contrôle auxquels les managers peuvent recourir pour manager les collaborateurs en situation de télétravail ?

Pour ce faire et afin de démystifier notre problématique, nous allons tout d'abord définir le concept du télétravail, ses avantages et ses enjeux. Ensuite, nous allons mettre en lumière les mécanismes de contrôle des collaborateurs en télétravail.

Nous proposons à travers ce travail de recherche de produire un cadre théorique conceptuel permettant aux entreprises d'appréhender les différentes méthodes de contrôle et d'explorer le potentiel du télétravail en tant que pratique inéluctable de nos jours.

2. Un regard conceptuel sur le télétravail

Le télétravail correspond à une forme de travail qui s'est imposée de manière impérative dans le contexte organisationnel, faisant partie prenante de ce nouveau monde globalisé Kim et al.,

(2016) ; Hau & Todecast, (2018). Portée essentiellement par la modernisation de la société et le recours croissant aux technologies de l'information Junior & Silva, (2015) ; Silva et al, (2015), il se dessine comme un nouveau modèle de travail qui se démarque d'une vision plus traditionnelle que nous avons connu jusqu'à présent Fiolhais, (2007), et qui permet à un travailleur d'exercer son activité professionnelle, de manière indépendante et à distance, en dehors du lieu de l'organisation avec laquelle il a un contrat, grâce à l'utilisation des technologies de l'information et de la communication. Il a les caractéristiques d'un travail flexible dans la mesure où c'est le télétravailleur qui fixe les périodes de travail et assure une gestion autonome de ses tâches.

Le concept de télétravail, bien qu'il s'agisse d'un thème très actuel, fait son apparition en 1973 et est introduit par Jack Nilles, considéré comme le pionnier de l'utilisation de ce terme. Selon ce dernier, le télétravail consiste à "amener le travail aux travailleurs, au lieu de les amener au travail", étant une "activité périodique hors du bureau central, un ou plusieurs jours par semaine, soit à domicile, soit dans un centre de téléservice", avec "l'utilisation d'ordinateurs et de télécommunications dans des tâches hors des locaux de l'entreprise". Nilles (1994).

Le télétravail est apparu aux États-Unis dans les années 1970, dans un grand contexte de récession économique, soutenu par les effets d'une crise pétrolière ayant des conséquences directes sur l'augmentation du coût des ressources énergétiques et la congestion du secteur des transports .Le travail virtuel a rapidement été pointé du doigt comme une véritable alternative viable qui, selon Jack Nilles, avait des répercussions positives sur les organisations et les travailleurs, en augmentant la productivité, en réduisant les coûts et en diminuant la consommation d'énergie Lindén & Oljemark, (2018). Cependant, bien que la crise pétrolière soit terminée, l'intérêt pour ce sujet a pris de la dimension et sa plus grande projection s'est produite dans les années 1990, lorsque l'utilisation d'Internet et l'évolution des réseaux de communication se sont intensifiées Souza et al, (2018) ; Taschetto et Froehlich, (2019), ce qui a entraîné une augmentation considérable de la recherche sur ce sujet Fiolhais, (2007).

Même si le contexte est déjà bien établi, la littérature est encore très divergente concernant ce concept et il semble qu'il y ait encore une certaine ambiguïté quant à une définition plus pointue du télétravail. Néanmoins, tous sont unanimes quant au lieu de travail, autre que celui de l'entreprise, aux exigences technologiques minimales et aux fondements de la communication à distance. Le tableau 1 présente un ensemble de définitions qui ont émergé au fil du temps :

Tableau 1. Généalogie du concept :

Auteurs Année	Définition du télétravail
Nilles (1988)	Le télétravail consiste à amener le travail aux travailleurs, plutôt que de les faire se déplacer jusqu'au lieu de travail.
Van Sell et Jacobs (1994)	Elle se caractérise par l'utilisation d'ordinateurs et d'équipements de télécommunications pour travailler à domicile ou dans un lieu éloigné, un ou plusieurs jours par semaine.
Llegems et Verbeke (2004)	Le télétravail est un travail rémunéré effectué depuis le domicile, un bureau virtuel, un centre de télétravail ou tout autre lieu éloigné du bureau principal, pour une durée d'au moins une journée.
Taskin, (2006)	Il s'agit de l'exécution d'une activité professionnelle, entièrement ou partiellement, qui utilise les technologies de l'information et de la communication (TIC).
Rosenfield et de Alves (2011)	Dans un sens restrictif, le télétravail peut être défini comme un travail à distance qui s'appuie sur l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC).

Organisation internationale du travail OIT (2017)	Est la forme de travail accomplie à partir d'un lieu éloigné de l'entreprise, qui permet la séparation physique entre le lieu de production ou d'exécution de la prestation de travail et le lieu où opère l'entreprise, grâce à l'utilisation de technologies qui facilitent l'information et la communication".
D. Ollivier, (2019)	Le télétravail est une méthode d'organisation du travail dans laquelle l'employé effectue de manière régulière et volontaire des tâches qui auraient pu être réalisées dans les locaux de l'entreprise, mais qui sont effectuées en dehors de ces locaux, en utilisant des technologies de l'information et de la communication, telles que l'internet.

Source : élaboré par nos soins

- **Le télétravail sous un double prisme : Analyse des avantages individuels et organisationnels ainsi que des défis associés**
 - **Avantages du télétravail sur le plan individuel et organisationnel**

Le télétravail présente de nombreux avantages, tant sur le plan individuel que sur le plan organisationnel. Selon Kurland and Bailey (1999), les individus peuvent bénéficier d'une réduction du temps perdu, de gains financiers grâce aux économies réalisées, d'une diminution du stress, et de la possibilité de travailler sans avoir à déménager. De plus, le télétravail offre plus d'autonomie, une flexibilité des horaires, un environnement de travail convivial avec moins de distractions, ainsi qu'une plus grande équité sur le lieu de travail.

Ces avantages individuels ont également un impact positif du côté des organisations. Le télétravail est associé à une meilleure productivité, une baisse de l'absentéisme, un meilleur moral des employés, une plus grande ouverture, moins d'interruptions au bureau, ainsi que des charges réduites (Kurland and Bailey, 1999). Il permet également d'accéder à un vivier de talents plus large, de réduire le turnover et de se conformer plus facilement aux réglementations. En outre, le télétravail offre des opportunités spécifiques aux femmes et aux employés en mobilité réduite, leur permettant ainsi de concilier plus facilement leurs responsabilités professionnelles et personnelles, Morgan (2004).

D'autres avantages individuels sont soulignés par Crandall and Gao (2005), tels que la satisfaction accrue au travail, un engagement plus important envers l'organisation, une meilleure gestion du temps et une réduction du temps de déplacement. Le télétravail favorise également un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée, une réduction de la participation aux tâches de bureau. Du point de vue organisationnel, il entraîne une amélioration de la productivité, une optimisation des coûts, une réduction de l'espace de bureau nécessaire, ainsi qu'une diminution de l'absentéisme et du turnover (Crandall and Gao, 2005).

