

Télétravail et crise sanitaire : Etat des lieux de quelques entreprises algériennes

Telework and health crisis: state of some Algerian companies

PR .MEBARKI NACEUR

Université d'Oran 2, (Algérie), mebarki.naceur@univ-oran2.dz

Date de réception : 29/07/2020 Date d'acceptation : 09/03/2021

Résumé :

Dès le début de la crise sanitaire de Covid-19, le confinement a eu des implications en termes d'organisation du travail et de modifications des méthodes de travail. Dans ce contexte notre étude essaye d'analyser les facteurs à la fois favorables et hostiles au développement du télétravail, faire un diagnostic sur l'état des lieux de l'acte de télétravailler dans certaines entreprises algériennes et mesurer la perception de cet acte par les télétravailleurs eux-mêmes. A cet effet, nous avons mené une enquête auprès de quelques entreprises algériennes dont les résultats ont soulevé l'existence de deux types de difficultés qui limitent le développement du télétravail en Algérie à savoir: des difficultés techniques liées aux problèmes de connexion et de fiabilité des réseaux et celles liées au manque d'un cadre réglementaire complet qui gère les relations du travail de ce mode de travail. En attendant de dépasser ces difficultés, il est possible de démarrer une expérience sur la base de ce qui a été réalisé en vue de l'adapter aux formes modernes de communication, indispensable en temps de crise et de menace.

Mots-clés: Télétravail, Modalités du télétravail, organisation du travail, TIC, crise sanitaire.

المخلص

منذ بداية الأزمة الصحية Covid-19، كان للحجر الصحي آثار على تنظيم العمل وأساليبه. في هذا السياق، تحاول دراستنا تحليل العوامل المواتية والمناهضة لتطوير العمل عن بعد، وتشخيص الحالة الفعلية له في بعض المؤسسات الجزائرية خلال هذه الفترة وقياس تصور هذا الفعل من قبل الممارسين له. لهذه الغاية أجرينا دراسة استقصائية لبعض المؤسسات الجزائرية والتي أظهرت نتائجها وجود نوعين من الصعوبات التي تحد من تطور العمل عن بعد في الجزائر، وهما: الصعوبات التقنية المرتبطة بوسائل الاتصال والإعلام وموثوقيتها وكذلك غياب إطار تنظيمي يحكم هذا النمط من العمل. في انتظار تطوير هذا الإطار التنظيمي، من الممكن البدء في

تجربة ملموسة على أساس ما تم تحقيقه بهدف تكييفها مع وسائل الاتصال والإعلام الحديثة الضرورية والأساسية في أوقات الأزمات والتهديد.
الكلمات المفتاحية: العمل عن بعد؛ أساليب العمل عن بعد؛ تنظيم العمل؛ وسائل الاتصال والإعلام؛ الأزمة الصحية.

Introduction :

Il est communément admis que les innovations dans le domaine des technologies de l'information et de la communication (TIC), ont provoqué l'accélération de l'évolution de plusieurs phénomènes : l'évolution de l'organisation du travail, l'augmentation de la demande de la conciliation travail-vie personnelle et la concurrence pour l'attraction des talents par tout dans le monde. Dans le domaine du travail, ces changements se sont traduits par l'émergence des modalités de travail alternatives qui viennent concurrencer les modalités de travail traditionnelles et bouleverser la culture organisationnelle⁴ des entreprises. Au total, on observe que les progrès théoriques ont profondément modifié le contexte et la connaissance de la performance organisationnelle et de la relation d'emploi et sa gestion. Il semble ainsi nécessaire de dépasser une conception monolithique de l'organisation traditionnelle pour reconnaître que, dans des environnements de travail non traditionnels, il est nécessaire d'acquérir de nouvelles compétences en leadership capables d'engager les employés et maintenir la culture organisationnelle et la productivité souhaitées. Face à des changements dans les processus organisationnels traditionnels et du nombre croissant des d'employés en télétravail dans des lieux géographiquement dispersés par rapport aux lieux

⁴ On entend par culture organisationnelle toutes les normes profondément ancrées, les valeurs, les croyances, les comportements et les valeurs que les membres de l'organisation partagent Denison et al. (2012)..

traditionnels et de leurs collègues, la communication est devenue dépendante des TIC.

Avec la crise de Covid-19, à travers tous les pays du monde, le confinement a eu des implications en termes d'organisation du travail. Dans ce cadre précis, il est souhaitable pour les entreprises algériennes de pérenniser le télétravail. Ainsi, deux questions émergent et guident notre étude :

La première : La mise en place, catastrophique, du télétravail est-elle capable de provoquer un électrochoc dans l'organisation du travail des entreprises algériennes ?

La deuxième: quelle est l'ampleur de ce mode de travail en Algérie ?

Afin de répondre à ces questionnements, on a tenté de présenter et d'analyser différents travaux qui ont traité le télétravail. A travers cette démarche nous pouvions situer notre réflexion dans le contexte des entreprises Algériennes. Ensuite, nous avons conçu un questionnaire (relativement ouvert et structuré) et réalisé une enquête auprès de quelques entreprises algériennes afin d'évaluer l'ampleur du télétravail au sein de celles-ci et obtenir des réponses à certaines questions en particulier : concernant, entre autres, l'autonomie du télétravailleur, la fréquence du télétravail avant et pendant la crise sanitaire, ces avantages et inconvénients et la satisfaction globale. A cet égard, notre enquête nous a fourni des données plus qualitatives sur les conditions de travail des télétravailleurs, les rapports sociaux qu'ils entretiennent avec leurs collègues et leurs supérieurs hiérarchiques ainsi que les perceptions, les avantages et les inconvénients du télétravail.

1- CADRE THEORIQUE

Il est largement accepté que le lieu et le milieu de travail continuent à évoluer et que l'embauche des meilleurs talents exige des employeurs une

certaine flexibilité en ce qui concerne les modalités de travail. Le télétravail leur offre cette possibilité quel que soit le lieu. Quoique les travaux de recherches identifient certains éléments spécifiques à ce mode de travail et qui peuvent avoir un effet sur la culture organisationnelle (Warrick, 2017), le manque de recherches sur les effets du télétravail sur la performance de l'entreprise, d'une manière générale, n'encourage pas les employés à mettre en œuvre ce mode de travail qui s'avère très coûteux pour une entreprise de petite taille.

L'analyse des effets du télétravail accorde une importance à ses avantages tels que : l'augmentation de l'équilibre travail-famille et de la satisfaction au travail, la diminution du turnover et du stress, le gain de temps de trajet et une autonomie accrue (Allen, Golden, & Shockley, 2015) d'une part, et à la prise en compte de ses inconvénients d'autres parts. Parmi lesquels, il est, souvent, cité l'isolement social et professionnel et un brouillage des frontières entre travail et vie personnelle. Généralement, les résultats des travaux de recherche montrent que le télétravail entraîne des avantages, parfois, modestes mais tangibles et la crainte vient des employeurs car ils ne surveillent pas d'une manière plus étroite la performance des employés.

