

LE TÉLÉTRAVAIL AU MAROC

NOUVEAUX ESPACES,
NOUVELLES TEMPORALITÉS :
NOUVEAUX RAPPORTS AU TRAVAIL ?

Par *Hammad Sqalli*

Enseignant-chercheur à Economia, HEM Research Center

Chaire Dynamiques des Organisations et Complexité



Nos vifs remerciements vont en premier lieu à *Saïd Abu Sheleih*, membre de la chaire Dynamiques des Organisations et Complexité pour sa collaboration précieuse dans la conception de l'étude et pour sa co-animation d'ateliers. Ils s'adressent également à *Yasmina El Kadiri* pour avoir elle aussi animé un focus group. Il en va de même pour les chercheurs d'*Economia* pour leurs échanges dans la construction préalable de l'étude. Enfin, un remerciement spécial est adressé à *Hajar Chouki* pour son support logistique et technique sans faille.

REMERCIEMENTS

SOMMAIRE

• INTRODUCTION ET CONTEXTE	6
I. QUE DIT LA LITTÉRATURE ?	10
1. Définitions et critères	10
2. Évolutions et nouveaux points d'ancrages	12
3. Le télétravail dans le domaine professionnel	15
4. Travail et hors-travail, une conciliation difficile ?	17
II. COMMENT APPROCHER LE TÉLÉTRAVAIL ?	19
1. Méthodologie et phasage de l'étude	19
2. Comment analyser le télétravail ?	21
III. ANALYSE DES RÉSULTATS ET PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS	23
1. Est-ce que le télétravail augmente la productivité ? Oui, mais...	24
2. Quels cadres pour quelles transformations ?	26
3. L'individu au télétravail : entre distances et incertitudes	28
4. Vers un nouveau projet de société ?	30
• CONCLUSION	32
• Quels enseignements pour des organisations humaines ?	
• BIBLIOGRAPHIE	33

INTRODUCTION ET CONTEXTE

En avant-propos, il est nécessaire de distinguer le travail chez soi forcé, que nombre de personnes ont vécu de mars à juin 2020, de par la pandémie du Covid-19, et la notion plus vaste de télétravail. En effet, même si cette étude a été menée durant cette période-là, nous sommes parfaitement conscients que la première forme est subie et ne saurait donner l'entière substance de l'objet d'étude, d'où notre choix de mener, dans ce cadre, un travail de recherche à double détente : exploratoire des perceptions et pratiques, dans un contexte contraint, et prospectif par rapport aux évolutions du télétravail en mode noncontraint. Ainsi, en plus de sonder ses réalités contingentes, nous appréhendons comment le télétravail normé et institué viendrait à progresser dans les usages du travail dit plus traditionnel, d'autant que le télétravail à proprement parler, comme pratique courante de certaines entreprises et autres établissements publics ou non gouvernementaux, est usité, sans pour autant être pleinement cadré par les différents instruments juridiques et réglementaires.

En effet, au niveau de la loi, seules les déplacements ou activités hors sites sont régis par les textes, mais ces derniers ne prévoient pas la réglementation des activités de télétravail choisies par l'employeur, à savoir la possibilité donnée à l'employé de travailler x jours de chez lui tout en s'inscrivant dans le cadre réglementaire de son employeur et en étant rémunéré et assuré. Ce mode de fonctionnement reste à la discrétion de l'entreprise qui en définira les règles, au mieux déclarées dans un contrat. La loi permet la réduction du temps de travail, sauf cas exceptionnel, à savoir lors d'une crise due à un cas de force majeure – à l'instar

de ce que nous vivons aujourd'hui –, mais nulle législation sur l'activité du télétravail en soi.

Le Code du travail marocain considère que le salarié travaillant à domicile est « *chargé soit directement, soit par un intermédiaire d'exécuter un travail, moyennant une rémunération, pour le compte d'une ou plusieurs entreprises* » (article 8). Cela suppose que la condition *sine qua none* pour que le travailleur soit considéré comme salarié à domicile est d'effectuer un travail qui soit rémunéré comme une prestation de service. Cette disposition juridique n'occulte pas le vide qui entoure la durée du travail. En ce sens, l'article 184 fixe la durée normale de travail des salariés dans les activités non agricoles à 2288 heures par année ou 44 heures par semaine. Mais, la rémunération est fixée selon l'article 193 sur la base des heures travaillées. Le télétravail échappe à ce cadre et n'est pas régi par la loi sur ce plan. S'il venait à être organisé, les questions en suspens viseraient les bases de la rémunération et de la durée.





En vertu de l'article 185, pour « *se protéger des crises périodiques passagères, l'employeur peut, après consultation des représentants des salariés et, le cas échéant, des représentants des syndicats au sein de l'entreprise, répartir la durée annuelle globale de travail sur l'année selon les besoins de l'entreprise à condition que la durée normale du travail n'excède pas dix heures par jour. Cette mesure n'entraîne aucune réduction du salaire mensuel. L'employeur peut réduire la durée normale du travail pour une période continue ou interrompue ne dépassant pas soixante jours par an, après consultation des délégués des salariés et, le cas échéant, des représentants des syndicats au sein de l'entreprise en cas de crise économique passagère ayant affecté l'entreprise ou de circonstances exceptionnelles involontaires* », comme pour le cas de la pandémie du virus Covid-19.

Dans ce type de situation, l'employeur peut avoir recours au télétravail, sous conditions, comme le prévoit la loi, d'en informer les parties prenantes et de trouver un accord qui satisfasse les intérêts particuliers. La pratique d'entreprises marocaines de taille relativement grande retient que des Plans de continuité d'activité (PCA) sont mis en place, où arrêts et reprises graduelles sont prévus sur la base des choix

effectués en matière de maintien ou d'abandon provisoire des activités essentielles. Concernant le maintien de ces activités, l'entreprise statue sur ce qu'il faut garder impérativement et sur ce qui peut se faire à distance. Encore une fois, il existe un vide juridique spécifique à cette activité de télétravail, comme par exemple les obligations légales liées au matériel de travail.

Au surplus, ce déplacement du travail d'un univers à un autre pose des problèmes inédits aux juristes, lorsqu'il s'agit de normer cette organisation du travail dans des situations courantes et admises jusque-là. En effet, qu'est-ce qui limite une journée de travail lorsqu'elle n'est pas contrôlée par une pointeuse ou par la présence physique d'un chef, lorsque les collègues ne sont pas là pour définir une norme temporelle collective ? Dans la pratique du télétravail, c'est au salarié lui-même de décider de son emploi du temps et c'est à lui que revient la responsabilité de calibrer sa disponibilité et son implication. Dans cette séparation entre la fonction de contrôle et d'exécution, l'employeur éprouve des difficultés de contrôle, d'évaluation et d'établissement des périmètres de responsabilité, tout en voulant accorder de la flexibilité au travail. Les juristes

et les spécialistes du droit de travail, jusqu'à ce jour, même dans les pays les plus avancés en la matière, rencontrent des problèmes quant à fixer des limites en termes de responsabilités, droits et obligations. Le cas des accidents de travail illustre bien cette « impasse ». En effet, dans une telle configuration où le travail à distance s'opère « *any time anywhere*¹ », un télétravailleur subissant un accident de travail en dehors des horaires fixés par son employeur pose au juriste le problème de la responsabilité.

En outre, les syndicats et les juristes redoutent une augmentation officieuse et pernicieuse du temps de travail et restent vigilants sur la question du respect de la vie privée. La permission du travail à distance pourrait, selon eux, « éclater » les temps de travail plus conventionnels et laisser place aux abus de la part des employeurs, ce qui se transformerait en risques psychosociaux, lesquels risques seraient amplifiés par un enchevêtrement des espaces et des temps professionnels et privés. Dans la même veine, les glissements entre vie professionnelle et vie privée s'accompagnent aujourd'hui de réflexions sur le « *droit à la déconnexion* » (Ray, 2001). Ce nouveau droit suppose un droit à « l'isolement, à la tranquillité, à la possibilité de se ménager des moments de retrait » et de ne pas être dérangé par des appels ou autres sollicitations professionnelles. Plus largement, ce risque renvoie au problème de la difficile adéquation des temporalités familiales, personnelles et celles du travail.

En tout état de cause, le télétravail a progressé ces dernières décennies sur le plan mondial par la conjonction de plusieurs facteurs concomitants, et tend à se structurer davantage dans des accords-cadres et autres textes juridiques² :

1. La mondialisation économique
2. La tertiarisation des activités
3. La mobilité professionnelle accrue
4. Le développement exponentiel des TIC (Technologies de l'information et de la communication)
5. L'évolution des sociétés et la revendication plus accentuée d'un bien-être au travail qui suppose de nouvelles organisations des différents temps (temps de travail, temps social et familial, temps de loisir)

... et pourrait être amené à évoluer et à s'inscrire dans une nouvelle mondialisation, plus digitalisée que jamais.

La progression lente et régulière du télétravail dans le monde s'accompagne par ailleurs de la convergence de nombreux enjeux sociaux, économiques, politiques, voire environnementaux. Il peut, en effet, être une réponse à la pollution par la réduction des émissions de gaz à effets de serre induite par la limitation des transports ou comme un moyen de réaménager les territoires par la délocalisation d'activités hors des grands pôles³. Le télétravail constitue dans cette perspective une économie d'énergie et donc financière, comme il peut l'être pour l'entreprise, qui y voit un intérêt croissant grâce à une meilleure rentabilité de sa structure. De plus, sur le volet social, le travail à distance et le développement des TIC permettraient de désengorger les centres urbains en facilitant la mobilité de certaines populations désirant se mettre au vert. Enfin, la conciliation entre vie privée et professionnelle et une meilleure gestion des activités domestiques procureraient aux travailleurs un cadre de vie plus sain et plus équilibré, moins stressant...