Gajendran and Harrison (2007) soulignent que le télétravail renforce le sentiment d'autonomie chez les individus et atténue les conflits entre vie professionnelle et vie familiale. Il améliore également la qualité de la relation employé-superviseur et favorise la satisfaction au travail. Au niveau organisationnel, il permet de réduire l'intention de rotation du personnel et le stress lié au poste, tout en favorisant une meilleure évaluation du superviseur.

De plus, le télétravail offre des avantages organisationnels, notamment la disponibilité d'une main-d'œuvre mondiale et l'accès à des connaissances spécialisées, indépendamment de l'emplacement géographique (Malhotra et al., 2007).

Pyöriä (2011) met en évidence les avantages écologiques du télétravail pour les organisations, tels que la réduction des coûts de gestion des bureaux, une amélioration de l'image de marque de l'entreprise, un meilleur contrôle du travail, ainsi qu'une augmentation de l'efficacité globale des organisations. Sur le plan individuel, il contribue à l'amélioration du bien-être.

Selon Boell et al. (2013), le télétravail offre des économies grâce à la réduction des déplacements et du style de vêtements, permet une meilleure conciliation entre vie professionnelle et vie privée, favorise la mobilité spatiale au-delà des trajets domicile-travail, et offre une plus grande autonomie de travail, une plus grande satisfaction au travail et une productivité accrue. Au niveau organisationnel, il permet d'améliorer le recrutement et la fidélisation, le moral au travail, la productivité, l'agilité de l'entreprise, ainsi que des avantages financiers tels que des économies sur le loyer des bureaux.

Le télétravail peut également favoriser la compétitivité des organisations et faciliter l'intégration dans des environnements de travail mondiaux pour les individus (Avolio et al., 2014; Narayanan et al., 2017).

D'après Schwarzmüller et al. (2018), la disponibilité accrue de l'information grâce au télétravail contribue à une meilleure performance professionnelle au sein des organisations.

Enfin, le télétravail présente des avantages en termes de résolution de problèmes mondiaux tels que la pollution et la qualité de l'air, tout en ayant une influence sur la notoriété des entreprises (Giovanis, 2018). De plus, il permet la formation d'équipes virtuelles performantes et renforce la capacité créative des individus (Cortellazzo et al., 2019).

En conclusion, le télétravail présente de nombreux avantages à la fois pour les individus et les organisations. Il offre une meilleure flexibilité, une réduction du stress, une amélioration de la productivité, une optimisation des coûts, ainsi qu'une conciliation plus harmonieuse entre vie professionnelle et vie privée. Ces avantages contribuent à renforcer la satisfaction au travail, à favoriser une meilleure performance et à répondre aux besoins d'un environnement professionnel en constante évolution.

▪ **Défis du télétravail tant au niveau individuel qu'organisationnel**

Le télétravail, malgré ses nombreux avantages, présente également des défis tant au niveau individuel qu'organisationnel. Selon Kurland and Bailey (1999), certains des défis individuels incluent l'isolement social et professionnel, la limitation de l'influence du bureau, le déséquilibre entre travail et famille, ainsi que des problèmes tels que l'interaction informelle, les horaires prolongés, l'accès aux ressources et la compétence technologique. Ces défis individuels sont liés aux difficultés spécifiques rencontrées par les travailleurs à distance.

Sur le plan organisationnel, les défis comprennent le contrôle et l'évaluation de la performance, le contrôle managérial, le mentorat, la jalousie des collègues, la diminution de la synergie, la culture virtuelle, la fidélité, les compétences interpersonnelles, la disponibilité, le maintien des horaires, la coordination du travail et la communication interne. Ces défis organisationnels sont liés à la gestion et à la coordination du travail à distance, ainsi qu'au maintien d'une culture et d'une dynamique de travail efficace.

Cooper and Kurland (2002) soulignent que le télétravail peut réduire les avantages de l'apprentissage qui sont disponibles lorsque les individus travaillent sur le même lieu de travail, ce qui peut constituer un défi supplémentaire. Cette limitation de l'apprentissage peut entraver le développement des compétences et l'échange d'idées entre les membres de l'équipe.

D'après Crandall and Gao (2005), les défis individuels du télétravail incluent le sentiment d'isolement vis-à-vis de la culture de travail, le manque d'opportunités de promotion, la perte d'attributions de bons projets, le mécontentement dans les relations avec les collègues, une influence réduite sur les personnes et les événements au travail, ainsi que des conflits travail/famille. Ces défis individuels sont liés à la satisfaction professionnelle et aux relations interpersonnelles qui peuvent être affectées par le travail à distance. Au niveau organisationnel, superviser le télétravail peut être plus difficile, et des problèmes d'évaluation et des exigences logistiques particulières peuvent se poser. Il existe également des risques potentiels de divulgation d'informations sensibles, ainsi qu'un défi pour maintenir un travail d'équipe

efficace. La gestion de la santé et de la sécurité, ainsi que le manque de soutien infrastructurel (secrétaire, etc.), sont également des défis à relever.

Gajendran and Harrison (2007) ont constaté que le télétravail intense peut nuire aux relations avec les collègues, ce qui peut être un défi supplémentaire. Cette diminution des interactions sociales peut affecter la collaboration et la cohésion au sein de l'équipe de travail.

Pyöriä (2011) souligne que le télétravail ne convient pas à tout le monde en raison de problèmes liés à la culture de gestion classique, au travail d'équipe et à la sécurité des données. Certaines personnes peuvent avoir du mal à s'adapter aux nouvelles méthodes de travail et aux exigences technologiques liées au télétravail.

Maruyama and Tietze (2012) ont constaté que certains individus peuvent ressentir des inquiétudes en raison de la réduction des perspectives de carrière liée au fait qu'ils se sentent moins visibles en télétravail. La visibilité réduite peut entraîner des préoccupations quant aux opportunités de promotion et à l'avancement professionnel.

Selon Boell et al. (2013), tant au niveau individuel qu'organisationnel, le télétravail peut entraîner des difficultés liées à la conciliation entre vie professionnelle et vie privée, un manque de possibilités de socialisation, des interrogations sur la carrière, une moindre implication sur le lieu de travail, une confiance réduite, un manque de soutien technique et des interruptions indésirables. Ces défis peuvent avoir un impact sur le bien-être et la satisfaction des travailleurs à distance, ainsi que sur la performance globale de l'organisation. Du côté organisationnel, les pratiques de gestion peuvent ne pas être adaptées à la situation, le cadre juridique peut être insuffisant, le travail d'équipe et la collaboration peuvent être entravés, il peut y avoir un manque d'expertise et de formation pertinentes, des problèmes d'infrastructure et de technologie en dehors du bureau, ainsi que des préoccupations liées à la sécurité des données.

