

Le management en télétravail en Algérie: effets et défis **The management in telework in Alegria: effets and challenges**

Riad BENGHEBRID¹, Hemza GUERNOUB², Assia GUEDJALI³

¹ Centre de Recherche en Économie Appliquée pour le Développement (Algérie), riad.cread@gmail.com

² Centre de Recherche en Économie Appliquée pour le Développement (Algérie), hamzaguernoub@gmail.com

³ Centre de Recherche en Économie Appliquée pour le Développement (Algérie), assiaguedjali@gmail.com

Date de réception : 18/11/2022 ; **Date d'acceptation :** 21/12/2022 ; **Date de publication :** 30/12/2022

Résumé:

Cet article a pour but à la fois d'aborder la perception des salariés algériens envers les effets du télétravail, une nouvelle forme de travail inédite dans les établissements et les entreprises algériennes, pour ensuite identifier les défis de sa mise en œuvre. Essentiellement basés sur une démarche quantitative, auprès d'un échantillon de 142 salariés de divers secteurs, les résultats de cette recherche révèlent que le télétravail peut apporter plus d'autonomie et de liberté d'actions, moins de dépenses et une meilleure conciliation, sous condition d'un accompagnement juridique adéquat, des équipements techniques fiables, ainsi qu'une culture managériale encourageante.

Mots-clés : Télétravail; management; effets; défis.

Codes de classification Jel : J24; M15; O33

Abstract:

The aim of this article is both to address the perception of Algerian employees towards the effects of telework, a new and unprecedented form of work in Algerian establishments and companies, to then identify the challenges of its implementation. Based mainly on a quantitative approach, with a sample of 142 employees from various sectors, the results of this research reveal that telework can bring more autonomy and freedom of action, less expense and better reconciliation, provided there are adequate legal support, reliable technical equipment, as well as an encouraging managerial culture.

Keywords: Telework; management; effects; challenges.

Jel Classification Codes: J24; M15; O33

Comment citer cet article par la méthode APA:

Riad BENGHEBRID, Hemza GUERNOUB et Assia GUEDJALI (2022), *Le management en télétravail en Algérie: effets et défis*, *Economic Researcher Review* Volume (Numéro), Algérie, Université 20 Août 1955- Skikda. Pp65- 75

1. Introduction

Le développement des technologies de l'information est de la communication a facilité l'adoption par certaines entreprises de nouvelles formes de travail basées sur l'activité à distance. Il est dorénavant envisageable dans certains emplois de réaliser une partie (ou parfois la totalité) du travail sans pour autant avoir besoin de se déplacer vers des locaux ou le siège de l'employeur.

Face à cette nouvelle alternative, il est devenu possible d'adapter l'organisation du travail quotidien pour permettre plus de flexibilité des horaires de travail et un renforcement de l'autonomie des salariés. La flexibilité et l'autonomie sont très sollicitées à nos jours par les entreprises pour des raisons de résilience face à un environnement instable où l'adaptabilité et la réactivité sont des gages de survie et de réussite.

Malgré que le télétravail incarne une concrétisation des opportunités, organisationnelles, opérationnelles et managériales offertes par les développements technologiques, il n'en reste pas moins que son adoption soulève des problématiques de différentes natures. Dans un premier temps, au vue de la conjoncture sanitaire que la planète a traversé par la pandémie de la Covid 19, l'Algérie a dû s'adapter à cette crise sanitaire en instaurant le télétravail, une forme organisationnelle qui n'est pas encrée dans les mentalités managériales algérienne et surtout non prévue par la loi, ce qui a soulevé certains balbutiements dans les pratiques de gestion et dans un deuxième temps, sur le plan organisationnel et managérial en particulier, l'adoption de cette forme d'activité pose des questionnements sur l'équilibre entre l'autonomie et le contrôle dans le travail. À cet effet, le contrôle comme fonction managériale est nécessaire pour toutes activités pour s'assurer de son bon déroulement et du respect des objectifs et des cibles établis au préalable. Simultanément, l'autonomie prône une limitation du contrôle exercé par la hiérarchie sur l'employé et des marges de manœuvre encore plus large. Il est donc impératif de trouver le bon équilibre entre ces deux situations du travail.

Sur le plan opérationnel, le télétravail a certes des avantages incontestables qui se concrétisent notamment par des gains de l'argent et du temps mais en contrepartie d'une pression sur la vie familiale ou la vie hors travail. À ce niveau, la fragilité de l'équilibre vie privée et vie professionnel est souvent mise du doit en tant qu'un inconvénient majeur de cette forme du travail.