1. Formule anglo-saxonne pour qualifier le travail à distance et les différentes formes de nomadisme au travail.

2. Cf. L'Accord-cadre européen de 2002 qui a fourni des cadres généraux d'accord nationaux interprofessionnels conclus par les principales organisations patronales et syndicales de plusieurs pays de l'UE.

3. Si l'on admet que le télétravail revêt toute activité de délocalisation, comme il est défini par de nombreux pays.

Le contexte professionnel actuel au Maroc, au-delà de la situation exceptionnelle due au Corona virus, présente une nouvelle réalité, celle de la découverte, par une large frange de travailleurs, du travail à distance ou télétravail. Il s'impose alors de mieux comprendre ce vécu tout récent, et les perspectives y afférentes. Est-ce que la structuration (ou pas) du télétravail comme nouvelle forme et organisation s'aligne-t-elle avec les enjeux exposés ci-haut ? Dans quelles mesures le travail à distance transforme-t-il la vie des travailleurs, les rapports et les liens sociaux ? Comment l'entreprise se réorganise-t-elle en vue de mieux se préparer aux changements ?

Non pas que la majorité des entreprises marocaines n'aient jamais pratiqué le travail à distance, mais cette situation impose, mais aussi offre, aux entreprises l'opportunité de se réorganiser, de mieux se préparer, voire de se réinventer. Assurément, certains secteurs d'activité peinent, plus que d'autres, à se transformer et les effets tant exogènes qu'endogènes des chocs économiques subis ralentissent fortement l'activité globale. Notre observation du terrain montre que de nouvelles formes émergent, sans que cela soit un gage de pérennité bien entendu, au vu de la trop forte récurrence des événements. Il est pertinent dans ce contexte de mieux appréhender les réalités génératrices de nouvelles projections d'entreprises contraintes à transformer leurs structures. Nous verrons par la suite que ces entreprises trouvent par ailleurs une opportunité à saisir dans ce tournant.

Ces entreprises seront-elles suffisamment résilientes et agiles dans une transformation d'une telle envergure ? En effet, si l'on regarde comment s'est construit le monde du travail, et notamment le monde industriel, et ce, depuis le XIX^e siècle, il ressort qu'il a existé une relation étroite entre la rationalisation

de la production, la stabilisation de la main-d'œuvre, l'imposition de limites spatiales et temporelles au travail, et la mise en place de mesures de contrôle du travail. La discipline repose alors sur une séparation nette entre le travail et le hors-travail : dans un espace et un temps délimités, – où l'entreprise met en place des procédures pour asseoir son pouvoir et contrôler ses employés. Nous verrons, à la lumière de notre étude, l'importance de ce changement vers le télétravail, tant pour les managers que pour leurs collaborateurs.

L'axe de travail majeur de l'étude repose sur l'exploration de cette pratique et de ses représentations pendant la période du confinement, à travers les enjeux économiques et sociaux qu'ils supposent, et les éventuels changements que le télétravail pourrait porter, tant sur les plans institutionnels, managériaux/organisationnels, sociopsychologiques, que sociétaux. En d'autres termes, sous quelles conditions les différents acteurs seraient-ils prêts à être en télétravail, de manière permanente ou épisodique ?

L'approche qualitative prônée dans cette étude se veut purement exploratoire, dans la mesure où le thème du télétravail « à grande échelle » est un nouveau phénomène dans le paysage marocain. Aussi, ne pouvons-nous établir que des pistes d'exploration qui donneront suite à l'analyse des données, à la construction d'hypothèses de recherche que l'on pourra tester par un travail statistique ultérieur. Dans cette première phase exploratoire qualitative, il s'agira, notamment, d'identifier et de comprendre les enjeux, les pratiques, les représentations et les perceptions des différents acteurs (dirigeants, managers, travailleurs, consultants, administrateurs...) et d'en dégager différents enseignements tant théoriques que pratiques.

I. QUE DIT LA LITTÉRATURE SUR LE TÉLÉTRAVAIL ?

1. Définition et critères

Au vu des nombreuses définitions recensées dans la littérature et du manque de consensus sur une définition unique, nous avons opté pour celle qui englobe les principales caractéristiques du télétravail : « *Toutes substitutions d'un déplacement professionnel par les technologies de communication.* » (J.M. Nilles, 1994). En effet, la multiplicité des définitions et des différentes logiques et représentations qui les sous-tendent (individu, entreprise, État, économistes, sociologues, etc.), rend compte du statut non arrêté du périmètre notionnel du télétravail.

Cependant, nous retrouvons la convergence de trois éléments récurrents dans la littérature pour caractériser cette forme de travail (Gálvez, Martínez & Pérez, 2012 ; Golden, 2012 ; Haddon & Brynin, 2005 ; Maruyama, Hopkinson & James, 2009 ; Vayre & Pignault, 2014 ; Vega, Anderson & Kaplan, 2015) :

1. Le ou les lieu(x) de télétravail (à distance de l'entreprise de rattachement)
2. La ou les temporalité(s) du télétravail (temps plein ou temps partiel)
3. L'utilisation des TIC

Plus spécifiquement, si l'on examine les critères utilisés pour caractériser des situations de télétravail et de sélection des personnes concernées, cette notion demeure un terme générique qui renvoie à une forme régulière, volontaire et formelle d'organisation et de réalisation des activités professionnelles. On soulignera donc :



1. Se déroulant totalement ou partiellement à distance (c'est-à-dire le travail effectué en dehors des locaux de l'employeur au moins un jour par semaine)
2. Et *via* l'utilisation des TIC

De manière générale, il est reconnu également que le télétravail est à la fois un mode d'organisation qui porte en lui des risques et des bénéfices organisationnels tels que la flexibilité et la réduction des coûts, comme il peut être un mode de vie qui modifie les rapports des uns aux autres, qui transforme les milieux de travail et le lien social. À un autre niveau, le télétravail place la question de la distance physique au centre de la réflexion, en induisant de nouveaux modes opératoires (travail en équipe à distance, contrôle à distance, communication digitale) et de nouvelles organisations du temps. Le tableau ci-dessous renseigne sur des critères de spécification pour approcher le télétravail :

Tableau n°1 : Approches du télétravail

PERSPECTIVE MACRO-POLITIQUE	PERSPECTIVE GESTIONNAIRE	PERSPECTIVE INDIVIDUELLE
Mode d'ordonnancement de la société par les conditions d'exécution de la distance	Conditions environnementales, organisationnelles et juridiques dans lesquelles se déroule l'activité	Utilisation du temps et de l'espace de travail ainsi que de l'évolution des relations à autrui
NIVEAUX D'ANALYSE		
Politique , voire sociétal Qu'est-ce que le télétravail structure et déstructure ?	Organisationnel Qu'apporte le télétravail à la création de valeur économique. Quels cadres pour quelles activités ?	Écologique/Ethnographique Modes de vie, rapports des individus à leurs milieux...

Source : Fargier, H. (2001). Le télétravail : trois projets pour un même objet. Réseaux 2001/2 (no 106), pages 201 à 229.

Il est à noter que la perspective gestionnaire domine, dans la littérature, les autres angles d'exploration du télétravail, sans pour autant les reléguer au second plan, étant donné que les trois prismes demeurent liés entre eux. Mais, de plus en plus, les études mettent l'accent sur les effets du télétravail dans des perspectives sociétales, où la recherche des équilibres de vie sont mis au centre et redéfinissent ainsi les rapports au travail et à la société. Plus récemment encore, de nombreux travaux ont porté sur des dimensions plus spécifiques telles que les incidences psychologiques et socio-psychologiques dans les situations de télétravail, dans des perspectives, managériales et sociales, voire familiales.



2. Évolutions et nouveaux points d'ancrage

D'un point de vue historique, le télétravail s'est formalisé et structuré bon gré mal gré, au fil des évolutions économiques, sociales et sociétales. En tant que nouvelle forme d'organisation, elle a connu et connaît encore à ce jour des réticences. En dépit des grandes mutations du siècle dernier (mondialisation, délocalisations et mobilité accrue) et de l'accélération des TIC à usage professionnel, le télétravail a évolué lentement mais graduellement. Ce n'est que dans les années 2000, notamment dans plusieurs pays européens, que sa forme la plus aboutie voit le jour.

La pandémie mondiale Covid-19 marque indubitablement un tournant dans cette progression, en imposant aux organisations privées comme publiques, une nouvelle réflexion quant à l'intégration du processus de travail à distance, voire de modification plus ou moins importante de leurs modèles d'affaires et configurations organisationnelles. Le télétravail devient ainsi une réalité incontournable, une nouvelle constante, une contrainte selon certains, dont l'exploitation peut générer de nouvelles opportunités.

Mieux comprendre les enjeux, les bénéfices et les difficultés liés au télétravail ne saurait trouver toute sapertinence sans évoquer l'évolution de cette forme d'organisation à travers les réticences qui se sont dissipées progressivement, lorsque les intérêts des salariés ont pu converger avec ceux des entreprises vers les années 2000, période qui a également coïncidé avec les premières révolutions numériques.