Putnam et al. (2014) soulignent que certains employés très motivés peuvent travailler plus d'heures en raison de la flexibilité du télétravail, ce qui peut entraîner leur épuisement. La flexibilité du télétravail peut inciter certains individus à dépasser leurs limites, ce qui peut avoir un impact négatif sur leur bien-être et leur santé.

Le télétravail peut également engendrer des défis en termes d'isolement social et professionnel, comme le soulignent Cooper et Kurland (2002), Golden et al. (2008), Pyoria (2011) et Bentley (2014). L'absence de contacts réguliers avec les collègues peut entraîner un sentiment d'isolement et de solitude chez les travailleurs à distance.

Hoch and Kozlowski (2014) notent que la distance physique et la diversité culturelle associées au télétravail peuvent menacer la confiance, l'engagement et la cohésion entre les membres de l'équipe, constituant ainsi un défi organisationnel. La distance géographique et les différences culturelles peuvent rendre plus difficile la construction de relations de confiance et de collaboration au sein de l'équipe.

Golden et al. (2008), Wojcak et al. (2016) et Fedakova and Ištonová (2017) soulignent que le télétravail peut entraîner une diminution des performances au travail et une démotivation chez les individus. Les défis individuels et organisationnels associés au télétravail peuvent avoir un impact négatif sur la motivation et les performances des travailleurs à distance.

Cortellazzo et al. (2019) et Gálvez et al. (2020) ont constaté que le télétravail peut entraîner une surcharge de travail et d'informations qui se chevauchent entre le cadre familial et professionnel, ce qui constitue un défi individuel. La frontière floue entre le travail et la vie personnelle peut entraîner une charge de travail excessive et un manque de séparation entre les responsabilités professionnelles et familiales.

Kim et al. (2021) et Fukumura et al. (2021) ont souligné que bien que le télétravail offre des avantages tels que la satisfaction des employés et l'amélioration de la productivité, il peut également poser des défis tels que la nécessité de gérer les horaires de travail et la réduction des interactions sociales au bureau. La gestion des horaires et le maintien des interactions sociales peuvent constituer des défis importants pour les travailleurs à distance.

En somme, le télétravail n'est pas sans défis, tant au niveau individuel qu'organisationnel. Les défis incluent l'isolement social et professionnel, la réduction des opportunités d'apprentissage, le sentiment d'isolement vis-à-vis de la culture de travail, les difficultés de supervision et d'évaluation, les problèmes logistiques et de sécurité, ainsi que la diminution de la performance et de la motivation. Les travailleurs à distance doivent faire face à ces défis pour assurer une transition efficace et réussie vers ce mode de travail. Les organisations doivent également prendre en compte ces défis lors de la mise en place du télétravail afin de mettre en place des politiques et des pratiques adaptées et de favoriser une collaboration et une productivité optimales.

En conclusion, comme présentée dans les sections précédentes, la littérature existante met en évidence une multitude d'études analysant les attitudes et les perceptions des collaborateurs à l'égard du télétravail sur le plan individuel ainsi que sur le plan organisationnel.

Bien que certains managers déclarent avoir des attitudes positives envers le télétravail, ils font preuve d'une grande résistance envers cette pratique, alors qu'elle pourrait devenir une forme de travail important. Les attitudes des managers vis-à-vis de l'adoption de pratiques de télétravail sont principalement influencées par les pratiques managériales spécifiques, la productivité des employés et l'amélioration des outils de sécurité de l'information dans les organisations. Les entreprises peuvent considérer le télétravail comme une opportunité d'assurer la diversification des schémas de travail et de favoriser l'échange d'expériences.

3. Exploration des approches de management et des mécanismes de contrôle à distance

3.1 Théories managériales et mécanismes de contrôle

Au fil du temps, la gestion du télétravail a été étudiée sous différentes perspectives, en mobilisant diverses théories managériales et en utilisant des instruments de contrôle spécifiques. Romero (1983) souligne l'importance d'établir des relations plus égalitaires entre le manager et le télétravailleur, en adoptant un rôle de "facilitateur" plutôt que de "dictateur", et en mettant en œuvre la Direction Participative par Objectifs (DPPO) pour guider le travail. Olsen et Primps (1984) proposent une stratégie pour compenser le manque de contrôle direct dans les interactions en face à face, en utilisant des spécifications formelles plus strictes qui mettent l'accent sur les objectifs, les mesures précises du travail et les procédures structurées. Cette approche est connue sous le nom de direction par objectif (DPO).

Dans une perspective similaire, Olson (1985) et Miller (1986) mettent en avant l'importance de la confiance en tant que base du management du télétravail. Ils soutiennent que les managers doivent passer d'une philosophie de contrôle permanent à une confiance envers les employés pour les motiver à accomplir leurs tâches de manière autonome. De plus, Olson (1987), Huws (1993) et Barouch (2000) soulignent l'importance de l'évaluation des résultats comme moyen de contrôle, en mettant l'accent sur la planification et la coopération entre les télétravailleurs et les managers pour assurer une performance efficace.

Un autre aspect du contrôle en télétravail est le contrôle par surveillance électronique, mentionné par Brocklehurst (1989). Ce type de contrôle, développé à partir de l'initiative de télétravail de l'armée américaine, utilise des logiciels spéciaux permettant aux superviseurs de surveiller les télétravailleurs de manière intensive. Konradt, Schmook et Mälecke (2000) soulignent quant à eux que le management joue un rôle clé dans la mise en œuvre du télétravail, en se basant sur la fixation d'objectifs précis et l'évaluation des résultats.

En ce qui concerne le rôle des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans le contrôle, Valenduc et Vendramin (2001) soulignent que le télétravail peut être perçu comme un moyen de contrôle via les TIC, en particulier lorsque la disponibilité constante des collaborateurs doit être vérifiée. Léon (2005) distingue trois modalités de contrôle en télétravail

: le management par objectifs, le contrôle électronique des performances et l'autogestion individuelle ou collective, qui peut impliquer une supervision mutuelle au sein de l'équipe.

Cayatte (2009) propose la théorie du rôle du manager en télétravail, qui se compose de sept actions majeures : motiver, animer, négocier, accompagner, gérer, évaluer et réunir. De même, Taskin et Tremblay (2010) soulignent que les télétravailleurs aspirent à être encadrés plutôt que surveillés, et que le rôle du manager évolue vers celui d'un coach qui accompagne les travailleurs dans l'atteinte de leurs objectifs.

La confiance est un élément central dans la gestion du télétravail, comme le soulignent Gálvez et al. (2012). Les managers doivent établir une relation de confiance et de respect mutuel avec les collaborateurs travaillant à distance. Fox et Pichault (2016) font le lien entre le télétravail et le management par objectifs, en soulignant que les modalités de contrôle à distance peuvent être associées aux modes de coordination de Mintzberg.