La dynamique des groupes, la réussite professionnelle et les perspectives de carrière y sont peu considérées. Cependant, il subsiste toutefois quelques études qui ont essayé d'intégrer ces variables dans l'analyse économique à travers le traitement de l'effet des pratiques du travail flexibles sur les salaires et les carrières. Les travaux les plus connus sur cette question sont ceux de (Weeden, 2005), (Gajendran & Harrison, 2007) et (Leslie, Park, & Mehng, 2012). C'est en fait, la diversité de situations des télétravailleurs qui fonde les disparités⁵ en termes de salaires, de carrière et de réussite professionnelle très

⁵ Ces disparités concernent le fait que le télétravail est occasionnel ou d'une manière indéfinie.

fréquentes au sein des travailleurs d'une même entreprise et au sein d'une population, supposée, homogène en termes de capital humain. Bien que les travaux sur les carrières ont depuis longtemps noté le rôle que joue le contexte du travail dans les décisions en matière de salaire et de promotion (Goodman, 1975); (Wayne, Liden, Graf, & Ferris, 1997). Le télétravail est en effet supposé motiver et déclencher les efforts du télétravailleur pour l'obtention d'une promotion et/ou une augmentation de salaire (Heslin, 2005).

I-1- Télétravail et structure organisationnelle

En théorie, la culture organisationnelle est considérée comme une source clé d'avantage concurrentiel durable et une composante importante de la performance organisationnelle (Coulson-Thomas, 2015). Dans cette conception, la question qui se pose est de savoir quel est le rôle joué par le télétravail en termes de redéfinition des formes et des structures des organisations du travail ? La réponse à cette question a donné lieu à un vaste débat dans la littérature spécialisée. Les auteurs y ont constaté qu'une restructuration des formes et des structures des organisations du travail implique, d'une part, l'émergence d'une organisation dite en réseau, souvent associée avec le télétravail et, d'autre part, le développement de la pratique de l'externalisation de certaines tâches qui est facilitée par les mécanismes de surveillance et de contrôle plus performants qu'offrent les TIC. Toutefois, notre propos ici est de mieux comprendre comment ce changement dans la forme du mode de travail pourrait avoir des répercussions sur l'évolution des relations d'emploi au sein d'organisations fragmentées. En effet, cette évolution des relations d'emploi n'est pas forcément unidirectionnelle et les employeurs n'ont pas non plus toujours intérêt à appliquer des contrôles rigoureux (Rubery & Grimshaw, 2001). Dans ce cadre d'analyse, le télétravail n'est pas en lui même un objectif des employés, mais un

instrument des stratégies de flexibilité (Valenduc & Vendramin, 2001). C'est en fait la diversité de ces éléments réunis qui permet à certains chercheurs de considérer que le télétravail explique la métamorphose de l'organisation du travail et l'articulation de la répartition de la temporalité du temps entre travail et non travail. En fait, la revue de ces recherches tendrait à remettre en question des temps sociaux et prouver que le télétravail peut être source d'un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle lorsque le télétravailleur jouit pleinement d'une autonomie dans la détermination de ses horaires de travail (Taski, 2003).

1-2- Télétravail et dynamiques des carrières

Les travaux sur les carrières des travailleurs se sont fondés sur la théorie du signal initiée par Spence (1973) qui explique comment les superviseurs utilisent les comportements observables des employés pour attribuer des caractéristiques difficiles à observer, telle que le dévouement au travail. Appliqué au télétravail, on s'attend à ce que les employés ayant ces attributions peuvent ainsi signaler leur plus haut degré de dévouement et avancer dans leurs carrières.

Adoptant ce type de raisonnement au télétravail, des travaux empiriques montrent que le télétravailleur indique un dévouement douteux au travail et pousse parfois les employés à l'éviter (Casper & Harris, 2008). Plus précisément, leur absence sur le lieu de travail est associée à un manque d'implication au travail (Williams, Blair-Loy, & Berdahl, 2013), (Kossek, Thompson, & Lautsch, 2015). Néanmoins, le constat empirique d'un moindre effet du télétravail sur la réussite professionnelle est difficile à déterminer (Gajendran & Harrison, 2007), dans la mesure où il fait référence à d'autres indicateurs observables de carrière : (par exemple : les promotions et la croissance des salaires) et qui

peuvent être évalués objectivement par d'autres indicateurs (Ng, Eby, Sorensen, & Feldman, 2005).

D'autres travaux empiriques ont montré qu'un travail supplémentaire plus élevé est susceptible de signaler le dévouement d'un télétravailleur à son travail et à son organisation. Ce qui suppose que le télétravail peut jouer un rôle incitatif efficace de la part du salarié, tout en maintenant un équilibre entre les considérations personnelles et familiales et son dévouement à son travail (Ryan & Kossek, 2008); (Stephens & Szajna, 1998).

Du fait que les expériences individuelles de télétravail sont susceptibles d'être différentes⁶, leurs l'impact potentiel sur leurs réussites professionnelles est également susceptible d'être différent (Golden & Veiga, 2005). Quoi que, les travaux en matière d'évolution des carrières ont depuis longtemps mentionnés le rôle du contexte du travail dans les décisions en matière de salaire et de promotion (Goodman, 1975); (Wayne, Liden, Graf, & Ferris, 1997). Les études sur le télétravail n'ont pas permis de déterminer comment le contexte du travail contribue à la réussite professionnelle des employés (Golden, Veiga, & Dino, 2008).

Au total, on observe que l'évolution de la littérature sur le télétravail à profondément modifié le contexte et la connaissance de la relation d'emploi, de la performance professionnelle, de l'environnement du travail et, plus généralement, l'organisation au sein des entreprises. Les conclusions qui se dégagent de cette littérature ne sont pas convergentes et bien claires, notamment, en ce qui concerne l'évolution des relations d'emploi.

⁶ Occasionnellement quelques jours par semaine ou quelques jours par mois et/ou pendant toute l'année.

2- Le télétravail : définition et caractéristiques

2-1- Définition et conditions de son exercice

Dans sa définition la plus simple, le télétravail consiste à exercer des tâches professionnelles à distance c'est-à-dire hors des locaux de l'employeur de façon régulière ou non mais sur la base d'un choix volontaire.