La littérature recense ainsi les différents facteurs de blocage selon les cibles des salariés, dirigeants, managers et syndicats :

Un peu d'histoire...

Le travail à domicile est une organisation ancienne. Les couturières anglaises de la fin du XIX^e siècle, devant partager leur temps entre activités domestiques et professionnelles, ont été la première population étudiée dans le cadre du travail à distance.

Le profil des commerciaux, journalistes ou salariés délocalisés chez le client ont également fait l'objet d'études depuis les années 1960, aux USA notamment.

En 1972, Alvin Toffier, dans son ouvrage, Le choc du futur, prédit dans les grands changements à venir une migration importante du bureau vers le domicile. Il n'aura pas été nécessaire d'attendre une année pour en voir en Californie les premiers effets, en réponse au premier choc pétrolier. L'objectif était alors de réduire les coûts et les pertes de temps liés aux déplacements dans les grandes agglomérations américaines.

Le Canada innove dès 1993 en proposant le premier projet pilote de télétravail dans la fonction publique fédérale.

Tableau n° 2 : Facteurs de blocage du télétravail par cible

DIRIGEANTS	MANAGERS	SALARIÉS	SYNDICATS
• Perte de productivité • Risque de baisse de l'engagement et d'affaiblissement du sentiment d'appartenance • Confiance limitée dans la capacité des managers à mettre en application une telle transformation	• Moindre reconnaissance de l'autorité • Affaiblissement de leur statut et légitimité • Incapacité à suivre l'état réel de la production et à contrôler la qualité du travail	• Voir le temps professionnel prendre le pas sur le temps personnel • Risque de s'éloigner du pouvoir de décision et de ne plus avoir les mêmes opportunités • Perte de lien social avec les collègues	• Conséquences néfastes sur l'emploi • Inquiétude sur le maintien du climat social • Développement du chacun pour soi (individualisme)

Source : D. Olivier, 2017

Les réticences exposées ci-haut, même si elles persistent encore à ce jour, se sont dissipées avec le développement des TIC et la mondialisation. Les pays anglo-saxons ont également joué un rôle dans l'essor du télétravail autour des années 2000, en jouant un effet d'entraînement conséquent. Aujourd'hui, les États-Unis et les pays anglo-saxons affichent en effet des taux supérieurs dans la population active, atteignant 30% de télétravailleurs, avec une progression constante et régulière ces dernières années. En parallèle, l'Europe a quelque peu rattrapé son retard en la matière en affichant des taux qui atteignent en moyenne les 16 % d'intégration du télétravail dans l'activité des entreprises. Dans cette évolution, faudrait-il rappeler que l'acceptation du télétravail comme pratique dans les organisations européennes ne s'est stabilisée qu'avec l'avènement d'une loi-cadre européenne en 2004, c'est dire l'importance des cadres normatifs, sans lesquels la confiance entre les différentes parties prenantes ne pourrait s'installer. Au Maroc, comme il a

été dit en introduction de ce rapport, aucun cadre juridique global n'existe à ce jour, mais la récente circulaire encadrant le travail à distance dans la fonction publique pourrait accélérer les processus législatifs pour normer le télétravail.

Mondialisation, développement des outils abolissant toute frontière de temps et d'espace, nouveaux enjeux d'agilité et de flexibilité pour les organisations, environnements de plus en plus dynamiques : les conditions se mettent en place pour l'intégration du télétravail. Par ailleurs, les décideurs commencent à y trouver des intérêts :

1. Réduction des coûts immobiliers et logistiques
2. Gains de productivité
3. Augmentation de l'implication et de la fidélité des employés contractuellement liés à l'entreprise par des contrats de télétravail

Sur un plan plus large, les travailleurs aspirent à plus d'épanouissement et d'affranchissement de contraintes de contrôle dans leurs projets professionnels, et aspirent également davantage à de meilleurs équilibres entre leur vie privée et professionnelle. D'abord, les doutes quant au télétravail se dissipent progressivement lorsque les perspectives écologiques et de

désengorgements urbains font la part belle au débat sur le télétravail. Ensuite, d'un intérêt localisé à l'échelle de l'entreprise, le curseur est mis sur les bénéfices sociétaux d'un tel mode d'organisation. Enfin, les nouvelles générations trouvent dans le télétravail une opportunité de se réaliser : se déplacer tous les jours vers et dans les locaux de l'entreprise n'est pas imaginable.



3. Le télétravail dans le domaine professionnel

À partir des années 2005, les études sur le travail à distance se sont multipliées et se sont intéressées à différents aspects tels que les attitudes au télétravail (implication et satisfaction), le rapport au temps et à l'espace,

l'ergonomie, la gestion du stress, le rapport au contrôle, à l'autonomie et à l'apprentissage...

Le tableau synthétise les principaux champs de recherche et résultats :

Tableau n° 3 : Enseignements positifs sur le télétravail issus de la littérature

AUTEURS	CHAMPS D'ÉTUDE ET RÉSULTATS
Biron & van Veldhoven, 2016 ; Mello, 2007 ; Montreuil & Lippel, 2003 ; Rey & Sitnikoff, 2006 ; Vacherand-Revel, Ianeva, Guibourdenche & Carlotti, 2016	1. Le télétravail permet de diminuer les interruptions de l'activité professionnelle
Bailey & Kurland, 2002 ; Khanna & New, 2008 ; Martin & MacDonnell, 2012 ; Mello, 2007	2. Le télétravail diminue les distractions, le temps de repos nécessaire pour récupérer après le travail et accroît la concentration
Baruch, 2000 ; Khanna & New, 2008 ; Martin & MacDonnell, 2012 ; McNaughton, Rackensperger, Dorn & Wilson, 2014 ; Vega <i>et al.</i> , 2015	3. Le télétravail accroît la productivité, l'efficacité et la qualité du travail
Gajendra & Harrison, 2007 ; Hill <i>et al.</i> , 2003	4. Le télétravail atténue le taux de turnover et d'absentéisme
Martin & MacDonnell, 2012 ; Mello, 2007	5. Le télétravail permet d'atténuer les effets négatifs engendrés par de fortes exigences professionnelles (surcharge temporelle, physique, émotionnelle et cognitive de travail, conflit de rôle)
Fonner & Rollof, 2010	6. Le télétravail diminue la perception du stress professionnel, notamment dû aux interruptions fréquentes dans l'environnement de travail habituel

Il convient de mentionner que d'autres auteurs ont nuancé dans leurs études ces effets positifs du télétravail. En effet, la méta-analyse réalisée par Gajendra et Harrison (2007) indique, par exemple, que le télétravail favorise la

performance (plein accomplissement des tâches, niveau de productivité, appréciation globale) mesurée *via* des indicateurs objectifs ou perçue par le superviseur, mais n'a pas d'effet significatif sur la performance auto-évaluée. Les

résultats de Golden (2006) montrent, quant à eux, que les effets du télétravail dépendent de son intensité : plus les employés ont une part élevée de télétravail dans leur temps de travail, plus ils sont impliqués envers leur organisation, moins ils sont épuisés émotionnellement et moins ils ont l'intention de quitter leur entreprise. Enfin, les télétravailleurs qui sont les plus satisfaits sont ceux qui alternent de manière relativement équilibrée un nombre de

jours hebdomadaire de travail en entreprise et de télétravail au domicile.

Les intentions positives à l'égard du télétravail font face à de nouvelles problématiques, nouveaux enjeux et contraintes qu'impose, en situation, cette nouvelle forme d'organisation du travail. La littérature sur le sujet révèle que le travail à distance comporte plusieurs limites :

Tableau n° 4 : Limites du travail à distance selon la littérature

AUTEURS	CHAMPS D'ÉTUDE ET RÉSULTATS
Kelliher et Anderson, 2010 Lundberg et Lindfors, 2002	1. Le télétravail étant considéré comme un privilège, auquel tout le monde n'a pas accès, les télétravailleurs se sentiraient redevables envers leur organisation et fourniraient davantage d'efforts pour s'acquitter de leur dette
McNaughton <i>et al.</i> , 2014	2. Le télétravail dégrade la santé (troubles musculo-squelettiques)
Bailey & Kurland, 2002 ; Bentley <i>et al.</i> , 2016	3. Le télétravail augmente le stress professionnel, encourage le « workaholisme » (l'addiction au travail)
Cooper & Kurland, 2002	4. Baisse de la motivation, principes liés à l'autogestion
Golden, 2009	5. Sentiment d'isolement et risque de distanciation aux valeurs, règles, normes de l'entreprise
Mello, 2007	6. Baisse du sentiment d'appartenance et d'identification à la culture d'entreprise
Taskin & Devos, 2005	7. Les télétravailleurs ont des échanges et des discussions moins fréquents, moins nombreux et de moindre qualité avec leurs collègues et leurs supérieurs lorsqu'ils sont à distance de leur entreprise
Golden, 2009 ; Harris, 2003 ; Hislop & Axtell, 2007 ; Mello, 2007	8. Le télétravail nuit à la communication et à la coopération au sein des équipes de travail
Sardeshmukhet <i>al.</i> , 2012 Golden, Veiga et Dino, 2008	9. Les télétravailleurs développent des stratégies afin de maintenir un contact fréquent et régulier <i>via</i> les technologies (e-mails, messages instantanés, appels téléphoniques) avec leurs supérieurs, leurs collègues ou encore leurs clients et se montrent trop réactifs à leurs sollicitations. Cette surcommunication tend à être mal interprétée et agace les collaborateurs

4. Travail et hors-travail : une conciliation difficile ?

Les avantages et inconvénients inhérents au cadre professionnel présentés ci-dessus sont complétés dans cet objet d'étude par les ponts qui existent entre le travail et le hors-travail. En effet, étudier et analyser le télétravail trouve toute sa pertinence dans cette totalité qui intègre les croisements entre les temporalités et les espaces des deux champs. Dans cette perspective, la revue de littérature retient les questions d'équilibre et de qualité de vie, de rapports sociaux et familiaux en lien avec le travail. Encore une fois, les résultats sont contrastés : effets positifs et négatifs se mêlent pour dévoiler l'entière complexité du sujet.