Dans cette perspective, notre recherche a pour objet d'étudier ou plutôt d'analyser, les impacts et les enjeux du télétravail pour un groupe de télétravailleurs salariés algériens rétrospectivement après les différents confinements instaurés par l'état algérien. Il s'agit pour nous de se questionner **sur la réalité de la perception de cette pratique et avoir des éléments de réponses qui permettent une réflexion sur l'avenir de cette forme de travail dans le contexte du travail algérien.**

Pour ce faire, la présente recherche fait appel dans un premier temps aux différents concepts utiles à la compréhension de la problématique du télétravail, il s'agit notamment de revoir et de situer les débats sur des notions telles que la flexibilité et l'autonomie et la responsabilisation. Cet effort de réflexion est requis pour l'identification des variables et des questions de notre étude empirique en lien avec les effets et les défis de ce modèle du travail. C'est en effet un travail préparatif pour la construction des questions qui reflètent le mieux les effets (pensés donc comme avantages) et les défis (pensés donc comme inconvénients) du télétravail. Nous présenterons ensuite notre méthodologie de recherche qui va mobiliser des outils quantitatifs de collecte de données. Pour finalement exposer l'analyse de nos résultats empiriques avec une discussion avant de présenter la conclusion générale de notre recherche.

2. Revue de la littérature

2.1. La dématérialisation du travail et la nouvelle forme d'exercice de l'activité

Le développement des technologies de l'information et de la communication (TIC) a accéléré l'émergence d'une nouvelle économie de l'immatériel ou de l'incorporel (Pluchart, 2008), qui peut être assimilée à une économie de la connaissance dans laquelle le travail prend une multitude de formes dans les entreprises de la net économie. A ce stade, certaines entreprises sont devenues virtuelles permettant à un réseau de personnes de collaborer à distance grâce aux TIC (Pontier,

2014). L'intérêt pour l'utilisation des technologies pour le travail s'est encore développé davantage suite à la crise sanitaire de 2020. La forme du travail a été bouleversé, les contraintes spatio-temporelles ont été réduites, le travail opère de ce fait une déconnection spatio-temporelle. C'est l'exemple même du télétravail (Devos & Taskin, 2005).

Le télétravail trouve donc son origine dans un fonctionnement basé sur le travail en réseau et la dématérialisation de l'activité des entreprises de diverses tailles (Pluchart, 2008). Cela modifie en profondeur les conditions mêmes de l'exercice de celles-ci. À cet effet, le télétravail exige un mode d'organisation de l'activité fondé sur une notion d'autonomie, mais également sur un contrôle effectué à distance par le manager (Pontier, 2014). L'objectif recherché est de préserver la cohérence entre l'activité du salarié et les objectifs de l'entreprise.

Cette nouvelle réalité du travail s'accompagne par la prise de responsabilité de l'individu sur le management du temps et de l'espace du travail, l'entreprise cède cette fonction au salarié en lui accordant plus d'autonomie. Cette responsabilisation est risquée car l'individu doit être en mesure de l'assumer. Il doit posséder les ressources et les compétences nécessaires face au besoin de se soumettre et de s'adapter en continu aux attentes de son employeur (Courpasson, 2000).

2.2. Les nouvelles problématiques du management et du contrôle dans le cadre du télétravail

L'utilisation répandue des technologies dans tous les domaines a modifié la logique du fonctionnement et les pratiques de management de beaucoup d'entreprises pour servir les objectifs d'adaptabilité, d'efficacité et de réduction de coûts (Devos & Taskin, 2005). Dans plusieurs fonctions et métiers, il est possible de passer vers l'e-management dans lequel les différentes opportunités offertes par les TIC sont exploitées dans les différentes fonctions managériales (Kalika, 2000).

Les fonctions managériales ont de ce fait changé, certains rôles traditionnels ont reculé pour permettre plus d'autonomie aux collaborateurs. Le manager garde seulement un rôle de coordinateur et de superviseur, il est un facilitateur de l'activité (Dupouich, 2009). Dans ce sens, le manager veille à la concrétisation d'une autonomie contrôlée (Devos & Taskin, 2005), qui s'effectue grâce à un style de management par les résultats (Daniels et al. 2001).

Puisque la présence sur le poste de travail facilite le contrôle par le manager de l'activité du salarié, il est donc naturel de constater une certaine réticence par rapport à la mise en œuvre de cette forme du travail et d'autonomie. Par conséquent, il est important de renforcer la dimension confiance (Felstead & al, 2003) et de faire évoluer les modalités de la subordination et des contrôles à distance (Vilette, 2008).

En effet, malgré la distance physique qui caractérise le télétravail, il incombe au management de maintenir le sentiment de proximité et de confiance pour préserver les bonnes relations professionnelles. Dans cette perspective, la définition claire des valeurs et des missions de l'entreprise permet aux acteurs physiquement séparés de poursuivre un objectif collectif et des représentations mentales communes (Dupouich, 2009). En plus, la communication affective réduit l'incertitude et la distance perçue par la construction des valeurs communes et de l'identité partagée (Ruiller & al, 2017).

