

L'impact du télétravail sur la satisfaction au travail en période de pandémie.

The of teleworking on job satisfaction during a pandemic period.

Amina MERABET^{1*}, Lamia HAMMADI BENSMAIN²

¹ Université de Tlemcen, Labo MECAS, amina.merabet@univ-tlemcen.dz

² Université de Tlemcen, Labo LARMHO, lam_hammadi@yahoo.fr

Reçu le 07./03/2021

Accepté le:23./04/2021

Publié le 01/06/2021

Résumé:

Cette recherche a pour objectif de tester l'impact du télétravail sur la satisfaction au travail, à travers à travers deux variables médiatrices l'autonomie et la flexibilité dans le contexte de la crise sanitaire du COVID-19. Notre étude a ciblé un échantillon d'enseignants universitaires particulièrement concernés par le télétravail et nous avons utilisé les équations structurelles PLS pour tester les différentes relations entre les variables du modèle proposé. Les résultats montrent que l'expérience télétravail a un effet positif indirect sur la satisfaction.

Mots clés: Télétravail ;satisfaction au travail ; autonomie ; flexibilité ; crise sanitaire.

Abstract:

This research aims to test the impact of teleworking on job satisfaction, through two mediating variables: autonomy and flexibility in the context of the current health crisis (COVID-19). The target of our study was a sample of university teachers particularly concerned by teleworking. The partial least squares path modeling were used to test the different relationships between the variables of the proposed model. The results show that the teleworking experience has an indirect positive effect on job satisfaction.

Keywords: Teleworking; job satisfaction; autonomy; flexibility; health crisis.

* *Auteur correspondant*

1. Introduction

La crise de la COVID-19 a bouleversé les méthodes de travail depuis presque un an maintenant. Le confinement imposé pour lutter contre l'épidémie a forcé des millions de personnes à rester chez elles et contraint les responsables d'entreprise à réagir vite dans ce contexte inédit. Les organisations se sont rabattues sur la seule modalité à leur disposition pour maintenir leur activité : le télétravail.

Le télétravail a pour caractéristique majeure de constituer une situation dans laquelle un salarié travaille à domicile au moins une partie du temps (Sullivan, 2003). Cette forme de travail particulière est devenue le quotidien de millions de personnes, emblématique de changements actuels de conception du travail et du lieu de travail (Bailey et Kurland, 2002), Il existe un lien fort entre le télétravail et les évolutions organisationnelles et managériales (Taskin, 2006), il met l'accent sur le rôle du e-leader dans le management des équipes à distance (Seeley, 2006) et permet de donner au pilotage managérial tout son sens. Le nouveau paradigme managérial lié au télétravail impacte fortement l'engagement des employés en favorisant les notions d'autonomie, d'évolution et d'accomplissement personnel (Laloux, 2019).

En effet, la relation managériale est remise en question par le contexte organisationnel imposé par le télétravail, les pratiques de management doivent être adaptées à cette relation de travail spécifique dans laquelle le rôle du supérieur hiérarchique doit être analysé (Deffayet, 2002). Vayre, spécialiste en psychologie des organisations, insiste sur le fait que le télétravail est un changement que les entreprises doivent accompagner en repensant les relations de travail et en formant ses managers à ce changement.

Ceci nous conduit ainsi à nous interroger sur les pratiques de management qu'il induit et par conséquent, sur son impact sur la satisfaction au travail.

Pour aborder cette question nous allons d'abord dans une première partie de notre travail tenter de cerner les notions fondamentales relatives au télétravail, et en particulier les avantages et inconvénients perçus par

l'employé et qui ont un effet sur sa satisfaction, et dans une seconde partie nous présenterons la méthodologie de recherche, le test des hypothèses et nous discuterons les résultats de l'étude.

2. Revue de la littérature

2.1 Origines du concept et définition du télétravail

Le télétravail n'est pas un phénomène récent comme on pourrait le croire, son origine remonte aux années 70. L'idée de faire « migrer » son bureau vers son domicile (Toffler, 1974) est baptisée « Télécommuting » par Jack Nilles à l'issue de travaux de recherche dont le but était de trouver des solutions aux problèmes de transport et d'embouteillages aux heures de pointe (Bailey et Kurland, 2002 ; Mokhatarian et al., 2005). Durant les années 80, la « télématique », traduction de Teleworking n'a pas eu le succès escompté (Valenduc et Vendramin, 1997). Cet échec étant principalement dû au coût élevé des TIC, à la nécessité de changement des comportements managériaux et d'assurer la sécurité de l'information ainsi qu'à l'opposition des organisations syndicales (Taskin, 2006). Les années 90 enregistrent un regain d'intérêt pour le télétravail qui est dorénavant perçu comme un vecteur de développement économique à travers une série de mesures en matière d'emploi, de croissance économique et de diffusion des TIC.

Le concept du télétravail qui paraissait utopiste dans les années 70/80, fut théorisé au niveau académique et plusieurs définitions sont proposées. Le télétravail regroupe les activités se déroulant totalement ou partiellement à distance, effectuées en dehors des locaux de l'employeur au moins un jour par semaine et via l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (E.Vayre, 2016). Cette définition retient deux caractéristiques principales du télétravail : la distance (télé en grec) et l'usage de technologies de communication avancées (Jackson et Van der Vielen, 2002).