Clairement, l'articulation entre la vie privée et le travail demeure une question subjective et tributaire des contextes. Autant le télétravail peut contribuer pour certains à cet équilibre tant recherché, autant il ne l'atteint pas pour d'autres. En ce sens, le télétravail peut être bénéfique dans une période de surcharge d'activité, car il permettrait de mieux se concentrer sur son activité, comme il peut produire l'effet inverse, au vu des exigences familiales ou personnelles.

Plus spécifiquement, lorsque le télétravail est bien perçu, l'incidence positive sur l'équilibre vie privée-vie professionnelle réside dans la disponibilité que le télétravailleur accorde à ses proches. Les principaux auteurs qui ont traité la question reconnaissent l'avantage de la « *flexibilité temporelle* » (Baruch 2000 ; Hill, Hawkins, Ferris & Weitzman, 2001 ; Hill *et al.*, 2003 ; Maruyama *et al.*, 2009 ; Metzger & Cléach, 2004 ; Sardeshmukhet *al.*, 2012 ; Vayre & Pignault, 2014), qui se traduit notamment par :

1. Une meilleure conciliation des multiples rôles à assumer

2. Une meilleure hiérarchisation des différentes activités
3. Une atténuation des fortes exigences familiales

Néanmoins, plusieurs études renseignent que, même si les télétravailleurs parviennent à mieux concilier leurs sphères professionnelle et familiale, les temps de repos, de loisirs ou de sortie manquent. En d'autres termes, un désinvestissement de la sphère personnelle et sociale apparaît de manière persistante à la suite de l'entrée dans le télétravail (Hilbrecht, Shaw, Johnson & Andrey, 2008 ; Ortar, 2009 ; Vayre & Pignault, 2014).

D'autres auteurs exposent les méfaits de cette intrication entre les deux sphères dont les conséquences de la conciliation demeurent très négatives :

1. Trop forte pression provenant de l'entourage pour le télétravailleur, exprimant des difficultés à se contenir et à ne pas se laisser envahir par le travail (Golden, Veiga & Simsek, 2006 ; Ortar, 2009 ; Tietze & Musson, 2005)
2. Les sollicitations privées empêchent l'accomplissement professionnel (McNaughton *et al.*, 2014 ; Metzger & Cléach, 2004 ; Ortar, 2009 ; Rey & Sitnikoff, 2006 ; Sullivan & Lewis, 2001 ; Taskin & Devos, 2005 ; Vayre & Pignault, 2014 ; Wilton *et al.*, 2011)
3. Apparition de conflits et de tensions avec l'environnement privé et augmentation du stress de la part du télétravailleur comme pour l'entourage (McNaughton *et al.*, 2014 ; Metzger & Cléach, 2004 ;

Ortar, 2009 ; Sullivan & Lewis, 2001 ; Taskin & Devos, 2005 ; Vacherand-Revel *et al.*, 2016 ; Vayre & Pignault, 2014 ; Wilton *et al.*, 2011)

4. Propension à développer une forme d'isolement et difficulté à interagir socialement avec d'autres collègues n'étant pas en télétravail, ou avec des cercles plus intimes

Ces effets négatifs dans l'articulation entre le travail et le hors-travail présentent des risques psychosociaux majeurs, mais ces derniers diffèrent selon la personnalité de tout un chacun, de la capacité d'auto-organisation et de limitation, des configurations familiales, ou encore des situations et de la nature des activités professionnelles, plus ou moins intenses selon les périodes⁴. En tout état de cause, des travaux ont démontré que les cadres organisationnels et la culture d'entreprise pouvaient modérer ces risques (Gálvez *et al.*, 2012). L'équilibre entre vie privée et vie professionnelle donne satisfaction au télétravailleur lorsque certaines conditions sont réunies, en termes de cadres et de règles institutionnelles, de culture organisationnelle et d'accompagnement managérial :

1. L'entreprise négocie avec ses employés les termes du contrat de télétravail qui lie les deux parties prenantes
2. L'entreprise a clairement défini les politiques, les règles et les conditions du télétravail
3. La culture organisationnelle encourage les managers à soutenir le télétravail et à instaurer une relation de confiance et de respect avec les télétravailleurs

4. Les règles sont comprises et admises par les différentes parties prenantes
5. L'entreprise promeut l'autonomie et la possibilité de laisser libre cours au collaborateur d'organiser son temps
6. L'entreprise fournit l'infrastructure technologique adéquate, ainsi que le support en cas de problèmes



Gálvez *et al.*, (2012), toujours, attirent l'attention dans leurs travaux sur la méfiance développée par les télétravailleurs lorsqu'ils évoluent dans des cadres organisationnels sans politique claire et sans dispositifs d'accompagnement techniques et managériaux, ce qui impacte négativement le complexe travail/hors-travail. En outre, les collaborateurs travaillant à distance souffrent, voire rejettent un management qui exerce un surcontrôle de l'activité. L'ensemble de ces conditions impactent de manière négative la relation qu'entretient le télétravailleur avec sa famille et son entourage de manière générale.

4. Les recherches démontrent que le télétravail nomade, c'est-à-dire le travail effectué en continu hors des espaces de travail (maison ou bureau), présente des risques psychosociaux plus importants. Ce type d'activité professionnelle est plus intense, plus dense et dure plus longtemps que les autres formes de télétravail. Ainsi, les télétravailleurs nomades accordent moins de temps à leurs familles.

II. COMMENT APPROCHER LE TÉLÉTRAVAIL ?

1. Méthodologie et phasage de l'étude

L'étendue de la littérature ne doit pas occulter que le télétravail, s'il indique une évolution des modes de vie, est dans sa compréhension première un nouveau mode opératoire au Maroc, d'où l'importance d'interroger les usages, pratiques, les ressentiments, l'augmentation ou non de la qualité de travail, etc., dans ses grandes tendances, comme première brique d'étude.

Le télétravail restera toujours circonscrit à la nature du travail et de son cadre, c'est-à-dire les conditions et la culture organisationnelle, les rapports d'autorité, la hiérarchie, les différents contextes et situations de travail, le système socio-technique mis en place... En soi, une recherche sur le télétravail retiendra toujours que celui-ci n'est pas déterministe et déterminé. Comme le travail, il sera toujours circonscrit et contextualisé.

Au surplus, le télétravail ne pourrait se substituer totalement au travail sur site, étant donné la nature de certains métiers ou postes. En effet, l'industrie lourde lui laisse peu de place, comme dans le tertiaire où des postes ne peuvent être délocalisés.

Face à la richesse de cet objet d'étude et, également, par rapport à la nouveauté des débats et des écrits sur le sujet au Maroc, le choix de l'étude exploratoire s'est porté sur une recherche multi-niveaux dont la synthèse des résultats pourra répondre aux différents questionnements et pistes d'exploration :

PHASE I : Exploration des attentes, vécus et représentations liées au télétravail

1. Exploration des attentes, enjeux, défis, pistes, modes opératoires du télétravail auprès des acteurs qui l'organisent et qui pourraient le cadrer juridiquement. Il s'agira ici d'interroger des **experts en ressources humaines, experts juridiques, et acteurs institutionnels** (associations professionnelles) *via* des focus groupes. L'objectif à ce stade est, par le croisement des visions de chaque type d'acteurs, de connaître les difficultés et opportunités, voire les modèles d'implémentation et les règles entourant le télétravail.
2. Exploration des visions et des mécanismes organisationnels encadrant le télétravail auprès des dirigeants d'entreprises. Quels risques, quels avantages, et quelles projections pour le télétravail ? Quelles sont les implications d'un tel changement organisationnel ?
3. Exploration des usages et pratiques dans le cadre professionnel du télétravail. Que ce dernier soit bien ancré dans les habitudes professionnelles ou une nouveauté, le télétravail comporte comme particularité la distance physique. L'organisation, en tant que complexe social en constant devenir, pourrait s'effriter quelque peu et accentuer des déficits de lien social dans les contextes professionnels.

Partant de là, il nous a semblé intéressant d'établir des focus groupes représentatifs de catégories de travailleurs (salariés, fonctions d'encadrement...) nouveaux ou expérimentés et issus des secteurs de services, banques assurances, secteur industriel, métiers d'enseignement, professions libérales, etc. Ce guide d'entretien inclut deux grandes dimensions, celle sur l'activité elle-même (qualité du travail et des relations, stress, autonomie et contrôle, performance, apprentissage, motivation, ergonomie...), et sur la projection du télétravail en tant que nouveau cadre professionnel et de vie (l'organisation du temps, équilibres entre vie professionnelle et vie privée, lien social, transformations économiques et sociales...)