Par ailleurs, le contrôle axé sur les résultats et la promotion de la confiance et d'une forme d'une culture commune augmentent la responsabilité de l'employé vis-à-vis de son travail. Le télétravail exige de l'individu une prise de contrôle plus accrue de son travail et une capacité plus grande à gérer ses actions. Sa réussite dépend des facteurs individuels tels que la capacité de l'individu à utiliser ses compétences et à se former pour améliorer celles-ci, à gérer son temps avec efficacité et d'assumer des rôles auparavant joués par l'employeur ou l'organisation.

Ce changement de rôle met plus de pression pour l'individu, qui se retrouve à gérer son travail sur plusieurs dimensions, impliquant pour lui une surcharge mentale et une incapacité de séparer entre le temps du travail et le temps hors travail. Les conditions particulières de chaque individu vont ainsi impacter directement le travail créant des disparités entre les individus. Face à ce constat,

il devient nécessaire pour l'entreprise de pratiquer un mode de management individualisé adapté aux spécificités du télétravail.

3. Méthodologie

Afin d'étudier la perception des salariés du télétravail et ses effets sur leur bien-être ainsi que les obstacles qui peuvent empêcher sa réalisation, nous avons opté pour une démarche essentiellement quantitative, auprès d'un échantillon de salariés diversifié en termes d'âge, secteur d'activité, etc. Se basant sur des études antérieures sur le télétravail, un questionnaire a été conçu autour de trois rubriques, la première liée au profil des répondants, la deuxième aux effets du télétravail et la troisième aux défis. Chaque rubrique est constituée de plusieurs items et sous questions.

Une enquête préliminaire a été menée auprès d'un certain nombre de salariés, ce qui a entraîné quelques modifications dans l'ordre et la formulation de certains éléments. Ensuite, une version finale du questionnaire a été conçue via Google Form car il s'agit d'un outil permettant de recueillir un grand nombre de données, de plus, et surtout c'est un moyen efficace de mener une enquête en ligne dans des contextes précis.

L'enquête s'est déroulée exclusivement en ligne sur une durée de trois mois, soit entre le 05/09/2021 et le 05/12/2021, le lien vers ce questionnaire a été diffusé via la méthode d'échantillonnage dite «boule de neige». Cette dernière consiste à diffuser le questionnaire de l'enquête à des individus ayant les caractéristiques recherchées et demander par la suite, à ces individus, de le diffuser à d'autres de profil similaire. Ainsi, cette technique vise d'une part une population homogène de salariés télétravailleurs, et d'autre part une diversité en termes de secteur, de localisation, de genre, d'âge, etc.

Ainsi, il y a eu au total, 142 répondants répartis selon le tableau 1. Plus de la moitié (58.4%) des télétravailleurs sont des hommes et 41.5% des femmes de l'ensemble de nos enquêtés. Pour ce qui est de l'âge, on note que (59.8%) des télétravailleurs interviewés appartiennent à la tranche d'âge de 30 à 39ans.

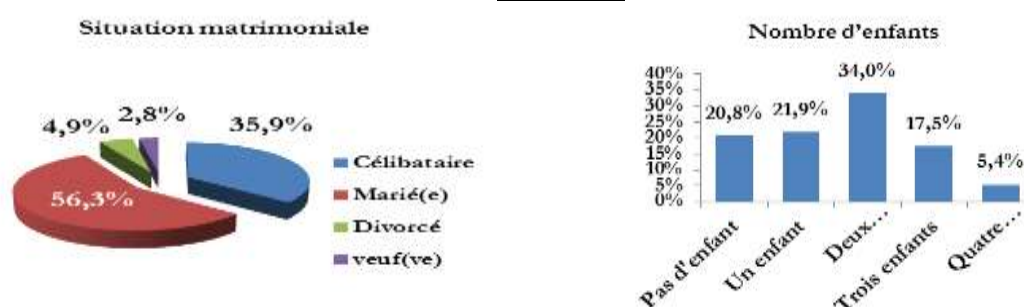
Tableau 01. Répartition de l'échantillon selon le genre et l'âge

		Age (ans)					Total
		20 - 29	30 - 39	40 - 49	50 - 59	60+	
Genre	Homme	12	44	22	3	2	83
	Femme	10	41	07	1	00	59
Total		22	85	29	4	2	142

Source: Elaboré par les auteurs à partir des données d'enquête.

Cependant, la lecture de la première figure en dessous nous indique que parmi les télétravailleurs interviewés, 35.9% sont célibataires, tandis que plus de la moitié (56.3%) sont mariés, soit 80 télétravailleur sur 142. Par ailleurs, 78.8% ont déclaré être à charge d'au moins un enfant, toutes catégories d'âge confondues.

Figure 01. Répartition de l'échantillon selon la situation matrimoniale et le nombre d'enfants



Source: Elaboré par les auteurs à partir des données d'enquête.