Quant aux personnes pratiquant ce mode de travail, (Petković, Orejlić, & Lukić, 2014) considèrent que les télétravailleurs sont définis comme des employés qui travaillent à distance grâce à l'utilisation des TIC, parfois individuellement ou en équipe, pour produire des biens et des services. D'une manière générale, ce type de travail est exercé soit à la maison ou encore dans un lieu de coworking⁷, à condition que l'employé ait la possibilité d'exercer ses tâches et interagir avec les autres à travers un accès à internet. (Allen, Golden, & Shockley, 2015). Au final, ils peuvent être géographiquement éloignés de l'organisation ou des clients qu'ils servent en s'appuyant sur un niveau de connaissances requis pour effectuer le travail (Daniels, Lamond, & Standen, 2001). Sans perdre de vue que le télétravailleur bénéficie du même statut juridique que celui des salariés travaillant dans les locaux de l'entreprise. Par ailleurs, sa mise en place suppose une pratique managériale adaptée et une relation de travail entre managers et salariés fondée sur la confiance.

Quand à l'adaptabilité des emplois au télétravail, il est certainement plus facile à des travailleurs du savoir tels que : les programmeurs en informatiques qui peuvent effectuer la plupart de leur travail sur un ordinateur, des tâches telles que la création de code logiciel, de rapports ou de feuilles de calcul et les personnes dont la productivité est facilement surveillée, tels que les

⁷ Ces lieux partagés où chacun peut venir travailler et/ou les entreprises peuvent faire leurs réunions quand c'est nécessaire.

experts en sinistre ou les travailleurs des centres d'appels, sont les plus susceptibles de télétravailler (Golden & Gajendran, 2019). De même, pour d'autres catégories de travailleurs qui ne nécessitent pas de collaboration ou de soutien significatif (par exemple: des services de ventes, du marketing, de la comptabilité et de l'ingénierie) peuvent fonctionner mieux lors du télétravail que lorsqu'ils travaillaient dans les bureaux de l'entreprise.

A cet égard, il faut souligner que le télétravail s'inscrit dans une démarche d'amélioration de l'organisation du travail en s'appuyant sur des technologies numériques et non d'un aménagement du temps de travail car théoriquement il n'a pas d'incidence sur le décompte du temps de travail effectif. Dans ce sillage, les entreprises n'ont de choix que celui de repenser leur organisation et leur façon de travailler, en optant pour un processus de développement de l'intelligence collective. Cette démarche constitue pour elles une opportunité pour expérimenter une forme d'organisation du travail intégrant les enjeux de qualité de vie au travail, d'égalité professionnelle et de performance. Pour ce faire, l'analyse du contenu du travail (tâches) doit être au centre de la démarche de mise en œuvre du télétravail.

2-2- Enjeux de la mise en place d'une politique de télétravail pertinente

Depuis son apparition, le télétravail a suscité un intérêt particulier chez les analystes et les économistes. Les arguments recensés en matière de mise en place d'une politique de télétravail sont ceux de portée générale et peuvent être liés à trois enjeux à savoir :

2-2-1 Enjeu technologique

D'une manière générale, les analyses de cet enjeu s'intéressent à expliquer comment la dynamique du facteur technologique assure l'évolution et

l'accessibilité au télétravail. Ainsi, la diffusion de l'ordinateur portable à un coût accessible aux télétravailleurs potentiels les encourage à expérimenter ce mode de travail. En revanche, l'évolution des moyens de communication leur permet la transmission d'énormes quantités de données et le partage de l'information et son intégration immédiate dans les objectifs organisationnels.

Ainsi, la gestion des ressources humaines a pour objectif d'assurer la mobilité des télétravailleurs et leurs compétences. Le même raisonnement est à la base des modèles coopératifs proposés par Aoki M. (1984-1990). Dans le sens de ces modèles, le dirigeant devient explicitement chargé d'assurer l'équilibre entre les intérêts respectifs de l'entreprise et des employés en télétravail. Ainsi, on peut considérer que l'assimilation et l'utilisation des TIC favorisent la progression et la diffusion du télétravail. Ce résultat semble émaner du fait que la maturité des solutions et des outils de collaboration autorise désormais le déploiement de nombreux usages des TIC à l'échelle d'une entreprise ou d'un service.

2-2-2 Enjeu managérial

Les changements des méthodes de communication des entreprises affectent nécessairement les modes traditionnels de management. Il est important de préciser que ces changements ne doivent pas remettre en cause le lien de l'employé à l'entreprise, à ses collègues et à sa hiérarchie mais au contraire il doit être renforcé à travers des entretiens réguliers. Dans le même temps, les compétences et les pratiques managériales doivent évoluer pour intégrer les caractéristiques du management à distance et de l'animation de communautés afin de donner plus de sens au travail, à motiver et fixer des objectifs clairs aux équipes. De plus, l'existence du télétravail peut ainsi créer de nouveaux groupes de travail ponctuels, plus souples et plus réactifs. On peut envisager que le

manager expérimente ici un nouveaux process, en instaurant les conditions pour monter des équipes transversales et parfois de déceler des potentiels prometteurs.

2-2-3 Enjeu de performance

Les arguments en faveur de la performance des télétravailleurs est qu'un télétravailleur peut être plus productif et plus performant tout en ayant plus de temps pour soi et sa famille. Au final, débarrassé de contraintes logistiques, les collaborateurs sont totalement focalisés sur leurs tâches, ce qui est bien le but de tout employeur.

En effet, une coordination entre ces trois enjeux nécessite une vision plus ou moins ambitieuse accompagnée d'une stratégie globale de formation et de sensibilisation dans la mesure où elle concerne :

- La formation et l'accompagnement des managers aux nouvelles pratiques;
- La formation de tous les collaborateurs à la communication avec les outils de travail collaboratifs qui sont soumis aux évolutions techniques;
- Enfin, la sensibilisation sur l'apparition d'éventuels risques : tel que le sentiment d'isolement.

D'un point de vue purement économique, il est plus rentable à une entreprise de louer un espace de travail pendant quelques semaines ou quelques mois au lieu d'être engagée sur une période de plusieurs années pour des bureaux. Ainsi, l'entreprise peut, plus facilement, augmenter son effectif sans pour autant investir en infrastructure. De ce fait, elle peut faire des économies et les salariés en télétravail peuvent venir et travailler quelques heures dans des lieux plus calmes près de chez eux.

Toutefois, l'évolution du télétravail s'explique facilement lorsque l'on considère les exigences professionnelles actuelles. Selon U.S. Bureau of Labor Statistics (2019), entre 2005 et 2015, le nombre d'employés américains qui ont

fait du télétravail a augmenté de 115%⁸. A l'échelle européenne, une enquête conduite en 2015 a révélé que 15 à 20% des salariés sont des télétravailleurs. A l'échelle mondiale, les taux de croissance estimés, des télétravailleurs, sont de l'ordre de 11-30% dans de nombreuses régions du monde (Lister & Harnish, 2011). En Algérie, le télétravail en est encore à ses débuts et aucun modèle ne s'est encore imposé: espace coworking, domicile, nomade. Du fait que, le télétravailleur doit être un salarié maîtrisant parfaitement les compétences inhérentes au poste et suffisamment autonome pour travailler seul à distance. A ce titre, il semble que le télétravail, en Algérie, bénéficie tout particulièrement d'un terreau plus que favorable, notamment avec la nouvelle génération qui a une certaine maîtrise des outils TIC.