La notion de distance et de dispersion spatiale ou temporelle est explicitée par l'exécution de l'activité professionnelle hors des abords immédiats de l'endroit où le résultat de ce travail est attendu et en dehors de toute possibilité physique pour le donneur d'ordre de surveiller l'exécution

de la prestation, en ayant recours aux TIC. (Taskin, L, 2006). D'autres critères ont été associés au télétravail, comme les notions de contrôle ou de formalisation dans l'exécution des actions (Allen, et al., 2003).

L'ANACT souligne le caractère polymorphe du télétravail et en distingue quatre principales formes :

- Le télétravail régulier ou permanent fait référence aux personnes qui travaillent à domicile à plein temps.

- Le télétravail occasionnel concerne le travail en alternance, au domicile et dans les locaux de l'entreprise.

- Le télétravail mobile ou nomade implique le travail à l'extérieur, en dehors des locaux de l'employeur et du domicile, qui dépasse 10 heures par semaine, déplacements professionnels inclus.

- Le télétravail dans des infrastructures spécifiques au télétravail tel que les télécentres, les bureaux temporaires et espaces de coworking.

Cette cartographie du télétravail peut englober d'autres classifications (Troup et Rose, 2012) tel que le télétravail formel (contractualisé) et le télétravail informel ou gris (non contractualisé).

2.2 Avantages et inconvénients du télétravail

Certaines études insistent sur le caractère « gagnant-gagnant » du télétravail, une « flexibilité mutuelle entre l'employeur et l'employé » (Reiley, 2001). En effet, de nombreuses entreprises mettent en place le télétravail dans un souci de rationalisation des coûts et de l'espace et de gain de temps afin de répondre à des impératifs d'économie et de productivité tout en offrant au travailleur une meilleure qualité de vie au travail.

Il permet également aux collaborateurs de travailler d'une façon collégiale, en s'informant régulièrement de l'avancée de leurs travaux via des réunions en visioconférence courtes et planifiées à l'avance. Ainsi, certains chercheurs ont montré que la coopération entre télétravailleurs est une forme de travail en équipe virtuelle, qui peut être performante, avec l'usage des technologies de l'information et de la communication (TIC) appropriés (Von Krogh and Von Hippel, 2003).

D'autres chercheurs par contre, traitent ses points négatifs :

Certaines études démontrent que l'exercice du télétravail semble corrélé aux expositions des employés aux risques psychosociaux (Dares, Mars 2016) . Les employeurs sont plus enclins à déployer le télétravail en cas d'horaires imprévisibles, de charge de travail excessive, de tensions avec les collègues ou le supérieur hiérarchique.

La distance physique et l'éloignement de l'employé de son environnement de travail qui d'ordinaire lui procure un flux d'échanges formels et informels conduit, selon plusieurs auteurs à l'isolement social et la perte de l'esprit d'équipe (Thomsin et Tremblay, 2008) ou encore à des craintes de mise à l'écart de la part des salariés (Sarazin, 2014). Le sentiment d'être moins impliqué dans l'organisation résulte de la diminution des contacts sociaux et des opportunités d'échanges (Taskin, N.Delobbe, 2002). Il s'agit de maintenir le sentiment de proximité d'une équipe dispersée par le télétravail (Ruiller et al, 2017). Ce sentiment peut assurer le succès de cette nouvelle configuration de travail (Karjalainen et Soparnot, 2010). Néanmoins, les résultats des travaux sur la dispersion géographique sont contradictoires, les techniques de l'information et de la communication permettent aux télétravailleurs, selon certains auteurs de créer des liens psychologiques forts basés sur un système de valeurs partagées (Wilson et al.,2008). Si le travail à distance renforce l'autonomie et permet de concilier vie privée et vie professionnelle, il risque néanmoins de détériorer la communication avec les collègues et le manager (Gajendran et Harrison, 2007).

Une autre conséquence directe du télétravail est la déspatialisation des activités (Taskin, 2006). L'épuisement est l'un des principaux dangers de cette déspatialisation (E, Vayre,2020), il est dû principalement aux horaires décalés et à l'augmentation de la charge de travail car généralement le télétravailleur se surinvestit dans son travail. Le temps gagné sur les heures de trajets et les diverses interruptions de la vie de bureau, est consacré au travail et peut mener au surtravail. Comme l'explique Vayre, le télétravailleur peut subir la pression d'une « culpabilité intériorisée » dont l'origine est le sentiment d'échapper à des contraintes liées à sa présence au bureau et à percevoir le télétravail comme un privilège accordé par la firme

et pour compenser cela il peut se sentir obligé de travailler sans limites afin de prouver qu'il s'investit vraiment dans son travail même s'il travaille à distance. Ce sentiment trouve son origine dans la culture du présentéisme et le manque de confiance qui engendre souvent un contrôle exacerbé qui peut virer au harcèlement et accroître la charge mentale et le stress du télétravailleur (Vendramin & Valenduc, 2002).

3. Le modèle conceptuel et les variables de la recherche

Dans cet environnement particulièrement instable lié au COVID 19 et qui a imposé le travail à distance, la satisfaction des employés est un facteur déterminant au sein des organisations quelle que soit la nature de leur activité. Dans notre communication nous nous sommes intéressés aux variables ayant un impact sur la satisfaction au travail à savoir la l'autonomie et la flexibilité des horaires.