Quant au secteur d'activité, selon la Nomenclature Algérienne des Activités (NAA) élaborée par l'Office National des Statistiques (ONS), il ressort que 26.7% des répondants sont actifs dans le secteur de l'information et communication, tandis que 14% dans le secteur des activités spécialisées scientifiques et techniques, 11% sont engagés dans les administrations publiques et d'autres activités de services et entre 9 et 10% dans les activités financières et l'industrie manufacturière [voir figure 2].

Figure 02. Répartition de l'échantillon selon le secteur d'activité



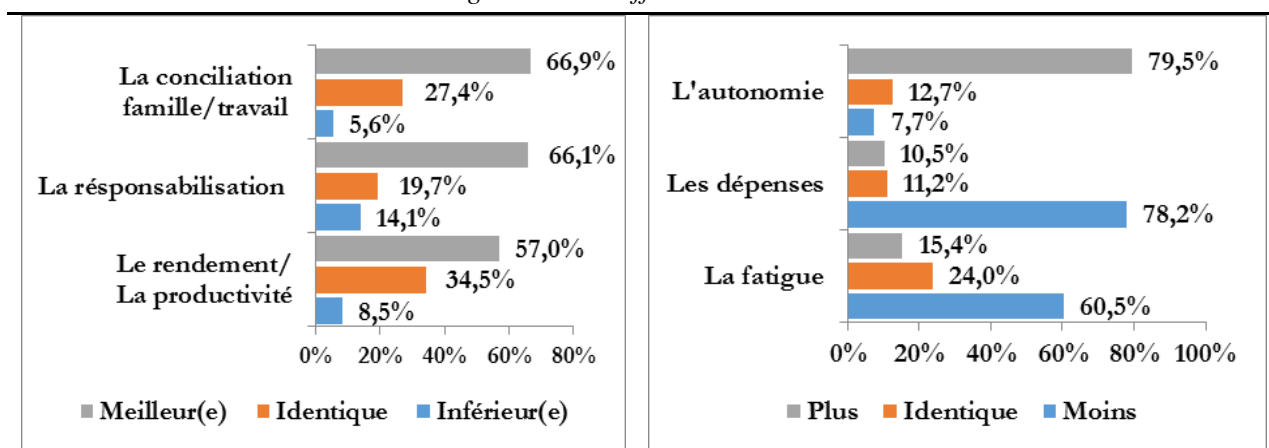
Source: Elaboré par les auteurs à partir des données d'enquête.

4. Résultats

4.1. Effets du télétravail

Concernant la perception des principaux effets du télétravail pour les salariés, L'autonomie est le premier avantage qui ressort de cette analyse (79.5%), bien que ce concept soit toujours difficile à définir précisément, mais il traduit pour la personne la capacité d'avoir la possibilité de prendre ses propres décisions sur à l'organisation de son travail sans avoir à se référer à son chef hiérarchique [voir figure 3].

Figure 03. Les effets du télétravail



Source: Elaboré par les auteurs à partir des données d'enquête.

Les données du sondage confirment effectivement que le télétravail offre aux salariés une certaine souplesse pour organiser leurs rythmes, horaires et temps de travail à leur convenance (Dumas & Ruiller, 2014; Ollivier, 2017). L'ensemble de la littérature portant sur l'impact du télétravail, abonde dans le sens que ce dernier favorise l'autonomie et la flexibilité (Johnson & al. 2021; Ruiller & al. 2016).

Ensuite, 78,2% des personnes que nous avons interrogées affirment que le télétravail peut déduire les dépenses (des économies en matière de dépenses). Le premier aspect sur lequel les télétravailleurs font des économies est celui des dépenses liées au budget transport (essence, entretien du véhicule...), pour le deuxième volet d'économies est celui des repas restaurant/café. Tandis que le troisième aspect d'économies portants sur la garde d'enfants. Le fait d'avoir des enfants dans son ménage augmente des déplacements réalisés dans une semaine ainsi que les frais de garde d'enfants (la crèche, par exemple).

Dans le contexte actuel où le couple travaille à temps plein, bénéficier d'une meilleure répartition des temps de travail et du temps passé en famille (conciliation famille/travail), figure parmi les avantages du télétravail (Maruyama & Tietze, 2012; Tremblay, 2016) selon 66,9% des répondants. Cela est probablement dû à la flexibilité dans horaires qui permet de réorganiser les temps sociaux (temps de travail, temps familial, temps parental, etc.), et ainsi, de mieux concilier la vie professionnel de la vie personnelle (Bolino et Feldman, 2000; Golden, 2001; Anthias & Mehta, 2003; Parslow & al. 2004).

Suivi de près par la responsabilisation (66,1%) dans l'exercice des missions professionnelles. Un élément qui témoigne de la confiance d'une hiérarchie envers ses salariés selon les télétravailleurs. En fait, la liberté et l'autonomie accordée aux télétravailleurs, en particulier dans le processus actif de recherche et de résolution de problèmes, renforcent la capacité de prise de décision et l'esprit d'initiative des télétravailleurs, ce qui à son tour améliore leur travail.