Aussi, sur le plan méthodologique, il s'est agi d'établir des points de facilitation pour l'analyse des données recueillies en axant les questionnements sur la découverte de ces nouveaux modes opératoires et en dissociant les éléments spécifiques au télétravail en situation de confinement et ceux inhérents à l'activité du télétravail en elle-même.



En fonction des avantages et des risques, seriez-vous prêts à autoriser le télétravail ? Sous quelles conditions ?
Quels seraient les cadres ?

Que représente le télétravail pour l'économie et la société ?

PHASE II : Cette partie sera complétée par une étude ethnographique (approche qualitative) dont l'objectif est d'approfondir la compréhension du télétravail. Elle permettra de réaliser une étude descriptive et analytique des traditions, us, coutumes de populations déterminées de télétravailleurs. Elle permettra également de collecter des données ou informations dans un système complexe pour comprendre la dynamique autour des objets du télétravail. Aujourd'hui, pour comprendre la complexité des sociétés, communautés et comportements des individus, la méthode ethnographique est conseillée comme outil et démarche d'approche de terrain de recherche en sciences sociales, humaines et en management. Sur le plan méthodologique, le chercheur sera amené à suivre des télétravailleurs pendant et après le confinement.

PHASE III : Tests à grande échelle des enseignements tirés des différents focus groupes menés, desquels se dégageront des tendances lourdes, corrélations et autres relations entre des variables que l'on pourra tester dans une étude quantitative fondée sur l'établissement d'hypothèses générées par l'interprétation des résultats.

2. Comment analyser le télétravail ?

Dans cette première phase exploratoire, le corpus de données repose sur l'analyse croisée de quatre focus groupes, laquelle analyse a été triangulée par des entretiens individuels. L'objectif étant, sur la base des perspectives et des dimensions sous-jacentes (*cf.* Tableaux n° 5 et 6) élaborées suite à la revue de littérature, de dégager des patterns récurrents afin de révéler des grandes tendances. Ces focus groupes ont ciblé plusieurs populations avec des questionnements différents :

Tableau n°5 : Guide d'entretien par focus group

CIBLES	QUESTIONNEMENTS
Les experts juridiques, RH et institutionnels (un focus group)	• Quels cadres normatifs pour le télétravail ? À quelles conditions juridiques ? • Quels enjeux économiques, sociaux et sociétaux ? • Quelles transformations pour les entreprises, l'économie et la société ?
Les dirigeants d'entreprises (un focus group)	• Quels cadres organisationnels : quels politiques et prérequis techniques, légaux et managériaux ? • Quelles attentes vis-à-vis des managers et des collaborateurs de manière générale ? • Quelles perspectives pour le télétravail ?
Les managers, cadres intermédiaires (deux focus groupes)	Nouveau bien-être au travail ? Entre exploitation et exploration, les temps, les rythmes et les partages du télétravail 1. Quels sont les enjeux ? 2. Apprentissage ? 3. Stress ? 4. Sécurité ? 5. Conditions de manière générale ? 6. Comment est vécu le télétravail ? 7. Quelles perspectives ?

Plusieurs pistes générées de la revue de littérature guident les questionnements adressés aux différentes cibles et servent à mieux cerner les problématiques liées au télétravail lors du recueil et de l'analyse des résultats. Cette grille est un outil synthétique permettant, notamment, d'approcher au mieux notre terrain, et d'organiser le recueil des données.

Tableau n°6 : Perspectives individuelles, organisationnelles et sociétales du télétravail

PERSPECTIVE ORGANISATIONNELLE	PERSPECTIVE INDIVIDUELLE	PERSPECTIVE SOCIÉTALE
• Le télétravail améliore l'efficacité économique • Le télétravail augmente la flexibilité • Plus les travailleurs sont dans l'exploitation des activités, plus le télétravail est un outil d'optimisation • Plus les travailleurs sont en exploration et plusieurs tâches demandent des compétences de conception, de recherche et de rédaction, plus le télétravail améliore le bien-être • Le télétravail est mieux intégré et déployé dans les fonctions d'encadrement et d'exploration d'activité • Le télétravail pose le problème de traçabilité et de sécurité • Le sentiment d'appartenance diminue au télétravail • La culture organisationnelle et les cadres mis en place déterminent le succès du télétravail	• Le télétravailleur perd la confiance que ses collègues et ses supérieurs ont en lui • Le télétravailleur a peur de gérer des situations tout seul • Le télétravail pose le problème du contrôle et de l'autonomisation • L'espace et le matériel ne sont pas adaptés • Le télétravail empiète sur la vie personnelle • Le télétravail permet de mieux réorganiser le temps (temps de travail/temps social/temps de loisir) • Les femmes éprouvent des difficultés quant à concilier vie domestique et vie professionnelle	• Le télétravail contribue à réduire la pollution et à alléger les trajets les transports en commun • Le télétravail contribue à réduire les risques psychosociaux et à rétablir les équilibres • Le télétravail représente une nouvelle philosophie de vie qui sied à l'individu • Le rapport social s'appauvrit, développement de l'individualisme • Les jeunes apprécient plus le télétravail

III. ANALYSE DES RÉSULTATS ET PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS

« Si on m'avait posé la question avant : « Travaillerais-tu de chez toi tout le temps ? » J'aurais répondu : « Jamais de la vie ! » {...} Maintenant, je ressens du plaisir, je me concentre mieux et je peux faire ce que j'ai à faire quand je veux, que ça soit au boulot ou dans ma vie personnelle, je m'organise comme je veux... »

« La maison, c'est la maison ; le travail, c'est le travail. Une chose à la fois... »

« Le télétravail représente pour moi un vivier d'opportunités, et, sans aucun doute, un moyen de transformer l'entreprise pour qu'elle devienne plus flexible et qu'elle s'aligne au mieux avec les enjeux d'aujourd'hui et de demain. »

« Il y aura beaucoup de casse avec le télétravail : la survie des emplois, des divisions à l'intérieur de l'entreprise, une perte du lien social, la culture d'entreprise qui va se détériorer... »

Aux antipodes les unes des autres, ces déclarations tirées de nos focus groupes renseignent d'emblée sur l'étendue des représentations du télétravail. Ces dernières varient sensiblement d'une cible à une autre ou à l'intérieur même d'une catégorie.

Bien entendu, les intérêts, les vécus et les niveaux d'appropriation et d'intégration du télétravail selon que l'on soit collaborateur, chef d'entreprise, formateur ou directeur des ressources humaines, diffèrent. Les contraintes, les bénéfices ou les perspectives des uns ne sont pas ceux des autres, car ils sont circonstanciés :

1. à la nature de l'activité
2. à la nature du poste et de la tâche
3. à la position hiérarchique
4. à l'appétence de travailler seul ou en groupe dans un espace physique commun

5. à la culture d'entreprise et au degré d'intégration du télétravail
6. au niveau d'exigence et aux sollicitations au bureau ou à domicile
7. à la conception du bien-être de tout un chacun
8. aux ressources et contraintes budgétaires
9. au rapport au changement

Clairement, la diversité des représentations et des vécus donnent au télétravail un statut d'objet d'étude complexe, qui ne peut être détaché du travail en lui-même, et de toutes les problématiques de sens qui lui sont associées. Il est ainsi délicat de trancher et d'arrêter complètement des « lois » du télétravail ; les contextes et les situations étant si singuliers. Néanmoins, nous reposons l'esprit de cette

analyse sur les principes de la constitution de l'action collective selon Goffman (1988, 1989) : « *Les individus auxquels j'ai affaire n'inventent pas le monde du jeu d'échecs chaque fois qu'ils s'assoient pour jouer ; ils n'inventent pas davantage le marché financier quand ils achètent un titre quelconque, ni le système de la circulation piétonne quand ils se déplacent dans la rue. Quelles que soient les singularités de leurs motivations et de leurs interprétations, ils doivent, pour participer, s'insérer dans un format standard d'activité et de raisonnement qui les fait agir comme ils agissent* ». Ce petit détour théorique nous semble important, car l'analyse de cet objet d'étude du télétravail met en lumière cette difficulté de

définition selon la multiplicité des situations et des acteurs, ce que la « *frame analysis* » (Snow & Benford, Cefai, Gamson, 2000, 2002, 2007) tente de dissiper et à laquelle Goffman apporte des réponses éclairantes. Nous l'avons observé lors de nos focus groupes, qu'il résidait cet « *ordre de l'interaction* » (Goffman, 1988) où les différents acteurs s'insèrent dans un format standard de télétravail qu'ils construisent collectivement, sans pour autant évacuer leurs propres intérêts et représentations. C'est dans cette perspective épistémologique que s'inscrit ce travail; perspective qui permet de justifier ce que l'on a nommé « *patterns* » ou « *tendances générales* » révélées des divers questionnements.

1. Est-ce que le télétravail augmente la productivité ? Oui, mais...

Certainement, et en alignement avec les études recensées dans la revue de littérature, le télétravail est selon les répondants un moyen d'augmenter la productivité.

« On y prend goût. J'ai réalisé que j'étais très performante en travaillant de la maison. »

« Je livre plus rapidement et je n'ai pas de parasites comme au bureau. »

Sous couvert d'une organisation des tâches domestiques et professionnelles bien réglée, la tendance va à l'amélioration de la productivité. Les télétravailleurs se sentent plus libres d'organiser leur temps et leur travail, se concentrent davantage pour produire. Encore une fois, cette tendance est circonscrite à la nature de la tâche et du cadre d'organisation du travail.