Enfin, des approches plus récentes mettent en avant l'importance de la confiance et de l'autonomie des télétravailleurs. D. Ollivier (2017) souligne que le manager doit accorder sa confiance aux collaborateurs pour compenser la perte de contrôle direct, tandis que les télétravailleurs acquièrent une plus grande autonomie et doivent se débrouiller seuls. De même, le mentorat virtuel, selon Yarbber et Sims (2021), joue un rôle crucial dans le soutien émotionnel des employés en télétravail, en renforçant leur confiance en eux-mêmes et leur autonomie.

En somme, ces différentes théories managériales et instruments de contrôle offrent un cadre complet pour analyser et comprendre les approches adoptées dans la gestion du télétravail. Des concepts tels que la direction par objectifs, la confiance, le contrôle électronique, l'évaluation des résultats et le mentorat contribuent à une meilleure compréhension des enjeux liés au télétravail et à l'optimisation des pratiques de gestion dans ce contexte. In fine, les théories managériales mobilisées et les instruments de contrôle utilisés dans le contexte du télétravail ont évolué au fil du temps. Ces approches offrent des perspectives diverses pour gérer efficacement le télétravail. Les managers doivent être conscients de ces théories et instruments de contrôle afin de les appliquer de manière adaptée et favoriser la productivité et le bien-être des travailleurs à distance. Nous proposons la synthèse des théories managériales et instruments de contrôle mobilisés au fil du temps au niveau du tableau 2 ci-dessous :

Tableau 2. Synthèse des théories managériales et des instruments de contrôle mobilisés au fil du temps.

Auteurs	Théories managériales mobilisées et instruments de contrôle
Romero, (1983)	DPPO & rôle du manager
Olsen et Primps (1984)	Direction par objectif
Olson, (1985), iller, (1986)	Management par la confiance
Olson, (1987) ; Huws, (1993), Barouch, (2000)	Évaluation des résultats Contrôle horizontal
Brocklehurst, (1989)	Contrôle électronique par les TIC
Konradt, Schmook, Mälecke, (2000);	Management par objectif Évaluation des résultats
Valenduc & Vendramin,(2001)	Contrôle par les TIC
Léon,(2005)	Management par objectif Contrôle électronique des performances Autogestion
Cayatte (2009)	Théorie du rôle de Manager
Taskin & Tremblay, (2010)	Théorie du rôle du Manager
Gálvez <i>et al.</i> (2012)	Management par la confiance

Fox & Pichault, (2016)	Management par objectifs Modes de coordination de Mintzberg
D.Ollivier (2017)	Management par confiance, autonomie et autocontrôle
Groen et al. (2018)	Gestion des performances
M.Mouillon (2020)	Contrôle par les TIC (cookies et logiciel) Management par la confiance Délégation et contrôle par objectif
Yarberry & Sims, 2021	Mentorat Confiance et autonomie

Source : élaboré par nos soins

3.2 Théorie du contrôle et télétravail

La théorie du contrôle s'intéresse aux processus utilisés par les entreprises pour s'assurer que les actions des collaborateurs sont alignées avec les objectifs de l'organisation (Snell, 1992). La théorie du contrôle indique que lorsqu'il n'est pas possible de surveiller directement les employés, les contrôles des résultats deviennent plus importants (Eisenhardt, 1985 ; Ouchi, 1979 ; Snell, 1992), ce qui signifie que les managers mettront davantage l'accent sur les objectifs, les indicateurs de performance et les résultats dans la gestion de leurs employés.

L'hypothèse selon laquelle les managers mettent davantage l'accent sur les contrôles des résultats lorsqu'ils autorisent leurs employés à télétravailler n'a pas été testée empiriquement. En déterminant si c'est le cas, nous fournissons une base pour une meilleure compréhension de la façon dont les managers relèvent les défis de la gestion dans un cadre de travail flexible.

Comme nous l'avons défini ci-dessus, le contrôle est un processus qui consiste à aligner les actions des employés avec les intérêts de l'organisation. Une fois que l'entreprise décide de ses objectifs stratégiques, elle doit veiller à les atteindre en développant et en appliquant des mécanismes de contrôle (Anthony & Govindarajan, 2004). Cette approche de contrôle est également appelée contrôle de gestion (Merchant & Van der Stede, 2012) ou contrôle organisationnel (Flamholtz, 1996). De ce fait, il est différent du concept de contrôle psychologique du travail, qui fait allusion à la mesure selon laquelle un employé individuel peut décider du lieu, du temps et du mode d'exécution de son travail (Kossek et al., 2006).

Les mécanismes de contrôle peuvent être formels, selon des procédures et des règlements définis, ou informels, résultant de la manière dont les employés peuvent se rapporter aux objectifs de l'organisation et à leurs collègues, et de la manière dont ils interagissent et partagent les informations. Les contrôles formels sont souvent divisés en contrôles au niveau du comportement ou du processus et ceux au niveau des résultats ou de la production ; quant aux contrôles informels, ils se focalisent sur la contribution des travailleurs aux processus organisationnels, comme l'existence d'une culture organisationnelle qui entraîne l'alignement des objectifs entre l'entreprise et ses employés et entre ces derniers, ceci étant facilité par l'accent mis sur la sélection et la formation d'employés qualifiés (Ouchi, 1979 ; Snell, 1992). Les contrôles du comportement et des résultats sont plus formels dans la mesure où ils reposent sur des procédures et des objectifs prédéfinis. Ils nécessitent nécessairement une planification, un suivi et une mesure.

Les mécanismes de contrôle impliquant des contrôles de comportement consistent à émettre des directives au niveau des tâches et à contrôler régulièrement si les employés suivent ces directives, tandis que les contrôles de résultats mesurent si les objectifs sont atteints. Ces deux types de contrôles présentent des avantages et des inconvénients (Snell, 1992). Si le contrôle du comportement permet un suivi et une régulation plus stricts des tâches, il réduit la flexibilité et peut par ailleurs avoir un effet négatif sur la motivation des employés. Le contrôle des résultats donne généralement plus de liberté à l'employé, dans une optique où ce dernier peut librement choisir comment atteindre certains objectifs prédéfinis (Snell, 1992).

En se basant sur les travaux antérieurs de Thompson (1967) et Ouchi (1979), Eisenhardt (1985) a identifié deux caractéristiques du comportement des employés qui conditionnent la faisabilité des mécanismes de contrôle formels : (1) la capacité à mesurer les performances et (2) la capacité à comprendre quel type de comportement conduit à quel type de résultat.

Le contrôle des résultats exige de bonnes mesures de la performance, tandis que le contrôle du comportement exige une compréhension du comportement désiré. En outre, les deux types de contrôle exigent que les caractéristiques en question puissent être observées : pour le contrôle des extrants, l'organisation doit disposer des systèmes d'information qui permettent de mesurer les performances et d'en rendre compte, et pour le contrôle du comportement, elle doit être en mesure de surveiller le comportement désiré. Ainsi, un des défis de la gestion des télétravailleurs réside dans les possibilités réduites de contrôle du comportement des employés (Allen et al., 2015 ; Bloom et al., 2015).