La réduction de la fatigue figure parmi les avantages de télétravail, 60,5% des personnes interrogées affirment qu'ils vivent moins de stress et de fatigue pour des raisons liées à la congestion de la circulation automobile, la saturation des systèmes de transport, ainsi qu'au temps travaillé et au budget dépensé. Cela permet à certains d'avoir du bien-être (temps consacré au sommeil, aux activités familiales, sportives et récréatives).

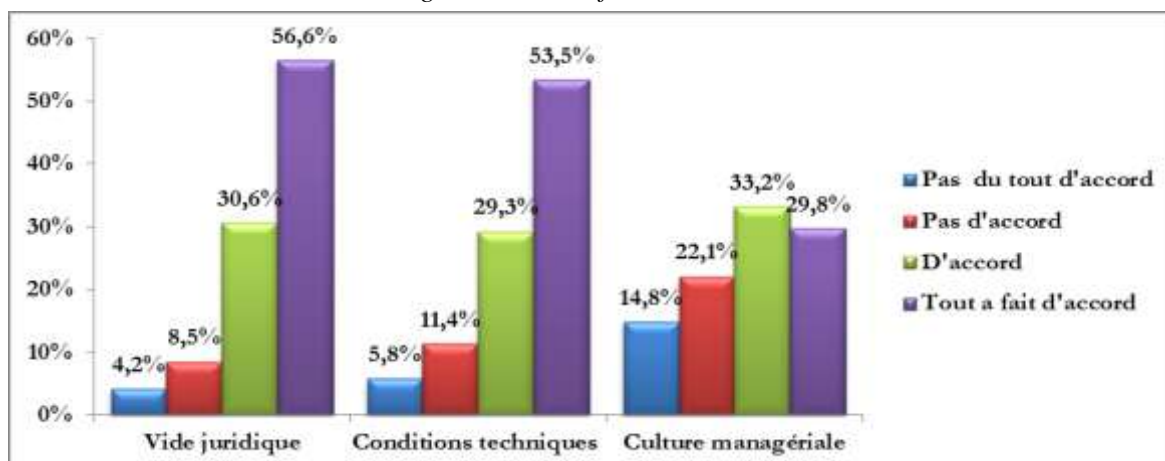
Pour ce qui est de la variable rendement/productivité, 57% des personnes que nous avons interrogées estiment qu'ils sont satisfaits du travail qu'ils fournissent et/ou de leur rendement depuis qu'ils font du télétravail. Car ce dernier leur permet gérer le stress professionnel, notamment causé par les interruptions fréquentes du travail habituel (Vayre, 2019), améliorant ainsi la concentration et donc être plus productif.

Selon Westfall (2004), le télétravail aurait quatre impacts potentiels sur la productivité des organisations. Premièrement, il influencerait la charge de travail, comme le gain de temps grâce à la réduction des déplacements. Deuxièmement, le télétravail agirait sur l'intensité du travail, en diminuant, par exemple, les interruptions. Troisièmement, l'utilisation des TIC en télétravail pourrait modifier l'efficacité du travail. Finalement, compte tenu de la réorganisation du travail, comme les espaces de bureau, le télétravail pourrait faire varier la productivité (Tanguay & Lachapelle, 2018).

4.2. Défis du télétravail.

Le télétravail est cependant loin d'être la panacée. Il comporte des avantages mais aussi des obstacles [voir figure 4]. Les partisans de cette nouvelle modalité de travail avancent que sa réussite est tributaire d'un environnement favorable à sa mise en place. Selon les questionnés, l'absence d'un cadre législatif régissant les devoirs et obligations des deux parties; les difficultés techniques liées à la fiabilité des réseaux et la culture managériale orientée vers le présentiel, entrave la réussite de cette pratique.

Figure 04. Les défis du télétravail



Source: Elaboré par les auteurs à partir des données d'enquête.

Selon 87,2 des répondants, La mise en place d'un cadre légal pour télétravail à travers la révision du code du travail, est devenue nécessaire, compte tenu de l'expansion de cette nouvelle forme d'organisation du travail en Algérie particulièrement durant la crise sanitaire de la Covid-19.

Mais il n'y a pas que l'aspect législatif pour promouvoir le télétravail. D'autres conditions techniques sont nécessaires. Selon 82,8% des télétravailleurs, notamment une connexion internet de bonne qualité ainsi qu'un réseau fiable. Si le télétravail a pour avantage d'éviter la contrainte du trafic routier intense, il ne faut pas que celle-ci soit remplacée par la contrainte de l'encombrement de la bande passante. En effet, le déploiement du haut débit représente un enjeu majeur pour faire du télétravail, bien que des efforts consentis par l'État dans le cadre de la modernisation des infrastructures et de l'amélioration des services (FTTH), à travers la mise en place d'un nouvel équipement de raccordement à la fibre optique pour réduire la fracture numérique.