2-3- Crise sanitaire et mise en place du télétravail

Dès le début de la crise sanitaire et suite à l'arrêt pur et simple de certaines activités, limitation pour d'autres, le télétravail a été utilisé, dans plusieurs pays, comme une solution au confinement. A ce titre, le télétravail n'est pas un choix mais une obligation et donc il faut bien faire avec. Le fait que ce sont les conditions de la pandémie qui ont imposé le télétravail, sa mise en place va se différencier du télétravail régulier pour les raisons suivantes :

- ◆ il s'agit d'un télétravail imposé dont la décision de mise en place a été très rapide ;
- ◆ il est effectué à temps plein et se pratique à 100% à domicile ;
- ◆ compte-tenu du confinement, il se pratique pour la plupart du temps dans un environnement familial particulier : conjoint également en télétravail, enfants à la maison et parfois avec des difficultés matérielles ou psychologiques.

⁸ U.S. Bureau of Labor Statistics (2019) : Employed persons working at home, workplace, and time spent working at each location by full- and part-time status and sex, jobholding status, and educational attainment, 2018 annual averages, OEU/ATUS PSB Suite 4675 2 Massachusetts Avenue NE Washington, DC 20212-0001

En tout état de cause, le télétravail est devenu la seule option pour assurer la continuité de la relation de travail. Cette expérience du confinement a provoqué chez certaines entreprises des révélations sur le besoin de disposer d'un grand espace de travail qui leur coûte chère. La solution est vite trouvée dans le télétravail et les réunions par écrans interposés. Dans le monde, certaines entreprises ont clairement décidé de réduire leurs surfaces immobilières et enlever des salles de réunions. En plus, la crise économique qui s'annonce, elle a aussi des conséquences. Car le coût immobilier constitue le deuxième poste des dépenses des entreprises après les salaires. Ainsi, les espaces de coworking comptent bien profiter de ce nouvel essor du télétravail et offrir aux entreprises l'opportunité de se libérer des contraintes liées aux anciens modes d'organisations et aux effets de l'absentéisme.

En Algérie, le télétravail n'est pas totalement réglementé et le cadre fixé est assez peu lisible. Le code du travail algérien et plus précisément le décret exécutif n°97-474 du 8 décembre 1997, fixant le régime spécifique des relations de travail concernant les travailleurs à domicile, reste une référence pour les entreprises qui souhaitent nouer des accords sur le télétravail. Dans l'urgence de la crise sanitaire, les droits de base inscrits dans la loi 90-11 sont prévus par les décrets exécutifs relatifs aux dispositions de prévention et lutte contre la Covid-19 du 22 mars 2020, et celui du 25 mars 2020, qui précisent dans ce sens, que la loi garantit au travailleur, le droit à l'hygiène, à la sécurité et à la médecine de travail, un droit mentionné dans l'article 05 du code du travail, ainsi que le droit au respect de l'intégrité physique, morale et de la dignité de l'employé, consacré par l'article 06 du code du travail algérien. En revanche, on peut qualifier la mise en place du télétravail en Algérie d'imposée suite à des

questions de sécurité sanitaire. Dans ce cas, un simple accord écrit ou même oral entre l'employeur et son salarié suffit pour sa mise en place.

Quoi que, le télétravail n'est pas encore réglementé, néanmoins, on suppose qu'il a les mêmes obligations que les jours travaillés dans le lieu d'affectation habituel, et dispose des mêmes droits notamment celui que son employeur mette à sa disposition les moyens nécessaires au bon déroulement des tâches professionnelles qu'il est tenu d'accomplir. Néanmoins, il est intéressant d'insister sur le fait que les textes réglementaires obligent les employeurs à agir en fonction des instructions concises et édictées par les décrets susmentionnés.

Mais dans toutes les circonstances, la question de la prise en charge des frais de cette forme de travail doit faire l'objet d'une négociation en vue d'un accord. Quelle que soit la réponse apportée, les entreprises vont devoir s'adapter à cette nouvelle forme de travail. En revanche, il est vrai que la crise sanitaire a accéléré des évolutions en cours pour certaines PME et certains secteurs. L'exemple du secteur éducatif ou le télé-enseignement a complètement remplacé, pour un temps, les cours donnés de façon physique. Et les enseignants, comme, les étudiants se sont adaptés. Au point de vouloir garder certaines innovations nées de cette crise. De même pour les entreprises des secteurs économiques, les salariés, comme les dirigeants, se sont adaptés. Car certaines conditions de réussite semblent aujourd'hui être réunies : une baisse des prix des équipements informatiques, une organisation revendicatrice de ce type de gestion de l'emploi, des systèmes de communication garantissant la sécurité de l'information et un mouvement de globalisation et d'intégration mondial poussant le changement dans une même direction. Par contre, cette crise a mis en évidence l'incertitude sur les lieux de travail de demain.

3- Etude de cas

3-1- Objectifs et méthodologie de l'enquête

3-1-1. Les objectifs de l'enquête

Les données précises concernant les facteurs à la fois favorables et hostiles au développement du télétravail dans les entreprises algériennes, d'une manière générale, restent rares. Prenant en compte le contexte actuel où le télétravail est considéré comme une conséquence du confinement, que nous avons décidé de mener une enquête sur sa mise en place et ses conséquences sur l'organisation du travail dans quelques entreprises algériennes. Toutefois, l'objectif de notre enquête est double, il s'agit de faire un diagnostic sur l'état des lieux de l'acte de télétravailler pendant cette période de crise sanitaire. En suite, de mesurer sa perception par les télétravailleurs eux-mêmes.

3-1-2. Champ de l'enquête

A l'effet de conduire notre enquête nous avons opté pour le plan suivant:

- Unité statistique enquêtée : l'enquête couvre les entreprises dont les adresses e-mails sont disponibles sur l'annuaire des entreprises algériennes (les entreprises algériennes.com). Sont exclus du champ des effectifs salariés les intérimaires et les stagiaires.

- Champ statistique couvert : tous les secteurs sont couverts ;

- Champ géographique : l'enquête couvre au final 240 entreprises, toutes activités confondues, qui s'activent sur l'ensemble du territoire national, au 30/06/2020.

- Période de collecte : la collecte est lancée début juin et a duré tout le mois ce qui a coïncidé avec les étapes successives du déconfinement et permet aux personnes enquêtées d'avoir du recul et être précis dans leurs réponses ;

- Mode de collecte : La collecte est effectuée par internet via Google forms. Aucun rappel ni de contentieux n'ont été mis en œuvre. A cet effet, nous avons envoyé, au départ, notre questionnaire à 579 entreprises, 339 ont été retournés soit pour un motif d'adresse introuvable, non distribuer ou tout

simplement la boîte du destinataire était pleine. On a essayé de les relancer à plusieurs reprises, hélas nos tentatives n'ont pas été concluantes. Le reste des questionnaires c'est-à-dire 240 ont été réceptionnés par leurs destinataires.