3.1 La satisfaction au travail

La satisfaction au travail a fait l'objet de nombreux travaux de recherche dès le début du XX ième siècle, (Roethlisberger and Dickson, 1939 ; Hoppock, 1935 ; Locke, 1969). Ces travaux représentent les premières investigations en psychologie industrielle et s'inscrivent dans la lignée des théories scientifiques du travail (Worrell, 2004). Puis, la satisfaction au travail a suscité l'intérêt des chercheurs dans plusieurs disciplines tels que l'économie, la psychologie, le management ainsi que la sociologie du travail. Ce qui a engendré plusieurs définitions notamment celle de Locke (1976) qui définit la satisfaction comme étant un état émotionnel positif ou plaisant résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences du travail. Pour Robbins (2001), la satisfaction au travail est l'attitude générale d'un individu envers le travail. Armstrong (2006) définit la satisfaction comme des attitudes et des sentiments que les individus ont envers leur emploi. La satisfaction au travail est considérée comme le résultat de l'évaluation qu'une personne fait au sujet de son travail ou de sa situation de travail (Paillé, 2008).

Cette multitude de conceptions de la satisfaction s'accordant à celle de Hoppock (1935) qui la définit comme étant la combinaison de caractéristiques psychologiques, physiologiques et de l'environnement du

travail qui conduit une personne à exprimer sa satisfaction ou son insatisfaction. Toutes les dimensions du travail sont susceptibles de générer de la satisfaction ou de l'insatisfaction (Castel Davy, 2016). La satisfaction est considérée comme la conséquence du fait que les travailleurs aiment ou non leur travail et, en le réalisant, y développent un sentiment de bien-être (Weiss, 2002).

Plusieurs travaux ont été menés pour identifier les facteurs ayant un impact sur la satisfaction, parmi lesquels ceux de Duffy & Lent (2009) qui étudient l'influence des conditions humaines et matérielles de travail sur la satisfaction professionnelle. La satisfaction au travail peut être impactée par les conditions de travail (Mueller et Kim, 2008).

Les déterminants de la satisfaction sont très nombreux, de l'autonomie à l'équilibre vie privée – vie professionnelle en passant par le salaire ou les relations avec les collègues, clients ou supérieurs (Castel, 2011).

Ce qui nous intéresse dans notre étude, c'est la relation entre la satisfaction et l'environnement de travail et en particulier en situation de télétravail et cela à travers deux déterminants en particulier, à savoir l'autonomie ainsi que la flexibilité des horaires et la conciliation de la sphère privée et de la sphère professionnelle.

3.2 Flexibilité des horaires et conciliation de la vie privée et de la vie professionnelle

Les TIC participent à l'enchevêtrement croissant entre vie privée et vie professionnelle (Boboc et Dhaleine, 2008). Ils permettent la conciliation entre la vie professionnelle et la vie privée en réduisant les tensions entre ces deux sphères (Metzger et Cléach, 2004). Cette latitude dans les horaires, le télétravailleur souhaite la mettre à profit pour être d'avantage disponible pour sa famille en particuliers chez les femmes (Fagnani et al., 2004), (Maruyama et Tietze, 2012); (Tremblay, 2010).

Comme souligné par (Aguilera et al., 2016) la flexibilité des horaires permet à plusieurs catégories de travailleurs de trouver un équilibre entre vie personnelle et obligations professionnelles, notamment les cadres (Guillaume et Pochic, 2009), les personnes qui effectuent de longs trajets

domicile-travail (Sandow, 2014), ou encore celles qui pratiquent des horaires longs ou décalés (Mc Innes, 2005).

La flexibilité des horaires est à double tranchant, en effet, plusieurs études rapportent des résultats mitigés sur l'articulation entre vie professionnelle et vie privée (Tanguy et Lachapelle, 2018), concernant notamment l'envahissement de la vie personnelle (Maruyama et al., 2009), (Tremblay, 2016). Les horaires flexibles peuvent avoir un impact négatif sur la qualité de vie et la santé des employés en télétravail (Brun et Durieu, 2012) et être par conséquent, source d'insatisfaction (Dumas et Ruiller, 2014). Ce phénomène s'explique par la gestion particulière du temps de travail qui s'allonge et se répand sur les temps privés (en soirées et les week-ends) et devient plus dense (sans pause et sans interruption) (Taskin, 2006).

3.3 Autonomie

Le travail à distance repose sur un mode de communication difficile à mettre en œuvre (Vartiainen et al., 2007) rendant le contrôle des activités ardu et compliqué, le contrôle traditionnel laisse place au contrôle à distance en limitant la supervision directe alors remplacée par des dispositifs informatiques (Dambrin, 2005). Cette incertitude liée au contrôle en situation de télétravail représente l'un des principaux obstacles au télétravail (Daniels et al., 2001). Le contrôle, fonction essentielle de gestion, repose sur les dimensions temps, lieu et action. Le télétravail par définition a un rapport particulier à ces trois dimensions remettant en question l'exercice traditionnel du contrôle. Plusieurs études s'attèlent donc à explorer l'impact de cette nouvelle forme de travail sur les modes de contrôle. Les avis sont controversés, le contrôle serait-il affecté par la distance ou au contraire autoriserait-il une « traçabilité » exagérée et une subordination et une emprise accrue de l'organisation ? (Taskin, 2006). Selon certains auteurs, les technologies de l'information et de la communication peuvent accentuer l'effet « contrôleur » du manager (Wiesenfeld et al., 2001) et les moyens technologiques consacrés à la surveillance des travailleurs en situation de télétravail (close monitoring), accentuent la surveillance rapprochée (Fairweather, 1999). D'autres études montrent aussi que l'adoption du télétravail entraîne le renforcement du

contrôle par la technologie (Wicks, 2002) qui vient balancer l'accroissement d'autonomie des télétravailleurs (Taskin, 2006). La confiance permet de faire cohabiter le contrôle et l'autonomie dans cette forme particulière d'organisation de travail qu'est le travail à distance.