À côté des difficultés techniques liées à la fiabilité des réseaux, les télétravailleurs ont souvent besoin d'équipements informatiques (ordinateurs, logiciels, tablettes, Smartphones) permettant de travailler en dehors des locaux de l'entreprise tout en assurant la protection ainsi que la confidentialité de leurs données.

De ce point de vue, les télétravailleurs révèlent que la majorité des entreprises ne prend en charge les équipements indispensables au télétravail, tandis que dans certains pays comme l'Allemagne et la Belgique, l'installation et l'entretien des équipements doivent être entièrement à la charge l'employeur (Tremblay & Demers, 2001).

Au final, il est intéressant de noter que 63% des personnes interrogées remettent en cause la relation hiérarchique basée sur la supervision directe et les principes de visibilité et de présence des travailleurs. Cela est peut-être dû en grande partie à la méconnaissance du télétravail par la plupart des managers, qui craignent que les télétravailleurs ne soient pas aussi investis dans leurs missions professionnelles comme s'ils étaient physiquement présents dans les locaux de l'entreprise. Ils craignent également qu'il devienne difficile de contrôler le travail de leurs subordonnés.

Tandis que les recherches indiquent clairement 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 (Mebarki, 2021). Face à de telles évolutions un dirigeant en contexte de télétravail doit être un leader et non seulement un manager qui se limite à gérer son personnel (Gibson & al, 2002).

5. Discussion et conclusion.

Notre recherche s'inscrit dans le cadre d'une analyse des conséquences sur l'individu de l'exercice d'une forme particulière du travail réalisée à distance grâce à l'utilisation des technologies de l'information et de la communication. De ce fait, ce travail se focalise sur la

perception des avantages et des obstacles du télétravail et sur les conditions permettant l'optimisation de ce rapport.

À travers l'expérience, les individus pourraient construire une perception du télétravail, c'est leur confrontation avec la situation qui détermine d'une partie le degré de satisfaction et d'acceptabilité de cette forme du travail, en plus des autres facteurs comme l'utilité perçue (Barcenilla & Bastie, 2009). En effet, cette dernière est déterminée par plusieurs facteurs comme les caractéristiques individuelles, les caractéristiques du système et du contexte du travail (Hassenzahl & Tractinsky, 2006). Sous l'influence de ces facteurs, la personne confronte ses attentes à une réalité ou à une situation vécue. Ainsi, notre analyse a révélé que les télétravailleurs pensent que le télétravail leur a permis plus d'autonomie et de responsabilisation et des gains de différentes natures. L'étude de la perception des avantages du télétravail a confirmé aussi que la conciliation vie privée-vie professionnelle est un élément majeur de la satisfaction dans le travail (Saltzstein & al, 2002).

L'appréciation de l'expérience du télétravail a été donc positive pour la plupart des personnes interviewées, le télétravail a eu des effets positifs sur plusieurs domaines de la vie du télétravailleur.

Toutefois, il est intéressant de préciser que si le télétravail prône une certaine autonomie, l'augmentation de cette dernière coïncide souvent avec plus du contrôle exercé à l'aide des nouvelles technologies (Pontier, 2014). C'est bien le recours à l'outil informatique qui explique l'adhésion à ce mode de travail (Olivier, 2017) et qui permet le contrôle continu.

Plusieurs éléments de discussions s'offrent quant à la compréhension de la perception de l'expérience du télétravail et des implications managériales qu'elles suscitent. La pratique du télétravail si elle est bien gérée elle renforce l'implication des individus envers leur organisation, les avantages perçus du temps partiel passé en dehors des locaux de l'entreprise influence positivement le moral des personnes (Golden, 2006). Une fois les conditions de son application sont remplies, une forme du travail alternée semble donc intéressante à appliquer pour tirer profit des avantages du télétravail.

Pour l'heure, sur le plan juridique, la loi sur les relations de travail en Algérie n'a pas prévu un ancrage juridique au télétravail qui est souvent confondu avec le travail à domicile à travers le décret exécutif n° 97-474. Instaurer le télétravail dans le code du travail permettra de définir les relations de travail dans le cas du télétravail et ce, pour prévenir les conflits de travail qui pourront surgir dans la concrétisation de cette forme d'organisation du travail.

En France et selon les dispositions du code du travail en 2018 le télétravail est mis en place grâce à un accord collectif ou, à défaut, grâce à une charte élaborée par l'employeur. En l'absence de l'accord ou de la charte, l'employeur et l'employé qui décident de recourir au télétravail, peuvent formaliser leur accord par tout moyen (Diard, 2018). C'est donc une sorte d'arrangement interne, il est à noter que la charte ou l'accord définissent les conditions de passage en télétravail, les conditions d'exercice et les modalités de contrôle (les horaires de contacts, régulation de la charge) (Article L1222-9 du code du travail). Désormais le télétravail peut être mis en place par « tout moyen », l'accord d'entreprise ou la charte signés sont facultatifs (Diard, Dufour 2021).