- Les réponses en ligne et l'exploitation des questionnaires ont été gérées à la fin de la période.

3-1-3. Méthode et procédure

Les entités interrogées étaient soit des employeurs où des employés des entreprises en question (une réponse pouvant exprimer l'avis collégial d'une entreprise). Des réponses complètes ont été reçues de 87 entreprises sur un échantillon initial de 240, ce qui représente un taux de réponse de 36,25 %. Une période de trois mois a été adoptée car il s'agissait de la plus longue période pendant laquelle les employés avaient fait du télétravail et pour laquelle des réponses cohérentes étaient disponibles. Alors qu'une période encore plus longue aurait été préférée. En revanche, il est intéressant de signaler, dès le départ, que nous sommes conscients du fait que notre échantillon n'a pas la prétention d'être représentatif de l'ensemble des entreprises algériennes. Il s'agit donc plus d'une étude de type exploratoire.

3-2- Résultats et enseignements de l'enquête

Les résultats de l'enquête ont été comparés et corrélés pour les éléments de diagnostics et perception clés suivants : a) modalités et moyens de la pratique du télétravail ; b) conditions d'adaptabilité au télétravail ; c) l'environnement organisationnel interne (implication, relations interpersonnelles et communication, relations des télétravailleurs avec leurs collègues, satisfaction au travail, la performance et le sentiment d'engagement envers l'entreprise) ; d) degrés de satisfaction à l'égard de ce mode travail (satisfaction)

3-2-1. Modalités et moyens de la pratique du télétravail

La principale caractéristique du télétravail est qu'il est considéré comme un accord de travail qui permet à ses pratiquants de bénéficier de certains avantages en termes de flexibilité des horaires de travail et de choix du lieu de travail (Mas & Pallais, 2017).

A la question sur les modalités des pratiques du télétravail depuis le début du confinement, 50% des personnes enquêtées déclarent qu'elles font que du télétravail. En revanche, l'autre moitié déclare qu'elle se rend de manière partielle sur son lieu de travail. Quant à la pratique du télétravail avant la période de confinement, 50% des personnes enquêtées pensent être suffisamment initiés parce qu'elles le pratiquaient régulièrement, par contre l'autre moitié l'a pratiqué d'une manière exceptionnelle. Ce qui suppose son existence même avant la crise sanitaire. 84 % déclarent disposer d'outils numériques adaptés au télétravail. Seulement, 16 % des répondants affirment qu'ils rencontrent certaines difficultés pour les utiliser à cause du manque d'internet ou débit 4G insuffisant. A cet effet, 66% des répondants évoquent des problèmes de connexion, 16% des difficultés de transmission et 17% des problèmes liés à la technologie. A notre sens, ces problèmes s'expliquent par le mode et le débit (vitesse) de la connexion utilisés dans le cadre du télétravail, 34% des répondants déclarent qu'ils ont une connexion de 8 M₀ ADSL, 33% 2 M₀ ADSL, 16% 4 M₀ ADSL et 15% 4G Lite (Algérie Télécom). Regardons donc de plus près ce résultat, ne serait-il pas le signe d'un sous-investissement en matériel et équipements nécessaires au télétravail ? Dans ce cas, les résultats ne sont pas toujours à la hauteur ni des attentes des télétravailleurs, ni à celles de leurs employés. A ces problèmes, s'ajoute les conditions en matière de disposition d'un espace de travail isolé et calme au domicile du télétravailleur. A cet effet,

83,3% des répondants déclarent qu'ils ont en partie ce type d'espace et 16,7% ne l'ont pas.

Pour la distance effectuée, en temps ordinaire, pour se rendre au lieu du travail principal, elle est en moyenne de 15 Km et leur prend en moyenne entre 30 à 45 mn de temps de trajet. Quant au moyen de transport principal pour effectuer le trajet, 68 % citent la voiture personnelle et en solo, contre 32 % qui déclarent prendre les transports en commun.

La caractéristique principale des employeurs de ces télétravailleurs est qu'ils sont des TPE de moins de dix salariés à 75 %, 12 % sont des PME de 10 à 250 salariés et 13% sont des indépendants. Quant à la structure qui les emploie, les répondants déclarent majoritairement qu'ils exercent dans les domaines de la communication, les médias, l'informatique, et d'une manière générale dans le secteur tertiaire, notamment, dans les métiers liés au conseil.

L'enquête nous a indiqué aussi que la flexibilité des horaires est un avantage important. Ainsi, les télétravailleurs considèrent que le fait d'éviter les déplacements à leurs lieux de travail leur simplifie la vie de famille. Si la plupart des télétravailleurs enquêtés considèrent la flexibilité des horaires comme le premier avantage, cependant certaines personnes n'en bénéficient pas. En effet, certaines doivent télétravailler, soit parce qu'elles doivent répondre à la clientèle ou parce qu'elles doivent réaliser leur travail pendant les heures d'ouverture de leur entreprise. Ainsi, la flexibilité des horaires n'est en fait possible que pour certains types de tâches ou d'emplois.

La réduction des déplacements est un avantage relevé dans la plupart des travaux de recherches. Dans notre enquête, les télétravailleurs sont unanimes à constater qu'ils sont moins stressés et moins fatigués en raison de la réduction de leur temps de déplacement. La réduction des déplacements permet à

plusieurs de profiter de plus de sommeil, de consacrer plus de temps aux activités familiales et récréatives.

3-2-2. Conditions d'adaptabilité au télétravail : adaptabilité

D'une manière générale, l'adaptabilité du télétravailleur est définie comme sa capacité à recevoir, interpréter, analyser et traduire son environnement actuel en changements de comportement qui augmentent ses chances de réussite et de performance.

On note tout d'abord, que la méthodologie utilisée pour les mesures subjectives des impacts du télétravail sur la performance des télétravailleurs, contient un ensemble de questions sur les positions des personnes interrogées à l'égard du télétravail. Le tableau 1, présente ces questions. A cet égard, nous avons utilisé trois points d'encrage permettant aux répondants d'évaluer les différents critères d'effets du télétravail sur leur performance. Ces points d'encrage sont les suivants : a) augmente b) inchangé c) diminue.