En effet, la confiance et l'autonomie représentent une autre dimension importante dans le cadre du contrôle en situation de télétravail. Plusieurs études ont abordé le facteur confiance dans la recherche de l'équilibre entre le contrôle et l'autonomie accordée au télétravailleur, ce facteur est considéré comme un mode de management privilégié au sein des organisations effectuant du télétravail (Dambrin, 2004). Par contre une grande autonomie et un contrôle réduit traduisant un degré élevé de confiance peut avoir des effets négatifs sur la performance (Langfred, 2004). La difficulté de la relation contrôle/confiance dans le cadre particulier du travail à distance est posée. Le croisement de ces deux dimensions distinctes du télétravail génère quatre cas de figures qui combinent des degrés différents d'autonomie et de contrôle (Edwards, 2005). A l'employeur de choisir parmi les cas de figures obtenus le degré d'autonomie et de contrôle qu'il préconise dans la relation de télétravail avec son employé. Ce mode de travail et d'organisation peut être accompagné de critères de performance tels que les délais d'exécution et les objectifs chiffrés (Taskin, 2006). L'avantage perçu par l'employé malgré une intensification du contrôle, consiste dans la possibilité de travailler dans un environnement familial, calme et autorisant une flexibilité supplémentaire en matière de temps de travail et de conciliation des rôles (Taskin, 2006). Ceci corroborant la thèse du travailleur discipliné émise par Collinson et al.,(1998) qui stipule que l'employé accepte de perdre de son autonomie s'il estime en tirer profit.

La confiance et le contrôle sont deux concepts liés (Möllering,2005), sans être antinomiques, bien au contraire, la confiance peut générer la mobilisation et l'engagement du télétravailleur qui peuvent se substituer aux outils de contrôle traditionnels. Mais pour cela les managers devront repenser et réorganiser la relation « managers– collaborateurs » dans les équipes travaillant à distance (Ruiller et al, 2017).

Afin de vérifier les résultats énoncés dans les études précédentes, nous pouvons émettre les hypothèses suivantes :

H1: Il existe un lien de causalité entre le télétravail et la flexibilité des horaires

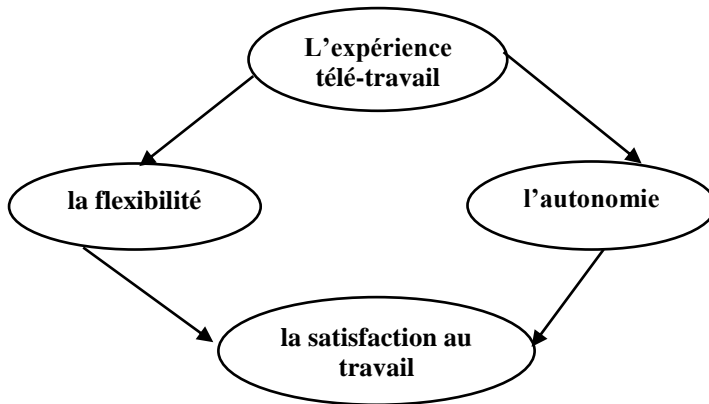
H2 : Il existe un lien de causalité entre le télétravail et l'autonomie

H3 : L'autonomie influence positivement la satisfaction au travail

H4 : La flexibilité influence positivement la satisfaction au travail

La figure ci-dessous décrit notre modèle conceptuel.

Figure (1): Le modèle conceptuel



Source : conçu par les auteurs

4. Méthodologie de recherche

4.1 Questionnaire

Le questionnaire se divise en deux parties ; la première est consacrée aux questions relatives aux caractéristiques de notre cible (âge, genre, niveau d'étude et profession), et la deuxième partie traite des variables de notre recherche : « l'expérience télé-travail (TELE) » (5 items), « l'autonomie (AUT) » (2 items), « la flexibilité (FLEX) » (2 items), « la satisfaction au travail (SAT) » (3 items).

L'ensemble des échelles ont été mesurées par l'échelle de likert (de 1 à 5).

4.2 Echantillon

La recherche a ciblé une population d'universitaires composés d'enseignants. Ce choix est justifié par le fait que cette population

familiarisée avec le travail à distance en particulier depuis le début de la crise sanitaire du covid.

L'étude a été réalisée auprès d'un échantillon de 62 individus selon une méthode d'échantillonnage non probabiliste par convenance

3.3 Collecte de données

Vu les circonstances actuelles de la crise sanitaire du Covid et compte tenu des conditions sanitaires restrictives qui préconisent des déplacements limités, nous avons opté pour le questionnaire en ligne. Nous avons collecté 250 questionnaires.