Dans la littérature sur le télétravail, une suggestion commune consiste à considérer que l'accent mis sur les contrôles de résultats augmentera lorsque les employés télétravaillent. À titre d'exemple, Sewell et Taskin (2015) ont indiqué que l'éligibilité au télétravail peut être en partie déterminée par la possibilité de mesurer la performance de l'employé.

En outre, (Felstead et al. 2003) ont souligné une approche largement recommandée pour la gestion des travailleurs à distance, qui consiste à contrôler les résultats plutôt que les apports. De même, Illegems et Verbeke (2004) ont suggéré que " le télétravail exige de fixer des objectifs et des mesures de performance clairs ", tout comme Allen et al. (2015) qui ont noté que les informations concrètes sur la performance des télétravailleurs peuvent atténuer les préoccupations managériales liées au manque d'observation.

Le télétravail étant généralement mis en œuvre dans un cadre existant, avec des opérations, des procédures, des activités et des politiques existantes, des contrôles similaires seront généralement présents dans les situations de télétravail et de non-télétravail. L'essence des modalités de travail flexibles est qu'elles offrent de la souplesse aux employés sans pour autant avoir un impact sur l'organisation dans son ensemble (Peters & den Dulk, 2003). En conséquence, lorsque les managers autorisent les collaborateurs à télétravailler, ils peuvent souvent utiliser les contrôles existants et les appliquer différemment aux télétravailleurs et aux non-télétravailleurs, en leur accordant un degré d'importance différent (Kurland & Egan, 1999). À cet égard, Felstead et al (2003) ont fait remarquer que les réponses des managers aux enjeux du télétravail sont le plus souvent de nature Adhoc et pragmatique, plutôt que de résulter de conceptions stratégiques. Dans l'enquête menée par Lautsch et al. (2009), environ 25 % des managers ayant l'expérience de la supervision de télétravailleurs ont signalé que pour les collaborateurs en télétravail, ils utilisent les normes de performance écrites et le retour d'information sur les performances différemment de ceux des collaborateurs non télétravailleurs. En conséquence, Richardson et McKenna (2014) ont constaté, dans un large échantillon d'entretiens, que les télétravailleurs ressentent davantage de pression pour atteindre les objectifs de performance que les non-télétravailleurs.

La conclusion tirée de la littérature sur le télétravail rejoint la théorie du contrôle : en vue de pallier les difficultés liées au contrôle de l'activité des collaborateurs en télétravail, une plus grande attention accordée à la supervision de la performance permettra au manager d'instaurer un niveau de contrôle semblable à celui observé lorsque le collaborateur travaille en présentiel. Le rôle crucial des responsables d'entreprise dans la réussite de la mise en œuvre du télétravail est un constat fréquemment souligné dans la littérature. Ils doivent prendre conscience des nouvelles modalités de gestion et adopter un leadership plus flexible pour s'adapter à la nouvelle réalité du travail à distance. Cette adaptation est primordiale pour la réussite de la transition vers le télétravail. De même, la culture d'entreprise doit être restructurée pour accueillir et encourager le télétravail, et les managers doivent avoir confiance en leurs travailleurs. En ce qui a trait à l'implémentation du télétravail, il y a plusieurs questions importantes à considérer.

Tout d'abord, il est important de connaître la perception des télétravailleurs et des managers sur la mise en œuvre de ce dernier. Les collaborateurs doivent être prêts à travailler à distance et les managers doivent être prêts à superviser des travailleurs dispersés géographiquement.

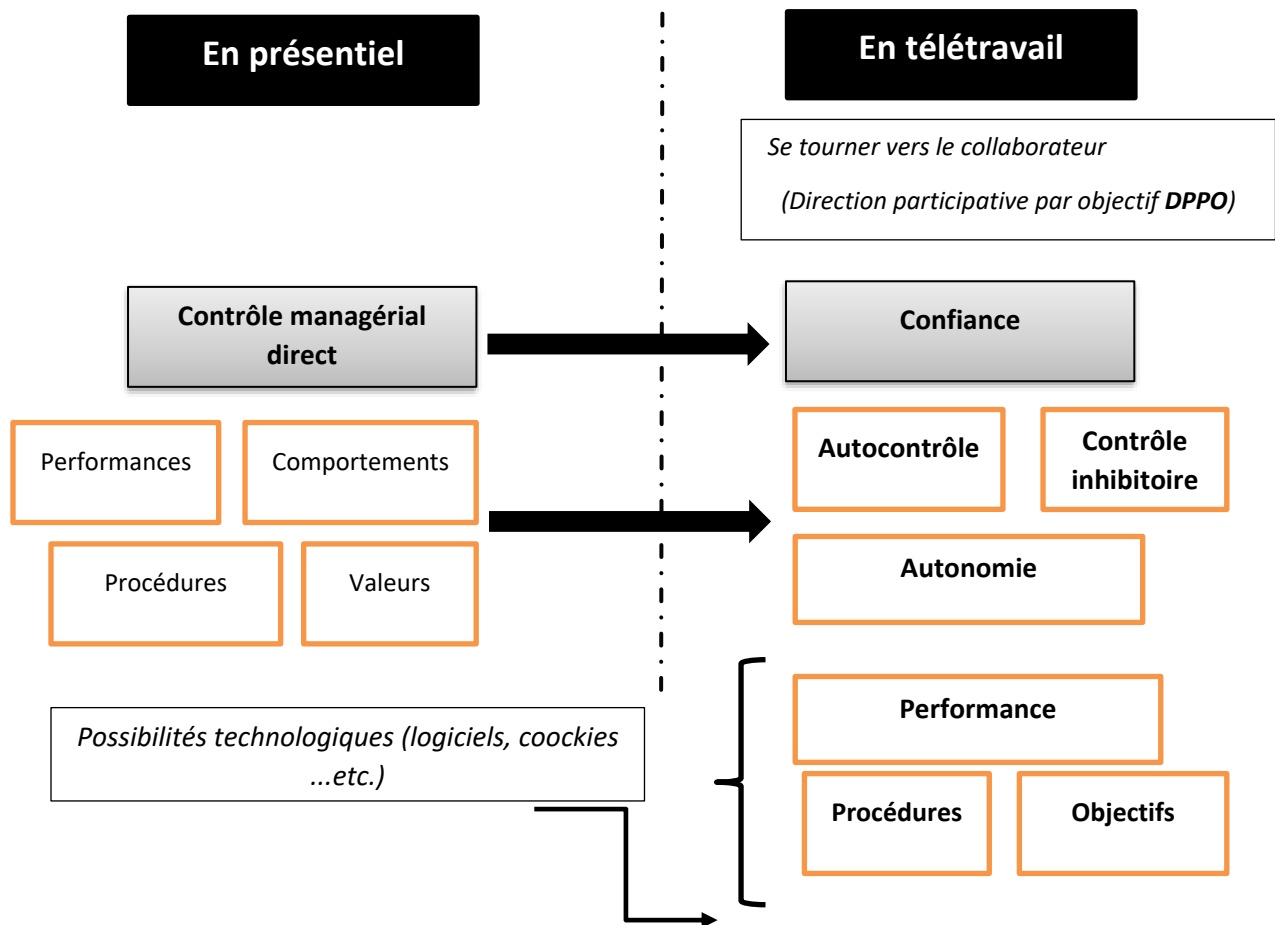
Ensuite, il est important de déterminer si tous les collaborateurs peuvent assumer le télétravail. La nécessité de se présenter sur le lieu de travail diffère selon les emplois, certains requièrent une présence physique, alors que d'autres peuvent être réalisés à distance. Dès lors, les managers doivent être en mesure de sélectionner les travailleurs qui sont les mieux adaptés au télétravail. En outre, il est important de considérer les exigences nécessaires à la mise en œuvre du télétravail. Les travailleurs à distance ont besoin d'un accès fiable à Internet et à la technologie, ainsi que d'un environnement de travail approprié. Les gestionnaires doivent être en mesure de coordonner et de motiver une main-d'œuvre dispersée, ce qui peut nécessiter l'utilisation de nouvelles technologies et de nouvelles stratégies de gestion.