L'**exploitation** inclut des choses telles que perfectionnement, choix, production, efficience, sélection, implémentation, exécution. L'essence de l'exploitation est le « perfectionnement et l'extension des compétences, technologies et paradigmes existants. » Ces effets sont positifs, rapides et prévisibles.

À l'inverse, l'**exploration** « inclut des choses comprises dans les termes tels que recherche, variation, prise de risques, expérimentation, flexibilité, découverte, innovation. »

March, James (1981). *Exploration and Exploration in organizational learning*

En effet, plus la tâche à distance est répétitive et exécutive, plus les télétravailleurs sont sereins et peuvent s'organiser, et la productivité et la performance sont au rendez-vous. Cette corrélation est confortée, dans le champ des sciences de gestion, par l'hypothèse de John March et Cyert (1981), selon laquelle « l'exploitation » de l'activité comprend le perfectionnement de l'exécution des tâches dont les effets positifs sont prévisibles et rapides en termes d'augmentation de la productivité. Nous pouvons déduire que les télétravailleurs effectuant des travaux en exploitation, peuvent, à condition d'un bon équilibre dans l'intrication des sphères privées et professionnelles, augmenter l'efficacité, gagner en productivité en accroissant leur concentration et, ainsi, contribuer à accentuer l'optimisation des processus de production de l'entreprise.

En revanche, les tâches effectuées en exploration, – à savoir des activités plus complexes, exigeant notamment de la recherche, de la conceptualisation, de l'expérimentation et de la prise de risque –, voient leur niveau de productivité varier au gré de l'autonomisation et de la maturité des télétravailleurs. Les plus expérimentés arrivent mieux à s'organiser pour prévoir des temps d'exploration pour gagner en qualité et en innovation.

« Dix ans que je suis en télétravail, j'ai pris le pli entre les enfants et mon job. J'ai trouvé un équilibre, mais ça a pris un temps pour que je m'organise avec mon mari, mon équipe, mais j'y arrive maintenant. »

« J'ai découvert le télétravail avec le confinement. En tant que consultant, j'ai encore du mal à bien ordonner mon agenda et mes tâches. Il est vrai que ma performance augmente à la maison, lorsque je suis bien concentré et tranquille sur le plan personnel. »

Là, je peux produire mes slides, faire mes recherches à tête reposée... »

« Il faut du temps et de l'expérience pour savoir si on atteint un bon niveau de performance. »

La majorité des répondants affirment que leur productivité tend à s'élever, ce qui pourrait satisfaire les besoins des entreprises, mais cette productivité reste relative, car contingente à plusieurs facteurs. En effet, la nature des tâches et l'équilibre vie privée et vie professionnelle, comme il a été explicité plus haut, jouent un rôle de modération. Enfin, le niveau de productivité reste relatif, car une grande partie des répondants reconnaissent qu'ils travaillent davantage à domicile qu'au bureau. Certains avouent même développer un certain « workaholisme ».

Nous pouvons émettre l'hypothèse que cet excès de la quantité de travail, surtout pour les télétravailleurs qui découvrent cette nouvelle pratique, serait dû au caractère asynchrone que revêt le travail à distance. En effet, plusieurs répondants pointent la différence entre leur expérience de bureau et celle à domicile, en ce sens qu'ils sont sollicités après les horaires conventionnels. Chacun y va à son rythme et, forcément, les temps des uns ne sont pas les temps des autres. Mais, derrière cela, nous pourrions supposer, comme il a été partagé par certains, que les individus surcommuniquent pour montrer qu'ils travaillent réellement. Cela pourrait provoquer des sentiments d'angoisse liés au télétravail.

Étant pour la majorité des télétravailleurs marocains une nouvelle forme d'organisation du travail, le travail à distance nécessite, comme il a été mentionné dans les focus groupes, des règles, de la formation et de la préparation. Cette exigence, anticipée dans nos travaux préliminaires à l'enquête et confirmée lors des entretiens, a fait l'objet d'un questionnement majeur.

2. Quels cadres pour quelles transformations ?

« Le télétravail a testé ma résilience. Il a fallu s'adapter, maintenant je me pose la question : Comment je peux évoluer ? »

« On y a été forcé, il a fallu s'adapter et prendre le taureau par les cornes. »

« Cette période de confinement et de travail à domicile forcé a nécessité un rattrapage numérique pour ma part. »

« Avec un peu de recul sur ces trois derniers mois, je vois trois phases : «training, norming et performing». »

Si certains ont trouvé leur « voie » dans le télétravail, l'amorçage a été plus délicat pour d'autres. Le travail à distance au Maroc a sonné comme une rupture dans les usages : à nouvelle pratique, nouveaux cadres.

Les dirigeants et les experts sollicités intègrent clairement le potentiel de flexibilisation de l'entreprise apporté par les opportunités du télétravail. Le concept de « *wei-ji* » chinois, selon lequel il existe des opportunités en temps de crise, a été avancé par un dirigeant, et résume bien l'état d'esprit partagé par nombre de répondants du panel des chefs d'entreprise. Ils y voient, en effet, une occasion à saisir pour gagner en efficience et transformer leur entreprise, en voguant sur des processus de digitalisation, déjà enclenchés pour certains. L'appréhension première de la part des dirigeants a été la peur au départ d'un manque d'implication des collaborateurs, et d'une lassitude qui commençait à s'installer. Mais, le choc entraîne le sursaut, la réaction pour « continuer à avancer malgré les contraintes ». Il a fallu « réagir vite et se réorganiser » car les défis sont nombreux :

1. Préparer au mieux les équipes
2. Équiper les télétravailleurs

3. Changer les processus d'activité et les sécuriser
4. Répondre aux défis technologiques
5. Réfléchir stratégiquement à abandonner ou pas telle activité
6. Optimiser et/ou développer de nouveaux processus
7. Évaluation de la performance et des objectifs

Toutes ces dimensions de changement nées d'une rupture de telle ampleur induisent une réflexion profonde sur l'établissement de nouveaux cadres d'action. Qu'ils soient managers, cadres intermédiaires, chefs de projet, dirigeants ou experts, ils s'accordent tous sur la nécessité de fixer de nouveaux cadres. Le groupe d'experts va même prôner une « révolution de cadres managériaux » où les managers doivent apprendre davantage à accepter de « lâcher du lest » en termes de contrôle et de faire confiance a priori à leurs collaborateurs, ou à réinventer de nouveaux modes de coordination, de contrôle et d'évaluation, et développer davantage un management par objectifs qui nourrirait l'autonomisation des équipes. C'est un véritable

« changement de paradigme » qui nécessite de nouveaux règlements, voire une loi-cadre qui normerait la pratique du télétravail, selon les experts institutionnels interrogés. Ce cadre a pour objectif de limiter les abus et les risques, régler les différends en cas de problèmes et encadrer les problématiques d'assurance et de rémunération.



Au-delà de la fixation de cadres légaux et organisationnels, les panélistes de nos focus groupes appellent à de « nouveaux contrats moraux, sociaux et économiques » qui feraient converger les intérêts des différentes parties prenantes. Les experts interrogés insistent, notamment, sur la nécessaire négociation entre dirigeants et forces syndicalisées pour mieux instituer ces cadres de régulation pour ainsi clarifier en toute transparence les règles d'action. Dans tous les cas de figure, la construction commune ou non des cadres guidant le travail à distance est en résonance parfaite avec les conditions liminaires à toute forme de télétravail, à savoir le déploiement de cadres légaux, de politiques d'organisation et de dispositifs techniques et managériaux adaptés (Galvez *et al.*, 2012).

La tendance du besoin de cadres et de règles s'accompagne, dans le même temps, du besoin

de réaménagements spatio-temporels des activités, de réingénierie de certains postes et de réflexions stratégiques sur des nouveaux modèles d'affaires. En somme, les entreprises se confrontent, dans un temps très court, à de nombreux changements. L'adaptation en est le vain mot pour qualifier cette période transitoire vers un futur très incertain. Selon des dirigeants d'entreprises interrogés, l'action s'est « enclenchée une fois que le déclic positif a opéré ». « Il a fallu réagir » pour mieux accompagner les réorganisations. Encore une fois, nous ne pouvons dégager des actions précises, tant les contextes et les projets d'entreprises peuvent différer les uns des autres. Cependant, la tendance générale est à l'adaptation subie, mais surprenante dans certains cas :

« Au début, c'était un peu le chaos, c'est normal... Mais, nous avons tout de suite réuni les équipes et échangé, puis fait une sorte d'audit interne pour voir quelles fonctions ou postes allaient être en télétravail... Et, nous avons découvert que certains postes inéligibles a priori au télétravail (dans certaines fonctions support) l'étaient finalement ! On gagne en flexibilité et j'en suis très satisfait... »

Si certains dirigeants trouvent dans ces changements une façon d'optimiser, voire de (ré)inventer leurs modèles et leurs structures, d'autres peinent du fait des turbulences environnementales trop fortes. En effet, l'impact économique de la pandémie est systémique et a touché plusieurs secteurs d'activités qui s'imbriquent entre eux. Globalement, les entreprises qui disposent de ressources profitent de cette période exceptionnelle pour réfléchir, se préparer et déployer des dispositifs de plus en plus digitalisés. Mais comment, dans ces nouvelles trajectoires qui se dessinent, l'individu vit-il le télétravail et peut-il se projeter dans ces « changements disruptifs » ?