3.4 Méthodologie des tests des hypothèses

La modélisation par équations structurelles est parmi les méthodes les plus utilisées en sciences de gestion car elle permet de tester simultanément plusieurs liens de causalité entre plusieurs variables, tout en incorporant les erreurs de mesure (Bagozzi, 1980). Nous avons opté pour la méthode PLS basée sur la méthode des moindres carrés partiels sous le logiciel Smartpls version 3.3.3.

C'est une méthode assez simple qui n'exige pas la normalité des données et s'adapte bien aux petits échantillons (Hair et al., 2011).

5. Résultats de recherche

5.1 Caractéristiques de l'échantillon

- La population de notre échantillon se compose de 52.1% d'hommes et de 50.9% de femmes
- Concernant l'âge des participants les résultats obtenus ont montré que les répondants de plus de 50ans sont estimés à 45.5% de notre échantillon global, tandis que les répondants âgés entre 30 et 50ans leur taux est de 35.7% et concernant la tranche d'âge entre 18 et 30ans l'échantillon révèle un taux de 18.8%.
- L'ensemble des répondants sont des enseignants au niveau des universités algériennes.

5.2 Analyse de la fiabilité et de la validité des construits :

Plusieurs indices qui permettent de vérifier la fiabilité des échelles de mesure sont fournis par le logiciel Smartpls à savoir : le coefficient alpha Cronbach, RHO.A, fiabilité composite et AVE.

Après la suppression d'un item de l'échelle de l'expérience télé-travail et un autre item de l'échelle de satisfaction au travail nous avons obtenu des indices supérieurs à 0.5. De ce fait, les échelles sont fiables et présentent une bonne cohérence interne (voir tableau 1)

Tableau (1): Indices de fiabilité et de validité

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
AUT	0,718	0,721	0,876	0,780
FLEX	0,666	0,668	0,857	0,749
SAT	0,889	0,902	0,947	0,899
TELE	0,625	0,673	0,773	0,665

Source: Output smartpls 3.3.3

Selon le tableau 2, la validité discriminante selon le critère de Fornell-Larcker Criterion est également vérifiée.

Tableau (2): la validité discriminante

	AUT	FLEX	SAT	TELE
AUT	0,883			
FLEX	0,169	0,866		
SAT	0,537	0,552	0,948	
TELE	0,447	0,463	0,750	0,682

Source: Output smartpls 3.3.3

5.3 Le coefficient de détermination R²

Les résultats illustrés dans le tableau ci-dessous montrent que le R² est supérieur à 0.2, on peut donc procéder à l'interprétation des résultats.

Tableau (3): R Square

	R Square	R Square Adjusted
AUT	0,200	0,187
FLEX	0,214	0,201
SAT	0,508	0,492

Source: Output smartpls 3.3.3

5.4 Test des hypothèses

5.4.1 Test de l'hypothèse de la relation entre le télé-travail et la flexibilité

Les résultats illustrés dans la figure 2 et le tableau 4 et 5 montrent que le coefficient de corrélation est positif ($\beta = 0.463$) ($t = 4,394$, $p = 0.000$), les résultats confirment qu'il y'a une relation positive entre le télé-travail et la flexibilité.

Ces résultats supportent les conclusions de plusieurs chercheurs (Metzger et Cléach, 2004 ; Génin, 2009 ; Lasfargue et Fauconnier, 2010 ; Maruyama et Tietze, 2012).

5.4.2 Test de l'hypothèse de la relation entre le télé-travail et l'autonomie

Nous remarquons que β est estimée à 0.778 ($t = 3,952$, $p = 0.000$), cela montre clairement qu'il y'a une relation positive entre le télétravail et l'autonomie (Voir figure 2, tableaux 4 et 5).

Cela confirme les conclusions de plusieurs chercheurs (Dambrin, 2004 ; Rey et Sitnikoff, 2006 ; Fernandez et Marraud, 2012 ; Ruiller et al, 2017).

5.4.3 Test de l'hypothèse de la relation entre l'autonomie et la satisfaction au travail

Selon la figure n° 1 et les tableaux 4 et 5, la valeur de β est de 0.475 avec ($t = 4,470$, $p = 0.000$), l'hypothèse est de ce fait confirmée et donc il existe un lien causal positif entre l'autonomie et la satisfaction au travail.

Cela confirme les conclusions tirées des études antérieures tel que (Dambrin, 2004 ; Pontier, 2014).

4.4.4 Test de l'hypothèse de la relation entre la flexibilité et la satisfaction au travail

A travers les résultats obtenus (figure 2 et les tableaux 5 et 6), on a pu constater que la flexibilité influence positivement la satisfaction au travail avec ($\beta = 0.475$, $t = 4,104$, $p = 0.000$).

Ces résultats sont en conformité avec les études antérieures tel que (Mustafa, 2012; Dumas et Ruiller, 2014 ; Tremblay, 2016) et l'hypothèse est donc confirmée.

Tableau (5): Résultats du modèle structurel (bootstrapping).