L'appui matériel et technique est primordial mais difficile à procurer dans le contexte algérien caractérisé par des conditions techniques qui font défaut. De ce fait, l'appui organisationnel est de plus en plus requis. Ainsi, la définition des frontières entre les domaines du privé et du professionnel est un enjeu managérial important, car ces domaines représentent deux espaces différents dans lesquels les individus selon la théorie des rôles sont amenés à assumer des responsabilités à jouer des rôles différents (Kilic, 2014).

Toujours sur le plan organisationnel, l'analyse des résultats a montré que la culture organisationnelle est considérée comme un obstacle à la mise en œuvre du télétravail. Cela se manifeste par une réticence liée à la crainte d'un changement organisationnel que l'entreprise algérienne n'est prête à assumer pour le moment. En effet, le développement accéléré des technologies favorise le développement d'une nouvelle forme d'organisation dans laquelle le contenu, la forme mais aussi l'organisation du travail ont été modifiés (Scouarnec, 2020). Ces transformations ouvrent des promesses et des opportunités mais présentent aussi des nouveaux

enjeux. Par contre, la distance réduit ne facilite pas le développement des représentations communes l'activité (Livian & Parrot, 2008). En effet, il est plus difficile de collaborer à distance et d'interpréter les situations et les problèmes, ce qui à terme peut nuire à l'unité du groupe et conduit ainsi à une distance relationnelle et émotionnelle (Olivier, 2017).

L'adoption du télétravail se heurte à des normes de travaux enracinés depuis plusieurs décennies, reflétant toute une logique de travail de l'entreprise algérienne. Le passage vers le télétravail peut être assimilé à une innovation managériale qui oblige une nouvelle définition de modes du management. Un élément important mérite d'être ici mis en avant et la responsabilité de l'individu devant développer des compétences pour être capable d'autoréguler et de prendre la responsabilité de son travail et d'atteindre les objectifs assignés.

À travers ce travail, nous avons tenté de mettre en avant les résultats de notre enquête réalisée auprès d'un échantillon de salariés télétravailleurs. Ce travail permettrait ainsi de cerner les raisons les plus importantes de la promotion du télétravail et les obstacles qui pourraient empêcher sa mise en œuvre. En termes de perspectives du travail, il est important d'envisager des études avec les employeurs, pour comprendre leur avis sur formalisation de cette pratique et sur d'accompagnement des salariés télétravailleurs. Pour la réussite du télétravail, il est aussi pertinent de considérer les aspects sociologiques et culturels mais aussi les considérations techniques dans des futures études propres au contexte algérien du télétravail.

L'étude présente enfin deux principales limites que nous soulignons à présent. Tout d'abord, l'outil de collecte des données utilisées dans notre étude ne permet pas un approfondissement de l'analyse et une compréhension plus fines de ces perceptions sans pouvoir apporter une quelconque estimation statistique. La deuxième limite est liée à la nature de notre échantillon qui porte sur les télétravailleurs, donc le point de vue des employeurs n'as pas été étudié, hors il est primordiale de connaitre leur perception et leur avis sur cette modalité.

6. Références.

1. Tanguay, G. & Lachapelle, H. (2018). Impacts potentiels du télétravail sur les comportements en transport, la santé et les heures travaillées au Québec, *Project report*, pp.1–124.
2. Anthias, F. & Mehta, N. (2003). The intersection between gender, the family, and self-employment: The family as resource, *International Review of Sociology*, 13(1), pp. 105–116.
3. Bolino, M. C. & Feldman, D. C. (2000). The antecedents and consequences of underemployment among expatriates, *Journal of Organizational Behavior*, 21(8), 889–911.
4. Clergeau C. & Pihel, L. (2010). Management à distance et santé au travail : quels sont les impacts de l'éloignement et de la méconnaissance du travail réel ?, *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 102 (4), pp. 4–13.
5. Courpasson, D. (2000). Managerial strategies of domination: Power in soft bureaucraties. *Organizational Studies*, 21(1), pp.141–161.
6. Devos, V. & Taskin, L. (2005). Gestion par les compétences et nouvelles formes d'organisation du temps et de l'espace, *Revue Française de Gestion*, 31(156), pp. 93–104.
7. Dumas, M. & Ruiller, C. (2014). Teleworking: the risks of a tool for managing the boundaries between personal and professional life?, *Review Management and Future*, 74, pp. 71–95.
8. Dupuich, F. (2009). Impact des technologies de l'information et de la communication (TIC) sur la gestion des ressources humaines (GRH) dans les firmes « high-tech », *Management & Avenir*, 1(21), pp. 221–243
9. Felstead, A., Jewson, N. & Walters, S. (2003). Managerial control of employees working at home. *British Journal of Industrial Relations*, 41(2), pp. 241–264.