Enfin, il est primordial que les managers puissent offrir un accompagnement adéquat aux travailleurs à distance, afin qu'ils soient en mesure d'exercer leur activité de manière efficiente. Cet accompagnement peut inclure la formation sur l'utilisation des outils de communication à distance et la mise à disposition d'un support technique permettant de résoudre les problèmes techniques auxquels les travailleurs à distance peuvent être confrontés. En général, la mise en œuvre réussie du télétravail dépendra de la capacité des managers à adapter leur style de management pour répondre aux défis uniques du travail à distance.

4. VERS DE NOUVELLES FORMES DE CONTRÔLE ? Proposition d'un modèle.

Nous présentons le modèle théorique conceptuel suivant que nous avons élaboré suite à une analyse rigoureuse de la revue de la littérature. Ce modèle permet aux entreprises de contrôler les activités en situation de télétravail en proposant une vue d'ensemble des différentes méthodes de contrôle adaptées à cette situation. Les managers pourront ainsi utiliser ce modèle pour comprendre les avantages et les limites de chaque méthode de contrôle et décider de la meilleure façon de les appliquer pour surveiller et améliorer la performance des employés en télétravail. Nous sommes convaincus que ce modèle sera un outil précieux pour les entreprises qui cherchent à renforcer leur capacité de contrôle et à optimiser leur performance en situation de télétravail. En somme, ce modèle propose une approche globale et éclairée pour le contrôle dans les entreprises en télétravail.

Figure 1 : Mécanismes de contrôle : en présentiel vs en télétravail



Source : élaboré par nos soins

L'idée présentée dans le modèle ci-dessus est de passer d'un contrôle managérial direct basé sur les performances, les comportements et les procédures à un management qui repose sur la confiance, l'auto-contrôle et l'autonomie des ressources humaines en situation de télétravail.

Le contrôle managérial direct est une méthode traditionnelle de gestion dans laquelle les managers surveillent étroitement les activités de leurs employés, leur donnent des directives spécifiques et les évaluent en fonction de leurs performances et de leur conformité aux procédures. Cependant, avec la montée en puissance du travail à distance, cette méthode de gestion peut être difficile à appliquer, car il peut être difficile de surveiller les employés à distance de manière étroite.

Le management par la confiance, l'auto-contrôle et l'autonomie des ressources humaines est une approche plus moderne du management. Dans ce modèle, les employés ont plus d'autonomie et de flexibilité pour déterminer comment ils accomplissent leurs tâches, et ils sont responsables de leurs propres performances et résultats. Le manager est là pour fournir un soutien et des conseils, mais il n'est pas là pour surveiller de près les activités des employés.

Cette approche est particulièrement pertinente pour les employés travaillant à distance, car elle leur permet d'avoir plus de contrôle sur leur environnement de travail et de mieux s'adapter à leurs besoins individuels. Cela peut également conduire à une plus grande satisfaction au travail et à une plus grande motivation, car les employés ont plus de liberté pour organiser leur travail de manière à répondre à leurs propres besoins et à leur propre style de travail.

En fin de compte, le passage du contrôle managérial direct au management par la confiance, l'auto-contrôle et l'autonomie des ressources humaines peut être bénéfique pour les entreprises qui cherchent à favoriser un environnement de travail plus efficace et plus satisfaisant pour

leurs employés travaillant à distance. Cela peut conduire à une meilleure productivité, à une plus grande créativité et à une meilleure qualité du travail.

De même, l'idée sous-jacente de notre modèle est de se tourner vers le collaborateur en situation de télétravail en adoptant une direction participative par objectifs. Il est proposé d'utiliser les possibilités technologiques telles que les logiciels et les cookies pour remplacer le contrôle managérial direct basé sur l'évaluation des performances, des objectifs, des comportements, des procédures et des valeurs.

En utilisant des outils technologiques tels que les logiciels et les cookies, les managers peuvent suivre les performances des employés de manière plus objective et moins intrusive. Les logiciels de gestion de projet permettent aux employés de travailler sur des tâches spécifiques, de mettre à jour l'état de leur travail et de communiquer avec leurs collègues. Les cookies peuvent être utilisés pour suivre l'utilisation des sites web et pour identifier les comportements en ligne. In fine, se tourner vers le collaborateur en situation de télétravail en adoptant une direction participative par objectifs et en utilisant les possibilités technologiques peut être une méthode efficace pour gérer les performances des employés à distance sans recourir à un contrôle managérial direct intrusif. Cela peut conduire à une plus grande satisfaction au travail, à une meilleure productivité et à une plus grande motivation des employés.

5. Conclusion

En conclusion, notre travail a mis en évidence l'importance cruciale du télétravail à l'ère postpandémie et les défis associés au management des télétravailleurs. Nous avons souligné l'importance de la confiance, de l'autonomie et de l'autocontrôle en tant qu'alternatives au contrôle direct du management dans la supervision de la performance des télétravailleurs. En proposant un cadre théorique et conceptuel, notre contribution permet aux entreprises de mieux comprendre les différentes méthodes de contrôle et d'explorer le potentiel incontournable du télétravail dans le monde d'aujourd'hui.

Cependant, pour approfondir notre compréhension de la situation, nous envisageons de poursuivre notre étude en explorant empiriquement les perceptions et les pratiques relatives à l'utilisation des outils de confiance, d'autonomie et d'autocontrôle chez les managers et les travailleurs à distance dans le contexte spécifique du Maroc. Cette étape supplémentaire nous permettra d'obtenir des informations plus détaillées et de mieux appréhender les mécanismes de contrôle des télétravailleurs dans ce contexte particulier.