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
AUT -> SAT	0,457	0,458	0,102	4,470	0,000
FLEX -> SAT	0,475	0,476	0,116	4,104	0,000
TELE -> AUT	0,447	0,460	0,113	3,952	0,000
TELE -> FLEX	0,463	0,486	0,105	4,394	0,000

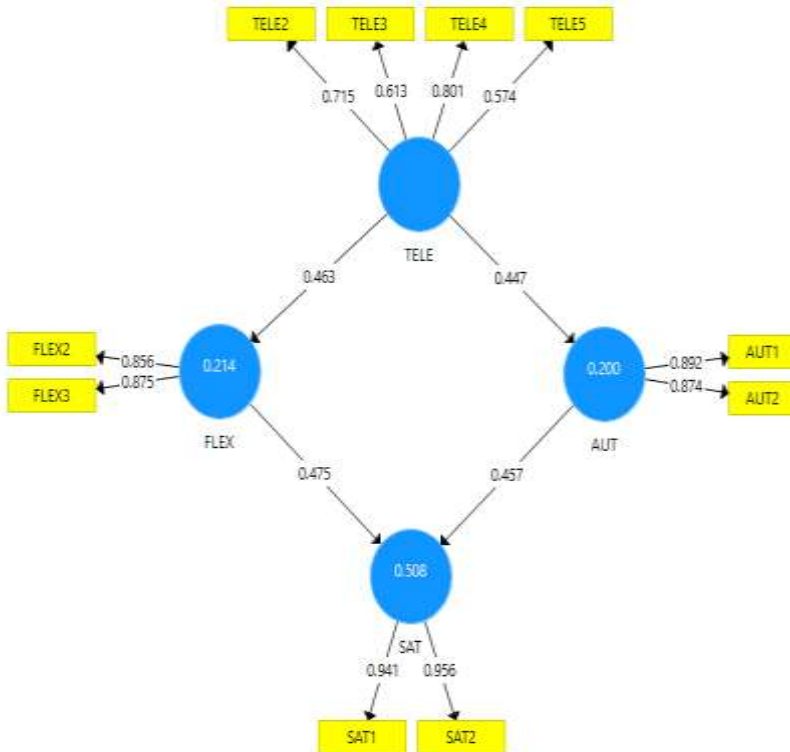
Source: Output smartpls 3.3.3

Tableau (6): les coefficients de corrélation

	AUT	FLEX	SAT	TELE
AUT			0,457	
FLEX			0,475	
SAT				
TELE	0,447	0,463		

Source: Output smartpls 3.3.3

Figure (2): Résultats du modèle structurel.



Source: Output smartpls 3.3.3

6. Conclusion

Durant l'année 2020, le monde entier a été touché par la pandémie de COVID-19, ce qui a provoqué une multitude d'obstacles et de changements auxquels les organisations ont dû faire face. Le premier défi imposé par le confinement sanitaire a été d'adopter une nouvelle façon de travailler basée essentiellement sur les innovations technologiques et les outils collaboratifs. Le télétravail a pris tout son sens et a généré un changement organisationnel de taille en particulier Algérie qui accuse un énorme retard en matière de TIC. Le télétravail est en fait une nouvelle façon de fonctionner dont l'importance est capitale pour l'organisation notamment en ces temps de pandémie qui a imposé une forme particulière et des conditions exceptionnelles de travail.

Les résultats de notre étude empirique auprès des enseignants universitaires algériens indiquent que par le télétravail à travers deux variables médiatrices (l'autonomie et la flexibilité) génère la satisfaction des employés. En effet, ce mode de fonctionnement collégial et souple est très efficace car il permet d'agir en autonomie et en transparence et engendre un gain de temps et une véritable empathie spécialement en période de Covid-19. Jusqu'à il y a quelques mois, le télétravail était l'exception. Peu d'entreprises y avaient recours. La crise de Covid-19 a imposé le travail à distance dans de nombreux secteurs d'activité. Beaucoup d'entreprises ont pris conscience des avantages de ce mode de travail et envisagent aujourd'hui de l'appliquer. Cependant, pour que le télétravail soit efficace, il faut mettre en place une organisation de télétravail efficace. Ce sont les employés qui vivent et expérimentent le télétravail au quotidien, l'entreprise doit être à l'écoute de leurs aspirations, leurs premiers retours d'expérience, leurs suggestions et surtout mesurer leur satisfaction. La satisfaction au travail permet d'améliorer la productivité des employés. Un employé satisfait des modes de travail et de management est plus efficace car la satisfaction motive et augmente l'engagement.

L'une des leçons à retenir de cette pandémie est que les sociétés et modes de travail à l'avenir seront bien différents. Accepter et s'adapter aux

changements sont les clés pour avancer. Il s'agit d'adopter un tout nouvel état d'esprit pour les organisations comme pour les employés

Les business models doivent évoluer et adopter une approche « employee-centric », tournée vers la qualité de vie au travail et axée sur le bien-être et la satisfaction des employés.

Ce travail ouvre la voie à des futures recherches :

- Intégrer d'autres variables médiatrices tels que l'isolement social, le climat du travail et le bien-être de l'employé
- Tester le modèle auprès d'un échantillon plus large appartenant à différentes catégories professionnelles.

Bibliographie

Aguiléra, A., Lethiais, V., Rallet, A., Proulhac, L., (2016), « Le télétravail, un objet sans désir », N° 1 Revue d'Économie Régionale & Urbaine.

