

Effets du télétravail sur la qualité de vie au travail « QVT » à l'ère du Covid-19 : Cas d'une entreprise marocaine

Effects of teleworking on quality of work life "QWL" during the Covid-19 period : Case of a Moroccan company

CHARANI Ettaibi

Enseignant chercheur

Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales de Mohammed VI « FSJESM »,
Université Hassan II de Casablanca

Performance économique et logistique « PEL »

Maroc

e.charani@gmail.com

HILMI Faiza

Doctorante

Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales de Mohammed VI « FSJESM »,
Université Hassan II de Casablanca

Performance économique et logistique « PEL »

Maroc

faizahilmi24@gmail.com

Date de soumission : 14/02/2023

Date d'acceptation : 20/03/2023

Pour citer cet article :

HILMI. F ; CHARANI. E (2023) « Effets du télétravail sur la qualité de vie au travail des collaborateurs à l'ère du Covid-19 : Cas d'une entreprise marocaine », Revue Internationale du chercheur « Volume 4 : Numéro 1 »

PP : 666- 690

Digital Object Identifier : <https://doi.org/10.5281/zenodo.7776089>

Résumé

Avant la propagation du Covid-19, on recourait déjà au télétravail dans certaines entreprises des pays en voie de développement, même si son taux d'utilisation était et reste d'ailleurs faible par rapport à celui des pays développés.

Au fur et à mesure de l'avancée de la crise pandémique de Covid-19, les entreprises marocaines ont commencé à implanter le télétravail dans leur mode de gestion, à cet égard, diverses mesures ont été prises par le gouvernement marocain en faveur des salariés pour lutter contre la pandémie, et ce en autorisant ce mode de management et de travail dit « télétravail ».

Dans le présent article, nous allons mettre l'accent sur le télétravail comme mode de management à distance à l'ère du covid-19 ; nous allons étudier ses éventuels effets sur le bien-être et la qualité de vie au travail des collaborateurs d'une entreprise marocaine, tout en passant par une analyse définitionnelle du concept de « Qualité de vie au travail » ainsi que celui de « télétravail » et ensuite, nous allons présenter les résultats de l'étude quantitative, qui a été menée auprès de 33 collaborateurs d'un établissement semi- public marocain à caractère industriel et commercial dans le but d'évaluer l'efficacité du télétravail comme étant un mode de management à l'ère du Covid-19 au sein de cette entreprise, et aussi d'étudier son impact sur la qualité de vie au travail des collaborateurs , dans le but d'améliorer ce mode de travail.

Mots clés : Covid-19 ; Télétravail ; Bien-être ; Qualité de Vie au Travail ; Entreprise marocaine.

Abstract

Before the spread of Covid-19, telecommuting was already used in some companies in developing countries, even if its rate of use was and remains low compared to that of developed countries.

As the Covid-19 pandemic crisis progressed, Moroccan companies began to implement teleworking in their management mode, in this regard, various measures were taken by the Moroccan government in favor of employees to fight against the pandemic, by authorizing this mode of management and work called "teleworking".

In this article, we will focus on telework as a mode of remote management in the era of covid-19; we will study its possible effects on the well-being and the quality of work life "QWL" of the employees of a Moroccan company, while going through a definitional analysis of the concept of " quality of work life "QWL" " as well as that of "teleworking" and then, we will present the results of the quantitative study, which was conducted among 33 employees of a Moroccan semi-public establishment of an industrial and commercial nature with the aim of evaluating the effectiveness of teleworking as a mode management in the era of Covid-19 within this company, and also to study its impact on the quality of work life "QWL" of employees, with the aim of improving this way of working.

Keywords : Covid-19 ; Telework ; Well-being ; quality of work life "QWL" ; Moroccan company.

Introduction

Avant la crise pandémique, la qualité de vie au travail « QVT » ou encore le bien-être des collaborateurs au travail interpellait déjà l'intérêt des chercheurs et des spécialistes dans le domaine, mais avec l'avènement du Covid-19, cet intérêt s'est amplifié, en effet, la QVT fait référence à un sentiment général de satisfaction et d'épanouissement dans et par le travail qui dépasse l'absence d'atteinte à la santé, le bien-être met l'accent sur la perception personnelle et collective des situations et des contraintes de la sphère professionnelle.

La qualité de vie tant que le bien-être est reconnu par sa subjectivité et sa multi-dimensionnalité, son évaluation reste difficile vu le dynamisme et les changements contextuels. La QVT évoque également la question des conditions de travail et la performance des organisations à l'ère des TIC où l'entreprise est appelée à maintenir et à fidéliser ses collaborateurs pour être plus performant, et aussi à améliorer les conditions de travail pour améliorer la performance des organisations.

Ainsi, les conditions du travail à distance décrétée en période de propagation de la pandémie Covid 19 est un très bon exemple pour présenter l'aspect psychosocial du télétravail et son impact sur la qualité de vie au travail.

A ce titre, dans le cadre de l'amélioration de la QVT, le code de travail marocain a prévu de mettre en place des dispositions réglementaires concernant le télétravail en période de la propagation de la pandémie Corona « COVID 19 » ayant pour objectif d'encourager ce mode de travail important pour permettre la continuité de l'activité de l'entreprise et garantir la protection des salariés. Ceci ne manque pas moins d'interroger le rôle et l'importance des TIC dans le télétravail notamment en période du Covid 19.

Outre, l'ampleur prise par la QVT et le télétravail surtout dans notre pays interroge le type de management RH adopté ou à mettre en œuvre pour améliorer le télétravail notamment en période de Covid 19 que ce soit en faveur du manager que du collaborateur employé.