Nous sommes convaincus que cette recherche contribuera à une meilleure compréhension des enjeux liés au télétravail et facilitera l'adoption de pratiques managériales plus flexibles et adaptées à la réalité changeante du travail à distance. En fournissant aux entreprises les connaissances nécessaires pour mettre en place le télétravail de manière plus efficace, notre étude peut contribuer à la création d'un environnement de travail plus productif et épanouissant pour les collaborateurs.

En somme, cette étude offre une perspective essentielle pour les entreprises qui cherchent à s'adapter aux nouvelles normes de travail et à tirer pleinement parti des avantages offerts par le télétravail. En adoptant les principes de confiance, d'autonomie et d'autocontrôle que nous avons mis en évidence, les organisations peuvent favoriser un équilibre entre flexibilité et performance, tout en offrant un environnement propice à l'épanouissement professionnel des télétravailleurs.

Références :

- (1). 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.
- (2). Anthony R.N. & V. Govindarajan, (2004), Management control system, eleventh edition, Mc Graw-Hill Irwin.
- (3). Avolio, B. J., Sosik, J. J., Kahai, S. S., and Baker, B. (2014). E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. *Leaders.Quart.* 25, 105–131.
- (4). Barreto Júnior, I. F., & Silva, J. M. (2015). New technologies and work relations in the Information Society: telework. *Law and Justice Journal- Sociolegal reflections*, 24, 21-50.
- (5). Baruch, Y., (2000) 'Teleworking: benefits and pitfalls as perceived by professional and managers', *New Technology, Work and Employment*, vol. 15, no. 1: 34-49.
- (6). Bentley, T. (2014). How can organizations realize the positive benefits of 'anywhere working'? *Hum. Resour. Magaz.* 2014, 8–11.
- (7). Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., Jenny Ying, Z., Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment, *The Quarterly Journal of Economics*, Volume 130, Issue 1, February 2015, 165–218
- (8). Boell, S. K., Campbell, J. A., Čecéz-Kecmanović, D., and Cheng, J. E. (2013). "Advantages, challenges and contradictions of the transformative nature of telework: a review of the literature," in *Hyperconnected world: anything, anywhere, anytime: proceedings of the 19th Americas conference on information systems*, Chicago, United States.
- (9). Brocklehurst, M. (1989) 'Homeworking and the New Technology: The Reality and the Rhetoric', *Personnel Review*, vol. 18, no. 2.
- (10). Cayatte Ramez, 2009, *Manager une équipe à distance : 8 bonnes pratiques pour relever de nouveaux défis*, Dunod, Paris.
- (11). Cinara L. R., & Daniela A. Autonomie et travail informationnel: le télétravail. *Dados - Revista de Ciências Sociais* 54, no. 1 (2011):207-233.
- (12). Cooper, C. D., and Kurland, N. B. (2002). Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations. *J. Organiz. Behav.* 23, 511–532.
- (13). Cortellazzo, L., Bruni, E., and Zampieri, R. (2019). The role of leadership in a digitalized world: a review. *Front. Psychol.* 10:1938.
- (14). Crandall, W., and Gao, L. (2005). An update on telecommuting: review and prospects for emerging issues. *SAM Adv. Manag. J.* 70 (3), 30–37.
- (15). Daniel Ollivier (2019), *Manager le travail à distance et le télétravail: Les bonnes pratiques du management à distance Broché – GERESO Livre grand format.*
- (16). Eisenhardt, K.M. (1985), Control: Organizational and economic approaches. *Management Science*, 31: 134-149.
- (17). Fedakova, D., and Ištonová, L. (2017). Slovak IT-employees and new ways of working: impact on work-family borders and work-family balance. *Ceskoslovenska Psychol.* 61, 68–83.
- (18). Felstead, A., Jewson, N., & Walters, S. (2003). Managerial control of employees working at home. *British Journal of Industrial Relations*, 41, 241-264.
- (19). Fiolhais, R. (2007). *Télétravail et gestion des ressources humaines. Dans A. Caetano & J. Vala (Gestion des ressources humaines (pp. 237-261) (3^a ed.), Lisbonne : Editions RH.*

- (20). Flamholtz E. (1996), « Effective organizational control: a framework, applications and implications », *European Management Journal*, vol. 14, n°6, 596-611.
- (21). FOX Fanny, PICHault François, 2016, « La mise en scène du télétravail : le contrôle managérial au cœur d'un paradoxe entre hyper visibilité et invisibilité », *Actes du XXVIIème congrès de l'AGRHR*, 1-19.
- (22). Gajendran, R. S., and Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *J. Appl. Psychol.* 92 (6), 1524–1541.
- (23). Galvez, A., Jesus Martinez, M., Perez. (2012) TELEWORK AND WORK-LIFE BALANCE: SOME DIMENSIONS FOR ORGANISATIONAL CHANGE *J. WORKPLACE RIGHTS*, Vol. 16 (3-4), 273-29.
- (24). Gálvez, A., Tirado, F., and Alcaraz, J. M. (2020). “Oh! Teleworking!”. Regimes of engagement and the lived experience of female Spanish teleworkers. *Bus. Ethics Eur. Rev.* 29, 180–192.
- (25). Giovanis, E. (2018). The relationship between teleworking, traffic and air pollution. *Atmospher. Poll. Res.* 9, 1–14.
- (26). Golden, T. D., Veiga, J. F., and 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? *J. Appl. Psychol.* 93:1412.
- (27). Hau, F., & Todescat, M. (2018). Teleworking in the perception of teleworkers and their managers: advantages and disadvantages in a case study. *Navus: Journal of Management and Technology*, Vol. 8, N°. 3, 2018, 37-52.
- (28). Hoch, J.E. and Kozlowski, S.W.J. (2014) Leading Virtual Teams: Hierarchical Leadership, and Shared Team Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 99.
- (29). <https://medias24.com/2022/09/13/un-sondage-du-cese-plebiscite-le-teletravail-a-maroc/> (consulté le 13 septembre 2022).
- (30). Huws, U. (1993) *Teleworking in Britain*, Sheffield: The Employment Department, Research Series Report No. 18.
- (31). Illegems, V., & Verbeke, A. (2004). Telework: What Does it Mean for Management? *Long Range Planning*, 37(4), 319-334.
- (32). Kim, H. N., Tonelli, M. J., & Silva, A. L. (2016). From formal to informal: executives who migrated to flexible work. *RBGN - Brazilian Journal of Business Management*, 19(63).
- (33). Kim, T., Mullins, L. B., & Yoon, T (2021). Supervision of Telework: A Key to Organizational Performance. *The American Review of Public Administration*, 51(4), 263–277.
- (34). Konradt, U., Schmook, R. and Mälecke, M. (2000). Implementation of telework and impacts on individuals, organizations, and families: a critical review.
- (35). Kossek E. E., Lautsch B. A., Eaton S. C. 2006. Telecommuting, control, and boundary management: Correlates of policy use and practice, job control, and work–family effectiveness. *Journal of Vocational Behavior*, 68: 347-367.
- (36). Kumura, Y. E., Schott, J. M., Lucas, G. M., Becerik-Gerber, B., & Roll, S. C (2021). Negotiating Time and Space When Working from Home: Experiences During COVID-19.
- (37). Kurland, N. B., & Egan, T. D. (1999). Telecommuting: Justice and control in the virtual organization. *Organization Science*, 10, 500-513.
- (38). Kurland, N. et Bailey, D. (1999). Telework: The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime. *Organizational Dynamics*, vol. 28, n° 2, 53-68.