Allen, D.G., Renn, R.W. et Griffeth, R.W. (2003) "The impact of telecommuting design on social systems, self-regulation and role boundaries", Research in Personnel and Human Resources Management.

Armstrong, M. (2006), «A Handbook of Human resource Management Practice», Tenth Edition, Kogan Page Publishing, London.

Bailey, D., Kurlanda, N., (2002), "Review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work," Journal of Organizational Behavior.

Boboc A, Dhaleine L (2008), « Faire du privé au bureau, une question de genre ? » Réseaux.

Brun, O. et C. Durieu (2012), « Le télétravail dans les grandes entreprises françaises. Comment la distance transforme nos modes de travail. » Paris : Greenworking, à l'initiative du ministre en charge de l'Industrie, de l'Énergie et de l'Économie Numérique.

Castel, D. (2011). La satisfaction au travail : comprendre, mesurer, prédire le point de vue de l'individu. Lille, France : ANRT

Chaliès, S. Mathieu, J., Bertone, S. (2013), Former les enseignants pour accroître leur satisfaction au travail, propositions théoriques et illustrations empiriques, Le travail humain, Collectif 4-2013

Collinson, M., Edwards, P. et Rees, C. (1998). Involving employees in total quality management. London : DTI.

- Dambrin C., (2004), How does telework influence the manager-employee relationship? , International Journal of Human Resources Development and Management.
- Dambrin C., (2005), Le contrôle à distance ou l'autocontrôle par les technologies : le cas des commerciaux, Université Paris Dauphine, Paris.
- Daniels, K., Lamond, D. et Standen, P. (2001). Teleworking : Frameworks for organizational research, Journal of Management Studies, vol. 38.
- Dumas, M. et C. Ruiller (2014), « Le télétravail : les risques d'un outil de gestion des frontières entre vie personnelle et vie professionnelle ? » Management & Avenir.
- Deffayet, S. (2002). Nouvelles technologies de l'information et de la communication et contrôle dans la relation managériale, Recherches sociologiques, vol. 1/02.
- Edwards, P. (2005). Discipline and attendance : A murky aspect of people management. In L.
- Duffy, R.D., & Lent, R.W. (2009). Test of a social cognitive model of work satisfaction in teachers. Journal of Vocational Behavior, 75, 212-223
- Fagnani, J., Giovannini, D., Hojgaard, L., Clarke, H., (2004), Fathers and mothers: dilemmas of the work-life balance: a comparative study in four European countries. Social Indicators Research Series, Netherlands.
- Fairweather, N.B. (1999). Surveillance in employment : The case of teleworking, Journal of Business Ethics, vol. 22, n° 1.
- Fernandez, V. Marraud, L. (2012), du télétravail au travail à distance équipé: de la diversité des pratiques et des usages des TIC, 17 éditions du colloque de l'AIM de Bordeaux.
- Gajendran R.S., Harrison D.A. (2007), The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences, Journal of Applied Psychology, Vol. 92.
- Génin, E. (2009), L'empiétement des femmes et des hommes cadres sur leur vie personnelle, Gestion " Vol 34.
- Guillaume C., Pochic, S., (2009), " What would you sacrifice? Access to top management et the work-life balance". Gender, Work & Organization.
- Jackson P.J., Van der Vielen J.M., Eds. (2002), Teleworking: International perspectives – From telecommuting to the virtual organization, London/New-York, Routledge.
- Karjalainen H., Soparnot R. (2010), Gérer des équipes virtuelles internationales : une question de proximité et de technologies, Gestion, Vol. 35.

- Kyriacou, C. (2001). Teacher stress: Directions for future research. *Educational Review*, 53, 27-35.
- Laloux F. (2019), *Reinventing organizations*, ED Diateino.
- Langfred, C.W. (2004), Too much of a good thing? Negative effects of high trust and individual autonomy in self-managing teams, *Academy of Management Journal*, 47(3).
- Lasfargue, Y. Fauconnier, S. ((2010), *Télétravail rêvé, rejeté, réel ? Halte aux illusions dangereuses ! Obergo*.
- Mac Innes, J., (2005), *Work–life balance and the demand for reduction in working hours : Evidence from the British Social Attitudes Survey 2002*, *British Journal of Industrial Relations*.
- Maruyama, T. et S. Tietze (2012). From anxiety to assurance: concerns and outcomes of telework. *Personnel Review*.
- Metzger, J-L., Cléach, O., (2004) *Le télétravail des cadres : entre suractivité et apprentissage de nouvelles temporalités*. *Sociologie du travail*.
- Mollering G., (2006), *Trust: Reason, Routine, Reflexivity*, Emerald Group Publishing.
- Mokhtarian, P.L., I. Salomon et S. Choo (2005). Measuring the Measurable: Why can't we Agree on the Number of Telecommuters in the U.S.? *Quality & Quantity*.
- Muller C. W. et Kim S. W., (2008), "The contented female worker: Still a paradox?" In K. A. Hegtvedt & J. Clay-Warner (Eds.), *Justice: Advances in group processes*, Bingley, UK, vol.25.
- Nilles, J. (1982, 11). *Teleworking : working closer to home*.
- O'Leary M.B., Wilson J., Metiu A. (2014), Beyond being there. The symbolic role of communication and identification in perceptions of proximity to geographically dispersed colleagues, *Management Information Systems Quarterly*, Vol. 38, N°4.
- Paillé, P. (2008). Les comportements de citoyenneté organisationnelle : une étude empirique sur les relations avec l'engagement affectif, la satisfaction au travail et l'implication au travail. *Le Travail Humain*, 71, 22-42.
- Pontier, M.,(2014), « Télétravail indépendant ou télétravail salarié : quelles modalités de contrôle et quel degré d'autonomie », *La Revue des Sciences de Gestion* (1):31.
- Rousseau.
- Reiley, P.(2001), *Flexibility at work, balancing interests of employer and employee*, Aldershot Gower.