Tableau N°1 : Evaluation des effets du télétravail sur la performance de ses pratiquants

Les questions	Point d'encrage	%
Comment votre niveau de stress évolue-t-il par rapport à votre ancienne situation de travail ?	a	01
	b	33,3
	c	65,7
Comment votre niveau de fatigue évolue-t-il par rapport à votre ancienne situation de travail ?	a	16,7
	b	33,3
	c	50
Comment votre temps de travail évolue-t-il par rapport à votre ancienne situation de travail ?	a	15
	b	68
	c	17
Comment votre motivation évolue-t-elle par rapport à votre ancienne situation de travail ?	a	17
	b	79
	c	04
Comment votre niveau de concentration évolue-t-il par rapport à votre ancienne situation de travail ?	a	50
	b	47
	c	03
Comment la qualité du travail évolue-t-elle par rapport à votre ancienne situation de travail ?	a	17
	b	66,7
	c	16

Comment votre santé évolue-t-elle par rapport à votre ancienne situation de travail (indépendamment des problèmes de santé qui n'ont rien à voir avec le télétravail) ?	a	17
	b	30
	c	03

Source: Conçu par l'auteur

D'après le tableau 1, on observe des situations plus ou moins homogènes, en matière d'effets de la pratique du télétravail. En termes de niveau de stress, 65,7% des répondants constatent qu'il a diminué et 33,3% supposent qu'il reste inchangé. Ce qui pouvait être interprété comme un indicateur sur l'état général des pratiquants. Ce résultat est confirmé par le fait qu'également 80% des répondants considèrent que l'évolution de leur santé est restée inchangée. Ce qui nous permet de supposer que le télétravail dans le contexte de la crise n'a qu'un effet limité sur l'adaptabilité des télétravailleurs enquêtés au nouveau contexte. En plus, 50% de ces personnes ont déclaré qu'elles télétravaillent déjà régulièrement. Ce constat, est confirmé par les réponses à une question posée à la fin du questionnaire sur leur souhait de la continuité du télétravail ou non à l'issue de la période de confinement. Les réponses étaient à 100% oui le plus possible. Toutefois, ils ne plébiscitent pas le télétravail à 100%, qui a été expérimenté de manière contrainte par les salariés lors de la crise sanitaire. Selon notre enquête, 50% des personnes enquêtées jugent souhaitable le développement pérenne du télétravail dans leur entreprise. Une majorité d'entre elles préfère un modèle hybride, quelques jours par semaine en télétravail et le reste dans l'entreprise. Ainsi, 60% envisagent télétravailler en moyenne de 2 jours par semaine.

En revanche, pour les réponses à pourcentages faibles l'explication qui pourrait être avancée est liée aux conditions du confinement et à l'exiguïté de l'espace réservé au télétravail et d'une manière générale aux conditions exceptionnelles de la mise en place du télétravail.

3-2-3. L'environnement organisationnel interne

Dans le sens de (Rai, 2011), un environnement organisationnel interne efficace correspond à une conception organisationnelle flexible et susceptible de changement. Dans le cadre d'une entreprise, ces caractéristiques permettent de valoriser l'innovation, l'adaptation, la croissance, l'acquisition de ressources, la transformation et la créativité (Černe, Jaklič, Skerlavaj, Aydinlik, & Polat, 2012). En termes de ressources humaines cela traduit l'implication, le plaisir au travail, la satisfaction au travail et le sentiment d'engagement envers l'entreprise.

Un des éléments qui permettent de caractériser le degré d'autonomie ou d'isolement, c'est le mode de prise de décision. En effet, la possibilité pour un télétravailleur de prendre soi-même les décisions relatives à l'organisation de son travail traduit une certaine autonomie, alors que le fait de devoir obtenir l'accord du supérieur indique un degré d'autonomie plus limité, sinon nul. Cette dimension nous permet d'avoir un point de vue sur les rapports sociaux qu'entretient le télétravailleur avec sa hiérarchie ces collègues et au final avec son entreprise.

En matière de la communication des télétravailleurs avec leurs collègues et leurs entreprises, 50% des répondants ont cité sans objet, 32 % considèrent qu'elle n'a pas évolué contre 16% qui estiment qu'elle s'est détériorée. Si on interprète le pourcentage des réponses sans objet comme un mécontentement envers la communication, on peut considérer que 66% des personnes enquêtées signalent un problème de communication dans leurs entreprises. Ce qui ne reflète pas la situation sur l'organisation collective des équipes. A cet égard, les deux tiers des répondants citent le problème de la communication en première position en tant que point négatif parmi les trois principaux points négatifs de la

situation actuelle de télétravail suivi de l'impression de ne jamais arrêter de travailler 1/3 des personnes de notre échantillon.

Quant à l'évolution du plaisir au travail par rapport à l'ancienne situation de travail, pour 83% des répondants il reste inchangé et 16% considèrent qu'il diminue. Ce constat, est confirmé par le fait que 50% des répondants affirment qu'ils ont exercé ce mode de travail même avant le confinement. Quant à la question qui concerne l'évolution du management de l'équipe, 50% des répondants pensent qu'il s'est amélioré, 33 % n'a pas évolué et 17 % s'est détérioré. Ce qui pouvait être interprété comme : les télétravailleurs sont alors très volontaires et demandeurs du télétravail. En revanche, seulement 40 % des entreprises envisagent un modèle où plus de 70 % des salariés travaillent plus d'un jour par semaine en télétravail.

Nous supposons que cela pose de nouveau le problème de la communication et suggère l'importance de l'existence d'un minimum de liens entre le télétravailleur et ses collègues mais aussi avec sa hiérarchie, pour pouvoir exploiter d'une manière rationnelle les compétences des télétravailleurs.

Au final, si 93% des répondants considèrent que le télétravail répond mieux à leurs attentes en termes de bien-être, de temps de transport ou d'équilibre et d'accroître l'attractivité de leur entreprise, ils en attendent aussi plusieurs bénéfices : une productivité en hausse et de potentiels gains immobiliers.

3-2-4. Satisfaction et sociabilité

Théoriquement, le degré de satisfaction à l'égard de ce mode travail est mesuré par le fait que les employés ont un sentiment d'appartenance et de responsabilité envers une organisation, quoiqu'ils dépendent de systèmes de contrôle informels, volontaires et implicites. En conséquence, même dans une

entreprise qui accorderait à ces employés une autonomie, la culture organisationnelle doit être préservée.

Pour (Gajendran & Harrison, 2007), les télétravailleurs connaissent moins de conflits travail-famille et une plus grande satisfaction au travail. (Dumas & Sanchez-Burks, 2015) Williams et al. 2013 rappellent, à cet égard, que le télétravail peut entraîner, chez certains télétravailleurs, un attachement au travail car ils placent le travail au centre de leur vie et interprètent le travailleur idéal comme étant un travailleur toujours disponible et dévoué à son travail. Du point de vue de l'employeur, les télétravailleurs ont tendance à signaler une priorité accordée aux préoccupations personnelles et familiales avant le travail, quel que soit le motif réel invoqué pour le télétravail (Kossek, Lautsch, & Eaton, 2006).