- (39). Lautsch, B. A., Kossek, E. E., & Eaton, S. C. (2009). Supervisory approaches and paradoxes in managing telecommuting implementation. *Human Relations*, 62, 795-827.
- (40). Léon Emmanuelle Andrée, 2013, « Le management à distance, quelles réalités, quels enjeux ? », *Soins cadres*, n°22, 7-10.
- (41). Lindén, A., & Oljemark, S. (2018). *Managing telework: investigating possibilities of telework for modern organizations*. Stockholm: KTH Royal Institute of Technology, School of Industrial Engineering and Management.
- (42). Malhotra, A., Majchrzak, A., and Rosen, B. (2007). Leading virtual teams. *Acad. Manage. Perspect.* 21, 60–70.
- (43). Maruyama, T., and Tietze, S. (2012). From anxiety to assurance: Concerns and outcomes of telework. *Person. Rev.* 41, 450–469.
- (44). Merchant, K. A. & Van der Stede, W. A., 2007. *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. 2 edn. s.l.: Harlow: Prentice Hall.
- (45). Miller, T. (1986) 'Telecommuting benefits business with self-help' *Computerworld*.
- (46). Morgan, R.E. (2004), "Teleworking: an assessment of the benefits and challenges", *European Business Review*, Vol. 16 No. 4, 344-357.
- (47). MOUILLON, M., (2020), Le grand retour des directions métier dans l'organisation du travail. Tiré de « Frimousse, Soufyane, et Jean-Marie Peretti. « Les répercussions durables de la crise sur le management », *Question(s) de management*, vol. 28, no. 2, 2020, 159-243.
- (48). Nilles, J. M. (1988) *Traffic reduction by telecommuting: A status review and selected bibliography*, *Transportation Research Part A: General*, Volume 22, Issue 4, 1988, 301-317.
- (49). Nilles, J. M. (1994). *Making telecommuting happen: A guide for telemanagers and telecommuters*. New York, NY: Van Nostrand Reinhold.
- (50). OIT (2017), *Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond – A practical guide*.
- (51). Ollivier, Daniel. « Le succès du télétravail. Les effets de la nouvelle loi Travail », *Études*, vol. , no. 12, 2017, 33-46.
- (52). Olsen, M, Primps, S. 1984. Working at home with computers: work and non- work issues. *Journal of social issues*, 40 (3), 97–112.
- (53). Olson, M.H (1985) 'The potential of remote work for professionals' in *Office Workstations in the Home*, edited by the National Academy of Social Sciences, National Academy Press. Miller, T. (1986) 'Telecommuting benefits business with self-help' *Computerworld*.
- (54). Olson, M.H. (1987) 'Telework: Practical Experience and future Prospects', in Kraut, R.(ed.) *Technology and the transformation of White-Collar Work*, London: Lawrence Erlbaum.
- (55). Ouchi, W.G.1979. A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Administrative Science Quarterly*, 24: 833-848.
- (56). Peters, P., & den Dulk, L. (2003). Cross cultural differences in managers' support for home-based telework: A theoretical elaboration. *International Journal of Cross-Cultural Management*.
- (57). Putnam, L. L., Myers, K. K., and Gailliard, B. M. (2014). Examining the tensions in workplace flexibility and exploring options for new directions. *Hum. Relat.* 67, 413–440.
- (58). Pyoria, P. (2011). Managing telework: risk, fears and rules. *Manage. Res. Rev.* 34.
- (59). Richardson, J., & McKenna, S. (2014). Reordering spatial and social relations: A case study of professional and managerial teleworkers. *British Journal of Management*, 25.

- (60). Robertson, I. T. (eds), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. Wiley, Chichester, vol. 15, 63–99.
- (61). Romero, D. (1983), 'The invisible employee: can you meet the challenge?' Hardcopy.
- (62). Schwarzmüller, T., Brosi, P., Duman, D., and Welpel, I. M. (2018). How does the digital transformation affect organizations? Key themes of change in work design and leadership. *Manage. Revue* 29, 114–138.
- (63). Snell, S.A., & Dean, J. W., Jr. 1990. The match between human resources management and advanced manufacturing processes. *Academy of Management Best Papers Proceedings*.
- (64). Souza, T., Moreira, K. D., & Martins, C. B. (2018). TELECOMMUTING: A Possibility for the Secretariat Professional Career, *Perspetivas Contemporâneas*, 13(1), 1-17.
- (65). Stewart, J., & Harrison, T (2016). Top 3 Advantages of Mentorship in the Workplace. *Armed Forces Comptroller*, 61(4), 14–16.
- (66). Taschetto, M., & Froehlich, C. (2019). TELEWORKING UNDER THE PERSPECTIVE OF THE HUMAN RESOURCES PROFESSIONALS OF THE SINOS AND PARANHANA VALLEYS IN RIO GRANDE DO SU. *Revista de Carreiras e Pessoas*, Vol 9 N° (3), 349-375.
- (67). TASKIN Laurent et TREMBLAY Diane-Gabrielle, 2010, « Comment gérer des télétravailleurs ? », *Gestion*, n°35, 88-96.
- (68). Taskin, L. (2006) *Le télétravail en manque de régulations. Regards économiques*, vol. 37, 1-14.
- (69). Valenduc, G., Vendramin, P., (2001) *Telework: from distance working to new forms of flexible work organization* Volume 7, pp Issue 2. 244-257.
- (70). Van Sell, M. and S.M. Jacobs: 1994, 'Telecommuting and the quality of life: A review of the literature and a model for research', *Telematics and Informatics* 11, 81–95.
- (71). Van Triest S.P., Coers M., Wtenweerde N. (2018), *Managing flexible work arrangements: Teleworking and output controls*, *European Management Journal*, vol.36, n°6.
- (72). Wojcak, E., Bajzikova, L., Sajgalikova, H., and Polakova, M. (2016). How to achieve sustainable efficiency with teleworkers: Leadership model in telework. *Proc. Soc. Behav. Sci.* 229, 33–41.
- (73). Yarberry, S., & Sims, C (2021). The Impact of COVID-19-Prompted Virtual/Remote Work Environments on Employees' Career Development: Social Learning Theory, Belongingness, and Self-Empowerment. *Advances in Developing Human Resources*, 23(3), 237–252.