- Rey, C. et Sitnikoff, F. (2006), Télétravail à domicile et nouveaux rapports au travail, *Revue Interventions Economiques*.
- Ruiller, C., Dumas, M., Chedotel, F., (2017), Comment maintenir le sentiment de proximité à distance ? Le cas des équipes dispersées par le télétravail, *RIMHE - Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise n°27*, 2017.
- Sandow, E., (2014), Til work do us part: the social fallacy of long-distance commuting, *Urban Studies*.
- Sarazin B. (2014), Télétravail : codes et enjeux d'une organisation hors les murs, *Travail et Changement*, N°353.
- Scaillez, A. et D.-G. Tremblay (2016). Le télétravail, comme nouveau mode de régulation de la flexibilisation et de l'organisation du travail : analyse et impact du cadre légal européen et nord-américain. *Revue de l'organisation responsable*.
- Seely A. (2016), Chapitre 4: The Virtual Leader: Developing Skills to Lead and Manage Distributed Teams, in Andrew A.A., Dhawale S., Huang Z., Hurd D., Marques R., Rutagi N., *Strategic Management and Leadership for Systems Development in Virtual Spaces*, Hershey, Pennsylvanie, IGI Global.
- Sullivan C. (2003), Definitions and conceptualisations of teleworking and homeworking. *New Technology, Work & Employment*.
- Sewell G., Taskin L. (2015), Out of sight, out of mind in a new world of work? Autonomy, control, and spatiotemporal scaling in telework, *Organization Studies*, Vol.36, N°11.
- Tanguay, G-A., U., (2018), « Impacts potentiels du télétravail sur les comportements en transport, la santé et les heures travaillées au Québec », Montréal.
- Taskin, L., Delobbe,N., (2002). « Conséquences de la pratique du télétravail, vers une désocialisation ou une nouvelle forme de socialisation ? », PUL Louvain-la-Neuve.
- Taskin L. (2003), Les Enjeux du télétravail pour l'organisation, *Reflets et perspectives de la vie économique*, Vol. 42, N°1.
- Taskin, L. et Vendramin, P. (2004), Le télétravail, une vague silencieuse : Enjeux socio-économiques d'une nouvelle flexibilité, LLN, PUL, coll. e-Management.
- Taskin, L. (2006), Le télétravail en manque de régulations, *Regards Économiques IRES-UCL*, Numéro 37.
- Taskin L. (2006), La déspatialisation - Enjeu de gestion, *Revue française de gestion*, Vol. 3, N° 202.
- Taskin L., Tremblay D.G (2010), Comment gérer des télétravailleurs ?, *Gestion*, Vol.35.

- Thomsin, L., Trembley, D-G., (2008), "Exploring the diversity of mobile working: a detailed examination on the sequences of workplaces et job satisfaction." *Journal of eWorking* 2.
- Toffler, A. (1974). *Le choc du futur* (Gallimard).
- Tremblay, D.-G. (2010), « Viser la conciliation emploi-famille au Québec : des politiques pour les enfants et/ou les mères ? », *Informations sociales*.
- Tremblay, D.-G. (2016). « Conciliation travail-famille : encore et toujours un défi. », *Gestion*, 41
- Troup,C., Judy, R., (2012), Working from home: do formal or informal telework arrangements provide better work–family outcomes?, *Community &work family journal*,
- Vartiainen M., Hakonen M., Koivisto S., Mannonen P., Nieminen M.P., Ruohomäki V., Vartola A. (2007), *Distributed and Mobile Work: Places, People and Technology*, Helsinki, Otatiето.
- Vayre, E., *Formation professionnelle médiatisée et à distance*, dans *Psychologie du travail et des organisations*, Dunod, 2016
- Vendramin, P. et Valenduc, G. (2002) *Technologies et flexibilité*, Paris, Liaisons, coll. *Entreprises et Carrières*.
- Von Krogh G., Von Hippel E. (2003), Editors' introduction to the special issue on open source software development, *Research Policy*, Vol. 32.
- Wicks, D., (2002). Successfully increasing technological control through minimizing workplace resistance : understanding the willingness to telework, *Management Decision*, vol. 40, n° 7.
- Wilson J., O'leary M.B., Metiu A., Jett Q. (2008), Perceptions of Proximity in Virtual Work: Explaining the Paradox of 'Far-but-Close, *Organization Studies*, Vol. 29, N° 7.
- Wiesenfelda B., Raghuramb S., Garuda R., (2001), Organizational identification among virtual workers: the role of need for affiliation and perceived work-based social support, *Journal of Management* 27.
- Worrell,T.G.(2004). *School Psychologists' Job Satisfaction: Ten Years Later*. PhD thesis, Virginia Polytechnic Institute and State University.