Cependant, la question de la satisfaction et sociabilité pourrait être traitée de différentes manières qui impliquent l'étude des liens du télétravailleur avec ses collègues et son entreprise. Ainsi, il est à remarquer que le degré de satisfaction et de sociabilité pourrait être déterminé à partir de certaines questions posées au collaborateur afin de connaître sa perception de ses liens avec ses collègues et son entreprise en matière de communication, d'organisation collective des équipes, d'ambiance au sein des équipes, d'affectation de sa vie personnelle et le suivi de son responsable. Dans ce sens, le tableau 2, fournit quelques éléments de mesure de ce degré de satisfaction et de sociabilité.

Tableau 2. Perception des liens des télétravailleurs avec leurs collègues et leurs entreprises

Question/ le pourcentage des réponses	s'est améliorée	n'a pas évolué	s'est détériorée	sans objet
la communication avec l'entreprise et les collègues	02	32	16	50
l'organisation collective des équipes	34	33	16	17
l'ambiance au sein des équipes	17	50	/	33
le management de l'équipe dont il est à la responsabilité	50	33	17	/
le suivi de son responsable	50	33	17	/

Source: conçu par l'auteur

D'une manière générale, l'enquête a démontré qu'en termes relationnels, les résultats sont satisfaisants avec une amélioration de 50% des liens en termes de management de l'équipe dont les télétravailleurs sont les responsables ainsi que le suivi de leurs responsables à eux. Pour environ 34% des répondants, l'organisation collective des équipes s'est améliorée et 33% estiment qu'elle n'a pas évolué. Pour ce qui est de l'ambiance au sein des équipes, 50% des répondants considèrent qu'elle n'a pas changé, 17% estiment qu'elle s'est améliorée et 33% sans objet. Ce qui pourrait être interprété comme le signe de méfiance et d'hésitation à l'égard de ce mode de travail car il est trop tôt pour tirer des conclusions définitives à ce propos. Par contre, en termes de communication, pour 32% des répondants elle n'a pas évolué et 50% sans objet ce qui laisse à l'interprété comme un mécontentement ou une détérioration de la communication. Ce qui pourrait être expliqué, en plus des conditions du confinement, par les problèmes et les difficultés de transmission liés à la technologie utilisée et aux problèmes de connexion cités plus haut. Par contre, ce problème pourrait être résolu via des visioconférences comme méthode de communication, faut-il que les problèmes de connexion soient réglés.

Quant à la question de savoir si la nouvelle situation de travail affecte leur vie personnelle, pour 50% des répondants affirment que le fait de télétravailler d'une manière continue, associé à une situation de confinement, a beaucoup

affecté leur vie personnelle, pour 33% un peu et 17% considèrent que ce n'est pas du tout. Ainsi, on peut dire que le télétravail ne constitue pas un élément de fracture que ce soit entre les télétravailleurs et leurs collègues ou leurs entreprises. Cependant, il est nécessaire de souligner le besoin de refonte des pratiques managériales. Ainsi, le manager étant appelé à donner plus de sens au travail, à motiver et fixer des objectifs clairs à ses équipes.

Par ailleurs, on signale que dans notre questionnaire on a demandé aux personnes enquêtées de nous citer les 3 principaux points positifs et négatifs de la situation actuelle de télétravail⁹. Comme points positifs, généralement, les répondants citent en première position le fait qu'ils perdent moins de temps dans les transports à 57,1% et qu'ils économisent de l'argent en deuxième position avec 30% suivi du fait qu'ils ont davantage de temps 28,6%. Le reste étant réparti entre différentes propositions. Comme points négatifs, pour 60,7 % ils citent en première position la communication avec leurs collègues qui est plus difficile, en deuxième position avec 42,9% l'impression de ne jamais arrêter de travailler et troisième position avec 28,6 % ils indiquent qu'ils sont plus souvent interrompus par les personnes qui les entourent. Toutefois, il est à signaler que presque toutes les personnes interrogées ont déclaré qu'elles avaient l'intention de continuer à télétravailler ou souhaiter l'étendu de l'utilisation de ce mode de travail à l'avenir au moins quelques jours par mois ou certains jours par semaine.

Au final, il est intéressant de signaler que l'ensemble des situations analysées jusqu'ici ont en commun un certains nombre de facteurs explicatifs:

⁹ Ce sont ici les réponses les plus fréquemment données comme les 3 principaux points positifs et négatifs de la situation actuelle de télétravail; le total ne donne pas 100 % puisque nous n'indiquons pas toutes les autres réponses possibles, dont les taux de citations sont inférieurs à 2 %.

- ◆ Le télétravail, en cette période de crise, ne résulte pas de la volonté des travailleurs d’user de leur temps de travail et de l’organiser selon leur désir, mais bien de l’impossibilité de ne pas faire autrement;
- ◆ Il est effectué à temps plein, sans périodes d’alternance entre la maison et le lieu de travail;
- ◆ il s’agit d’un télétravail imposé dont la décision de mise en place a été très rapide et sans préavis ;
- ◆ Enfin, il est pratiqué à 100 % à domicile, sans alternance, et dans un environnement familial particulier avec une présence des enfants et le conjoint, confinement l’oblige.

CONCLUSION

En cette période de crise, le télétravail été considéré comme une condition de base pour l’efficacité et le respect des mesures de confinement, mais également une condition de la continuité des activités économiques des entreprises. Ce qui a fait que sa mise en place a provoqué un bouleversement brutal dans l’organisation du travail des entreprises, surtout dans des services où la digitalisation a longtemps été freinée à cause de l’existence d’un certains nombre de difficultés et de problèmes.

Dans l’ensemble, notre étude a retenu que le télétravail, dans ses effets, ses risques mais aussi ses opportunités, devait être analysé de manière précise sous trois aspects :

- ◆ l’adoption d’un projet de télétravail suppose que soit conduit un véritable projet de formation au numérique. Ainsi, il faudrait offrir une formation spécifique aux télétravailleurs, entre autres, en ce qui concerne la gestion du temps, l’organisation du travail en vue du respect des échéances ou autres ;
- ◆ l’élaboration d’une stratégie pérenne en matière du télétravail dont la mise en place dépend plus de la digitalisation des supports de données et

d'information et de la dématérialisation des processus de gestion et de prise de décision que la pratique du télétravail elle-même ;

◆ Enfin, du fait que les modes de fonctionnement modernes, basés sur les contenus numériques et le télétravail font que la fonction managériale doit évoluer pour permettre à ce mode de travail d'opérer convenablement et se généraliser à toutes les tâches qui peuvent être exercées en mode télétravail.

L'étude du cas de quelques entreprises algériennes, montre que les télétravailleurs ont l'intention de continuer à télétravailler ou souhaiter l'étendu de l'utilisation de ce mode de travail à l'avenir. De plus, la majorité des répondants est sensible à l'influence de la communication sur le degré de leur satisfaction et leur sociabilité. Ce problème de communication est devenu un problème urgent à traiter en priorité, surtout, en réglant les problèmes de connexion en investissant dans les nouveaux matériaux et équipements des télécommunications.