3. L'individu au télétravail : entre distances et incertitudes

Le caractère inédit du télétravail forcé a vu les nouveaux télétravailleurs faire face à une vraie rupture dans leur vie au travail. Dans une situation où toutes les forces vives qui animent les organisations n'ont guère le choix, comme dans tout événement radical, il subsiste un passage entre chaos et stabilisation (relative). Dans cette transition, les dirigeants, comme les managers et autres collaborateurs, cherchent et construisent de nouveaux repères, et développent petit à petit des stratégies pour vivre au mieux dans un nouvel environnement. De manière très significative, la tendance générale est à l'incertitude et à une incapacité totale à se projeter, une incertitude spécialement liée aux devenir des modèles d'affaires, des emplois, des postes, des salaires, des cadres encore en construction, etc. Comme des chapes de plomb qui planent au-dessus des esprits, ces appréhensions mettent en difficulté le sens et la valeur du télétravail et, insidieusement, pèsent sur l'implication et la motivation. Bien entendu, à ce jour, la représentation première du travail à distance est intimement liée à la crise sanitaire, mais plusieurs mesures et

nouveaux mécanismes organisationnels ont été mis en place pour continuer l'activité et s'arrimer aux nouveaux enjeux. Les entreprises, comme les télétravailleurs de toute sorte, se projettent dans un avenir « télétravaillé ». Aujourd'hui, les individus et les organisations sortent d'une période très instable mais continuent à se chercher. Pourrions-nous émettre l'hypothèse, à ce stade, que face à cette incertitude planante, une motivation stérile ne s'installerait pas et diminuerait finalement la productivité générale ?

Déstabilisations, questionnements, sentiments d'impuissance, remises en cause, stabilisations, découvertes, abandons, tests de nouvelles approches, réorientations, restabilisations, ainsi pourraient se présenter les différentes phases de l'expérience du télétravail. Comme l'ont souligné plusieurs répondants, « *Il vaudrait mieux donner du temps au temps* », pour juger avec plus d'acuité les différentes problématiques qu'adresse le télétravail. De nos observations sur le terrain, dans l'incertitude ambiante, certains traits se sont néanmoins dessinés avec clarté : les distances.



Tableau n°7: Le télétravail au Maroc dans le temps et dans l'espace

LE TÉLÉTRAVAIL DANS LE TEMPS	... ET DANS L'ESPACE
Les télétravailleurs ne voient pas parfois le temps s'écouler, vu qu'ils sont plus voués à eux-mêmes et qu'ils consacrent plus de temps aux choses privées	Les télétravailleurs ressentent de la distance avec leurs collègues, mais se recentrent sur eux-mêmes et les tâches à accomplir
Les télétravailleurs sont souvent asynchrones avec leurs collègues, malgré les dispositifs de communication	Il subsiste un déséquilibre dans l'aménagement des espaces de travail à domicile. Certains n'ont pas la place pour travailler à distance dans de bonnes conditions, et empiètent sur l'environnement familial
Le télétravail est épanouissant car il permet d'avoir des temps de repos et de réflexion. En ce sens, il y a potentialisation de la réflexivité individuelle sur le plan professionnel, mais l'éloignement des collègues et de la hiérarchie peut nuire à l'enrichissement et à la diversité des interactions provenant des autres. Il réside ici un risque de renfermement sur soi-même à plus long terme	Le télétravail accentue le sentiment d'éloignement des collègues, et contribue à accroître l'isolement. Une large majorité de télétravailleurs interrogés considèrent que le manque d'interactivité physique est préjudiciable non seulement à la cohésion sociale et à la promotion d'un bon climat organisationnel, mais également à la qualité générée par les interactions dans un espace physique
Les télétravailleurs « volent » des temps de travail et le dissimulent à leur environnement professionnel, mais cet état de fait concourt à la responsabilisation de l'individu qui « <i>n'aime pas être fliqué</i> »	Les télétravailleurs ressentent un éloignement des centres de décisions et des hiérarchies, ce qui diminue leur ambition
Le télétravail permet une meilleure organisation des temps d'accélération et de décélération de la production, car les « <i>parasitages et la pollution ambiante parfois au bureau</i> » sont moindres	Le télétravail porte le risque d'éloigner les individus en autogestion, de l'encadrement qui les ferait progresser. Les personnes interrogées considèrent en ce sens que l'espace physique est plus approprié à l'échange, la formation et à l'apprentissage de manière générale
	Si certains considèrent qu'il n'y ait aucune objection à être filmé chez eux et projeter leur intérieur sur petit écran, d'autres y voient une totale intrusion et envahissement de leur espace

Le télétravail peut engendrer du stress et compromettre la réalisation des livrables dans les temps. La surcharge de travail, surtout lors des premiers mois de confinement, a été interprétée selon plusieurs répondants comme une manière exagérée de la part des managers de s'assurer que leurs collaborateurs travaillent bien à la maison en augmentant la quantité de tâches à accomplir, voire en filigrane un moyen de justifier leur salaire. Ceci étant dû au

problème de confiance que peut créer la distance et la peur de la perte de contrôle de certains managers sur l'activité de leurs équipes.

Le télétravail comporte comme avantage de réduire les trajets. « *La navette me prend dans la journée trois heures, avec tout ce que cela engendre comme stress et transpiration. Et ces trois heures, j'aurais pu les gagner en qualité de travail et, au moins, voir ma petite famille...* »

4. Vers un nouveau projet de société ?

Compte tenu de ces tendances qui ont émergé de nos analyses croisées entre les différents groupes, il convient de dire que le télétravail est un vécu purement subjectif et qu'il varie selon les individus et les cadres mis en place par les entreprises. Au demeurant, une idée surgit de ce large panorama : celle de l'équilibre. Malgré les réticences des uns vis-à-vis du travail à distance, la majorité considère qu'un équilibre entre présentiel et virtuel demeure une bonne voie à prendre, en ce sens que cette balance permettrait de pérenniser les liens sociaux tout en accordant une certaine forme liberté dans le travail et, ainsi, un recentrage vers soi, c'est-à-dire un temps de réflexivité, d'auto-organisation et de concentration.

Mais, il semble que sur un plan qui dépasse les frontières du cadre professionnel strict, il existe un danger perçu :

1. De l'isolement des individus
2. De perte de sens dans une projection collective
3. D'appauvrissement du lien social
4. De formation de clivages entre télétravailleurs et travailleurs présentiels
5. De remise en cause du sentiment d'appartenance

Les appréhensions ternissent quelque peu l'avenir du travail à distance comme nouvelle institution du travail. Certes, les uns préfèrent travailler seuls et sont assez matures professionnellement pour s'engager davantage dans cette nouvelle voie. Certes, d'autres préfèrent rester chez eux en continu pour concilier entre les exigences privées et professionnelles. Certes, le télétravail pourrait constituer un moyen de désengorger

les artères encombrées et de réduire la pollution des grands centres urbains. Mais, se dessine en toile de fond une peur insidieuse de s'éloigner d'autrui, de s'exclure et de s'enfermer.

Henry Mintzberg⁵, déjà dans les années 1980, en étudiant en profondeur le monde des organisations, plaidait pour renforcer le pouvoir de l'informel car il contribue finalement à augmenter la performance et à réguler ce que le formel ne peut faire, c'est-à-dire permettre un échange des plus productifs par ce qu'il nomme « *ajustement mutuel* ». C'est dans l'ombre des processus formels, dans l'inaudible et l'invisible que se crée le véritable lien qui fait sens et relation. Il est à remarquer, comme il a été souligné dans les focus groupes, que les réunions et séances de travail à distance revêtent un aspect très formel. Nicholas Bloom, économiste à Stanford University, abonde dans le sens de Mintzberg et s'appuie sur ses dernières enquêtes relatives au télétravail pour statuer sur le déficit de créativité qu'engendre cette forme de travail : « *La créativité souffre... Le principal enjeu dans le monde moderne du travail est cette sorte de connexion qui fait la culture et l'identité d'une organisation. C'est comme quand le boss entre dans une pièce et tout change... Penser que le patron a à cœur le meilleur intérêt de ses employés augmente la performance de ces derniers. Une culture de sécurité et d'appartenance à la boîte conduit à un meilleur rendement. Et ceci est très difficile à accomplir virtuellement*⁶. »

Nouveau projet de société ? Éventuellement trop tôt pour trancher, tant il est tiraillé par une accélération des outils numériques qui accompagnent et alimentent, d'une part, les

5. Chercheur canadien en management.

6. Nicole Gravagna, neuroscientifique et présidente de Change-Management Firm NeuroEQ.

transformationset, d'autre part,les dérives perçues. Quasi prophétisé dans certains secteurs d'activité, il rencontre des résistances de la part des syndicats au Maroc, qui veulent instaurer des cadres des plus justes pour la défense des droits collectifs. Mais, il subsiste une appétence globale au télétravail ; peut-être seule l'industrie échappe-t-elle à cette massification du travail à distance. Présenté comme une révolution, le télétravail est finalement un substrat du néolibéralisme : si les travailleurs ne sont pas sur place, et *a fortiori* s'ils ne sont pas salariés, c'est d'autant plus simple de se séparer d'eux, si l'activité le nécessite. Par ailleurs, remarquons que la tendance générale va à l'auto-entrepreneuriat et autravail indépendant. Ces phénomènes illustrent la quête d'autonomie et d'indépendance qui est dans l'air du temps : les travailleurs aspirent à plus de liberté dans la manière de gérer leur travail et leur temps. Il faut trouver une solution pour ne pas avoir à travailler trop loin de chez soi, et le télétravail ou le travail indépendant en font partie. Il suffit d'observer

les transformations organisationnelles menées ces derniers mois pour consolider ce nouvel élan néolibéral : sous couvert de digitalisation et de business à réinventer, l'emploi est en péril ; plusieurs licenciements attestent de cette tendance.