10. Gibson, W. G., Blackwell, C.W., Dominicis, P. and Demerath, N. (2002). Telecommuting in the 21st century: benefits, Issues, and a leadership model which will work, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 8(4), pp. 75–86.
11. Golden, T. D. (2006). Avoiding depletion in virtual work: Telework and the intervening impact of work exhaustion on commitment and turnover intentions, *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), pp. 176–187.
12. Gomez, P. Y., Rousseau, A. & Vandangeon, D. I. (2011). Distance et proximité esquisse d'une problématique pour les organisations, *Revue Française de Gestion*, 4(213), pp. 13–23.
13. Hassenzahl, M. & Tractinsky, N. (2006). User experience– a research agenda. *Behavior et Information Technology*, 25, pp.91–97.
14. Javier, B., Maurice, J. & Bastien, C. (2009). L'acceptabilité des nouvelles technologies: Quelles relations avec l'ergonomie, l'utilisabilité et l'expérience utilisateur?, *Le Travail Humain*, t 72 (4), pp. 311–331.
15. Johnson, D. S., Johnson, A. D., Crossney, K. B. & Devereux, E. (2021). Brief report: Employees' perceptions of stress and support during a pandemic mandated telework, *Irish Business Journal*, 13: 1, pp. 1–9.
16. Kalika M. (2000). Le management est mort, vive le e-management, *Revue Française de Gestion*, 129, pp. 68–74.
17. Kilic, S. (2014). Perception de l'équilibre travail–hors travail et satisfaction au travail, *Management & Avenir*, 3(69), pp. 89–105.
18. Livian, Y. F. et Parot, I. (2008). Les espoirs déçus des équipes à distance, *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, (93), pp. 23–31.
19. Maruyama, T. & Tietze, S. (2012). From anxiety to assurance: concerns and outcomes of telework, *Personnel Review*, 41: 4, pp. 450–469.
20. Matmati M. (2003). Les nouvelles formes d'organisation induites par les technologies de l'information et de la communication, *Personnel*, (437), pp. 46–52.
21. Mebarki, N. (2021). Telework and health crisis: state of some Algerian companies, *Development of Human Resources*, 16(3), pp. 788–817.
22. Pluchart J. J. (2008). Le changement organisationnel des entreprises de la net-économie, *Revue des Sciences de Gestion*, 6(234), pp. 15–26.
23. Pontier M. (2014). Télétravail indépendant ou télétravail salarié: Quelles modalités de contrôle et quel degré d'autonomie?, *Revue des Sciences de Gestion*, 1(265), pp. 31–39.
24. Olivier, D. (2017). Le succès du télétravail: Les effets de la nouvelle loi Travail, *Revue de Culture Contemporaine*, pp. 33–46.
25. 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*, 38(4), pp. 1219–1243.
26. Ruiller, C., Dumas, M. & Frédérique Chédotel, F. (2017). Comment maintenir le sentiment de proximité à distance? le cas des équipes dispersées par le télétravail, *RIMHE, Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 6(27), pp. 3–28.
27. Silva, F. & Ben Ali, A. (2010). Emergence du travail collaboratif: Nouvelles Formes d'Organisation du Travail, *Management & Avenir*, 6(36), pp. 340–365.
28. Scouarnec, A. (2020). Crise sanitaire et transformation du travail: les conséquences pour les équipes RH, *Management et Avenir*, 6(12), pp. 9–11.

29. Parslow, R. A., Jorm, A., Christensen, H., Rodgers, B., Lyndall Strazdins, L., & Rennie M. D'Souza, R. (2004). The associations between work stress and mental health: A comparison of organizationally employed and self-employed workers, *Work & Stress*, 18(3), pp. 231–244.
30. Pluchart, J. J. (2008). Le changement organisationnel des entreprises de la net-économie, *Revue des Sciences de Gestion*, 6(234), pp. 15–26.
31. Pontier, M. (2014). Independent telework or salaried telework: what methods of control and what degree of autonomy, *The Journal of Management Sciences*, 1: 265, pp. 31–39.
32. Sewell, G. and Taskin, L. (2015). Out of sight, out of mind in a new world of work? Autonomy, control, and spatiotemporal scaling in telework, *Organization Studies*, 36: 11, pp. 1507–1529.
33. Taskin, L. (2006). Telework: The challenges of despatialization for human management, *Journal Economic Interventions*, 34, pp. 4–21.
34. Tremblay D. G. (2001). Teleworking: the advantages and disadvantages for individuals and the challenges of managing HR, *Journal of Human Resource Management*, 2, pp.1351–1366.
35. Vayre, É. (2019). Les incidences du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social, *Le Travail Humain*, 82(1), pp. 1–39.
36. Vilette, M. A. (2008). Gérer autrement les RH en PME: Convergence entre travail à temps partagé et TIC, *Management et Avenir*, 2(16), pp. 47–65.
37. Westfall, R. D. (2004). Does telecommuting really increase productivity? *Communications of the ACM*, 47(8), 93–96.