D'autre part, notre enquête nous a permis de confirmer que les télétravailleurs sont, en général, satisfaits de leur position tout en évoquant quelques inconvénients liés aux conditions du confinement. Parmi les facteurs incitatifs au télétravail, pendant cette crise sanitaire, notre enquête a soulevé, essentiellement, la flexibilité des horaires de travail et le dépassement des restrictions de déplacements/réunions.

En revanche, notre enquête soulève l'existence de deux types de difficultés qui limitent le développement du télétravail en Algérie à savoir :

◆ les difficultés techniques liées aux problèmes de connexion et de fiabilité des réseaux. Quoique avec les moyens existants, il est possible de se lancer dans certaines expériences de télétravail et ce grâce à des applications développées et mise en ligne gratuitement sur le net.

◆ Les difficultés liées au manque d'un cadre réglementaire complet qui gère les relations du travail de ce mode de travail. En attendant que ce cadre soit développé, il est possible de démarrer une expérience concrète sur la base de ce qui a été réalisé durant cette période de crise en vue de l'adopter aux formes modernes de communication, indispensable en temps de crise et de menace et sont devenues une réalité pour tous.

En définitif, on signale que le télétravail a tout pour réussir. Même s'il n'est pas adapté à tous les types de travail il reste un mode de travail moderne, à adopter ou pas.

De plus, bien que nous ayons examiné un échantillon représentatif de quelques entreprises ayant un programme de télétravail actif, nous ne pouvons pas conclure que nos résultats sont généralisables à toutes les entreprises algériennes car notre enquête à été menée pendant une période exceptionnelle durant laquelle le télétravail n'était pas un choix. D'autres recherches avenir devraient être plus généralisables tout en incluant un large éventail d'expériences d'entreprises et de télétravailleurs de différents secteurs. Par contre, une chose est sûre c'est que pour les entreprises algériennes rien ne sera plus comme avant.

Bibliographie

- 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, pp. 40-68.
- 2.Casper, W., & Harris, C. (2008). Work-life benefits and organizational attachment: Self-interest utility and signaling theory models. *Journal of Vocational Behavior* , 72 (1), pp. 95-109.

3. Černe, M., Jaklič, M., Skerlavaj, M., Aydinlik, A., & Polat, D. (2012). Organizational learning culture and innovativeness in Turkish firms. *Journal of Management & Organization*, 18, pp. 193-219.
4. Coulson-Thomas, C. (2015, 06). Leadership, Culture and Entrepreneurship. *Journal Effective Executive* , 18 (02), pp. 19-28.
5. Daniels, K., Lamond, D., & Standen, P. (2001). Teleworking: Frameworks for organizational research. *Journal of Management Studies* , 38 (08), pp. 1151-1185.
6. Dumas, T., & Sanchez-Burks, J. (2015). The Professional, the Personal and the Ideal Worker: Pressures and Objectives Shaping the Boundary between Life Domains. *The Academy of Management Annals* , 09, pp. 1-69 .
7. Gajendran, R., & Harrison, D. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology* , 92, pp. 1524-41.
8. Golden, T. D., & Gajendran, R. S. (2019). Unpacking the Role of a Telecommuter's Job in Their Performance: Examining Job Complexity, Problem Solving, Interdependence, and Social Support. *Journal of Business and Psychology volume* , 35, pp. 55-69.
9. Golden, T. D., & Veiga, J. F. (2005). The Impact of Extent of Telecommuting on Job Satisfaction: Resolving Inconsistent Findings. *Journal of Management* , 31 (02).
10. Golden, T. D., Veiga, J. F., & Dino, R. N. (2008). The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: Does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter? *Journal of Applied Psychology* , 93 (6), pp. 1412-21.
11. Goodman, P. S. (1975). Effect of perceived inequity on salary allocation decisions . *Journal of Applied Psychology* , 60 (3), pp. 372-735.
12. Heslin, P. (2005). Conceptualizing and evaluating career success. *Journal of Organizational Behavior* , 26, pp. 113–136.
13. 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 (02), pp. 347-367.
14. Kossek, E., Thompson, R., & Lautsch, B. (2015). Balanced workplace flexibility. *California Management Review* , 57, pp. 5-25.

15. Leslie, L. M., Park, T.-Y., & Mehng, S. A. (2012). Flexible work practices: A source of career premiums or penalties? *Academy of Management Journal* , 55 (6), pp. 1407-1428.
16. Lister, K., & Harnish, T. (2011). The State of Telework in the U.S. Retrieved from 2-State of Telework in the U.S. Telework Research Network.
17. Mas, A., & Pallais, A. (2017). Valuing Alternative Work Arrangements. *American Economic Review* , 107 (12), pp. 3722-59.
18. Ng, T. W., Eby, L., Sorensen, K. L., & Feldman, D. C. (2005). Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis. *Personnel Psychology* , 58 (02), pp. 367-408.
19. Petković, M., Orelić, A., & Lukić, J. (2014). Managing employees in a virtual enterprise. In S. Singidunum University (Ed.), *Impact of the Internet on Business Activities in Serbia and Worldwide*, (pp. 227-232). Belgrade.
20. Rai, R. (2011). Knowledge management and organizational culture: A theoretical integrative framework. *Journal Knowledge Management*, 15, pp. 779-801.
21. Rubery, J., & Grimshaw, D. (2001). Les TIC, l'emploi et la qualité de l'emploi. *Revue internationale du Travail* , 140 (2), pp. 207-237.
22. Ryan, A. M., & Kossek, E. E. (2008). Work-Life Policy Implementation: Breaking Down or Creating Barriers to Inclusiveness? *Human Resource Management* , 47 (02), pp. 295-310.
23. Stephens, G. K., & Szajna, B. (1998). Perceptions and expectations: Why people choose a telecommuting work style. *International Journal of Electronic Commerce* , 3 (1), pp. 70-85.
24. Taski, L. (2003). Les Enjeux du télétravail pour l'organisation. (D. B. Supérieur, Éd.) *Reflets et perspectives de la vie économique*, pp. 81-94.
25. Valenduc, G., & Vendramin, P. (2001). Les métamorphoses du télétravail. *La lettre EMERIT* 27, pp. 1-8.
26. Warrick, D. D. (2017). What leaders need to know about organizational culture. *Business Horizons* , 60.
27. Wayne, S., Liden, R., Graf, I., & Ferris, G. (1997). The role of upward influence tactics in human resource decisions. *Personnel Psychology* , 50 (4), pp. 979-1006.
28. Weeden, K. (2005). Is there a flexiglass ceiling? Flexible work arrangements and wages in the United States. *Social Science Research* , 34, pp. 454-482.
29. Williams, J., Blair-Loy, M., & Berdahl, J. (2013). Cultural schemas, social class, and the flexibility stigma. *Journal of Social Issues*, 69(2). *Journal of Social Issues*, 69 (2), pp. 209-234.