Le statut du travail dans le télétravail ? Il semble que l'éclatement progressif du travail s'inscrit dans l'ubérisation, le développement de l'entrepreneuriat et la digitalisation croissante. Le télétravail ne fait qu'accroître ces nouvelles organisations qui effrateraient les projets communs, vivants et authentiques. Un des risques majeurs du déploiement massif du travail à distance serait justement la distance, désunissant les collectifs et faisant croître l'individualisme. À des travailleurs liés les uns aux autres, à l'occasion solidaires dans un projet porteur de sens, se substitueraient des « individus » solitaires et nomades, attelés à leur tâche chez eux, dans un train, dans des cafés ou ailleurs, et soumis à l'allégeance des algorithmes...



CONCLUSION

Quels enseignements pour des organisations humaines ?

À ce stade, le projet de recherche ne permet pas encore de tirer des conclusions définitives, juste quelques enseignements utiles aux organisations (entreprises, principalement) soucieuses de l'élément humain et opérant au Maroc.

1. Le cadre juridique et réglementaire permettant d'encadrer le statut du télétravail est encore défaillant
2. Penser le déploiement du télétravail comme un véritable projet de changement incluant :
 - des politiques claires, ainsi que des dispositifs techniques et managériaux qui participent à un meilleur déploiement du télétravail
 - comme pratique régulière et volontaire, les conditions, les règles et les responsabilités déterminant le télétravail, qui doivent être négociées entre les différentes parties prenantes, comme gages de réussite
 - un accompagnement et un suivi par les managers pour les moins expérimentés, au risque de délaisser et isoler les individus
 - l'implémentation et la formation à des outils sécurisés et faciles d'utilisation que la digitalisation de certaines activités en télétravail exige
3. Le recours au travail à distance pour les fonctions d'exploration et de service est appelé à se développer
4. La tension entre flexibilisation du travail et défense des droits des travailleurs

augmente d'un cran face aux risques et opportunités du télétravail

5. Le télétravail, comme phénomène concomitant des recherches d'économies d'échelle et de réductions de coûts, devient de plus en plus attrayant
6. Les effets psycho-sociaux du télétravail méritent d'être regardés de près, non minimisés sur l'autel de la croissance économique

Pour aller plus loin...

La présente étude ne pouvant couvrir tous les aspects du télétravail, les perspectives de recherche suivantes nous paraissent pertinentes pour apporter des éclairages complémentaires :

1. Les femmes et le télétravail : quels dés (équilibres) entre la sphère professionnelle et privée ?
2. Le leadership à distance : nouvelles perspectives managériales ?
3. Le déploiement du travail à distance dans la fonction publique : entre exigences du service public et digitalisation
4. Les incidences socio-psychologiques du télétravail sur le télétravailleur
5. Les enseignants face au télé-enseignement : quels nouveaux rapports à leur métier ?
6. Le changement dans les projets de déploiement du télétravail : enjeux et défis pour une culture d'entreprise en transformation

BIBLIOGRAPHIE

- Bailey, D. E. & Kurland, N.B. (2002). A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 383-400. doi: 10.1002/job.144
- Baruch, Y. (2000). Teleworking: Benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. *New Technology, Work and Employment*, 15(1), 34-49. doi: 10.1111/1468-005X.00063
- Biron, M. & van Veldhoven, M. (2016). When control becomes a liability rather than an asset: Comparing home and office days among part-time teleworkers. *Journal of Organizational Behavior*, 37(8), 1317-1337. doi: 10.1002/job.2106
- Cooper, C. & Kurland, N.B. (2002). Telecommuting, professional isolation and employee development in public and private organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 511-532. doi: 10.1002/job.145
- Fargier, J. (2001). Le télétravail : trois projets pour un même objet. *Réseaux* 2001/2, n° 106, 201 à 229.
- Fonner, K. L. & Roloff, M. E. (2010). Why teleworkers are more satisfied with their jobs than are office-based workers: When less contact is beneficial. *Journal of Applied Communication Research*, 38(4), 336-361. doi : 10.1080/00909882.2010.513998
- Gajendra, R. S. & Harrison, D.A. (2007). The good, the bad and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524-1541. doi: 10.1037/0021-9010.92.6.1524
- Gálvez, A., Martínez, M. J. & Pérez, C. (2012). Telework and work-life balance: Some dimensions for organisational change. *Journal of Workplace Rights*, 16(3- 4), 273-297. doi: 10.2190/WR.16.3-4.b
- Golden, T. D. (2012). Altering the effects of work and family conflict on exhaustion: Telework during traditional and nontraditional work hours. *Journal of Business and Psychology*, 27(3), 255-269. doi: 10.1007/s10869-011-9247-0
- Golden, T. D. (2009). Applying technology to work: Toward a better understanding of telework. *Organization Management Journal*, 6(4), 241-250. doi: 10.1057/omj.2009.33
- Golden, T. D., Veiga, J.F. & Dino, R. (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), 1412-1421. doi: 10.1037/a0012722
- Haddon, L. & Brynin, M. (2005). The character of telework and the characteristics of teleworkers. *New Technology, Work and Employment*, 20(1), 34-46. doi: 10.1111/j.1468-005X.2005.00142.x
- Hilbrecht, M., Shaw, S.M., Johnson, L.C. & Andrey, J. (2008). I'm home for the kids: Contradictory implications for work-life balance of teleworking mothers. *Gender, Work and Organization*, 15(5), 454-476. doi: 10.1111/j.1468 0432.2008.00413.x
- Kelliher, C. & Anderson, D. (2010). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human Relations*, 63(1), 83-106. doi: 10.1177/0018726709349199

- Khanna, S.& New, J. R. (2008). Revolutionizing the workplace: A case study of the future of work program at capital one. *Human Resource Management*, 47(4), 795-808. doi: 10.1002/hrm.20245
- Lundberg, U.&Lindfors, P. (2002). Psychophysiological reactions to telework in female and male white-collar workers. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(4), 354-364. doi: 10.1037/1076-8998.7.4.354
- Martin, B.H.&MacDonnell, R. (2012). Is telework effective for organizations? A meta-analysis of empirical research on perceptions of telework and organizational outcomes. *Management Research Review*, 35(7), 602-616. doi: 10.1108/01409171211238820
- McNaughton, D., Rackensperger, T., Dorn, D. & Wilson, N. (2014). Home is at work and work is at home: Telework and individuals who use augmentative and alternative communication. *Work*, 48(1), 117-126. doi: 10.3233/WOR-141860
- Maruyama, T., Hopkinson, P.G.& James, P.W. (2009). A multivariate analysis of work-life balance outcomes from a large-scale telework programme. *New Technology, Work and Employment*, 24(1), 76-88. doi: 10.1111/j.1468-005X.2008.00219.x
- Mello, J.A. (2007). Managing telework programs effectively. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 19(4), 247-261. doi: 10.1007/s10672-007-9051-1
- Montreuil, S.&Lippel, K. (2003). Telework and occupational health: A Quebec empirical study and regulatory implications. *Safety Science*, 41(4), 339-358. doi: 10.1016/s0925-7535(02)00042-5
- Oliver, D. (2017). Le succès du télétravail. Les effets de la nouvelle loi Travail. *ÉTVDES*. 33-46.
- Ortar, N. (2009). Entre choix de vie et gestion des contraintes : télétravailler à la campagne. *Flux*, 78(4), 49-57. doi: 10.3917/flux.078.0049
- Rey, C.&Sitnikoff, F. (2006). Télétravail à domicile et nouveaux rapports au travail. *Interventions économiques*, 34, <http://interventionseconomiques.revues.org/697> (page consultée le 5 avril 2018).
- Sardeshmukh, S.R., Sharma, D.& Golden, T. (2012). Impact of telework on exhaustion and job engagement: A job demands and job resources model. *New Technology, Work and Employment*, 27(3), 193-207. doi: 10.1111/j.1468-005X.2012.00284.x
- Taskin, L.& Devos, V. (2005). Paradoxes from the individualization of human resource management: The case of telework. *Journal of Business Ethics*, 62(1), 13-24. doi: 10.1007/s10551-005-8710-0
- Vacherand-Revel, J., Ianeva, M., Guibourdenche, J. & Carlotti, J.-F. (2016). Les pratiques du télétravail pendulaire de cadres : reconfiguration des écosystèmes relationnels et d'activités. *Psychologie du travail et des organisations*, 22(1), 54-73. doi: 10.1016/j.pto.2015.12.003
- Vayre, E.&Pignault, A. (2014). A systemic approach to interpersonal relationships and activities among French teleworkers. *New Technology, Work and Employment*, 29(2), 177-192. doi: 10.1111/ntwe.12032
- Vega, R.P., Anderson, A.J.& Kaplan, S.A. (2015). A within-person examination of the effects of telework. *Journal of Business and Psychology*, 30(2), 313-323. doi: 10.1007/s10869-014-9359-4