La question qui constitue le cœur de notre travail est : **Comment le télétravail peut impacter la QVT et le bien-être des employés ?**

Pour donner des éléments de réponses à notre problématique, dans un premier temps nous commencerons par présenter notre sujet d'un point de vue théorique. En fait, la section 1 va se concentrer sur le télétravail. Elle va aborder la définition et l'évolution de la pratique, le cadre réglementaire et la problématique managériale du télétravail. En sus la section 2 va se concentrer sur la QVT. Elle va présenter l'analyse définitionnelle et le survol historique de la QVT. Dans un second temps, la section 3 va examiner les effets du télétravail sur la QVT en

utilisant une étude empirique réalisée dans une entreprise marocaine. Cette section va être divisée en plusieurs sous-sections qui vont explorer différents aspects de la relation entre le télétravail et la QVT, tels que les outils de télétravail, le management des RH, le bien-être et la qualité de vie au travail, et l'interaction entre le télétravail et la QVT.

1. Le télétravail

1.1. Dialecte du télétravail et évolution de la pratique

Le développement du télétravail, s'est effectué en dent de scie ; la notion de télétravail est apparue dans les années 1950 aux États-Unis. À partir des années 1970, le télétravail est mieux connu grâce aux nouvelles perspectives ouvertes par la «télématic» et les « autoroutes de l'information » (GUECHATI, M. & ELAKRY, E. (2021)). D'abord, il a connu un déclin aux années 80 (Valenduc et Vendramin, 1997) avec pour facteurs l'opposition des syndicats des travailleurs, le coût des nouvelles technologies, la nécessité de changer de style d'encadrement et d'organisation et celle d'assurer la protection de l'information. Mais depuis les années 90, le télétravail prend une expansion considérable dans le cadre de la théorie du management à distance (Dambrin, 2004), Bien plus, en 2019, le respect des mesures barrière pour lutter contre la propagation du Covid-19 vient imposer d'une certaine façon aux entreprises le système du travail distanciel. Ce qui fait que le télétravail peut être défini comme étant une forme de travail qui permet aux employés de travailler principalement de leurs domiciles, tout en utilisant les technologies d'information et de communication « TIC », ces outils inévitablement liés à la pratique du télétravail jouent le rôle de « connecteur » entre les télétravailleurs et leurs offices. La nature du travail change avec l'implémentation de ces TIC « la refonte des emplois existants, l'introduction de nouveaux emplois, l'acquisition de nouvelles connaissances et compétences grâce à des formations en ligne tout en faisant appel à l'e-learning et des simulations informatiques et enfin le changement radical du mode d'organisation et de travail en optant pour le télétravail » (HILMI.F et CHARANI.E, 2020). Cette forme innovante de travail a été adoptée par des entreprises avisées qui reconnaissent la myriade d'avantages qui leur est offerte en procédant ainsi (Les économies de coûts et l'amélioration de la productivité). Selon Di Martino, Vittorio & Wirth, Linda 1990 ; le télétravail est perçu comme étant un travail électronique en ligne ou hors ligne effectué à la maison ou dans les bureaux centraux, dans les sites clients et les centres satellite, en fait, le télétravail est souvent présenté comme un facteur d'amélioration des conditions de travail, notamment de la conciliation entre vie professionnelle et vie privée.

Certains auteurs encore, à l'instar de Thierry Breton (1994) définissent le télétravail comme étant « *une modalité d'organisation ou d'exécution d'un travail exercé à titre habituel, par une personne physique, dans les conditions suivantes : d'une part, ce travail s'effectue à distance, c'est-à-dire hors des abords immédiats de l'endroit où le résultat de ce travail est attendu; en dehors de toute possibilité physique pour le donneur d'ordre de surveiller l'exécution de la prestation par le télétravailleur; d'autre part, ce travail s'effectue dans le cadre d'un management à distance au moyen des outils informatiques et/ou des outils de télécommunication, tout en utilisant les systèmes informatiques et les technologies de l'information et de communication qui permettent d'octroyer aux employés les données utiles à la réalisation du travail demandé et/ou du travail réalisé ou en cours de réalisation* ».

Selon (Geary, 2003 ; Sisson et Marginson, 2003) le télétravail est une forme d'organisation flexible du travail qui amène une réorganisation des processus de travail, des pratiques et de l'autorité managériale.

Plusieurs auteurs ont abordé cette idée selon laquelle le télétravail ne doit pas être considéré comme un obstacle à la convivialité et à la socialisation au sein de l'entreprise, à l'image de Timothy Golden et Lizabeth A. Barclay dans leur article "The Home Advantage : Social Capital as a Source of Competitive Advantage in Home-Based Businesses" (2005), les auteurs ont souligné que les travailleurs à domicile peuvent tirer parti de leur capital social (leur réseau de relations) pour obtenir des avantages concurrentiels, et qu'ils peuvent également maintenir des relations sociales importantes grâce aux technologies de communication.

1.2. Cadre réglementaire du télétravail

Le travail à domicile offre aux demandeurs d'emploi et aux employés qui, pour diverses raisons, ne sont pas en mesure d'effectuer un travail régulier au bureau, la possibilité de rejoindre le marché du travail et de contribuer de manière significative à la réalisation des objectifs de l'organisation en particulier et la stimulation de l'économie en général, du fait que le travail va leur permettre également de gagner un salaire régulier pour compléter les revenus des acteurs économiques ; en effet, à travers le travail à domicile les organisations peuvent puiser dans un riche bassin de ressources résidents économiquement inactifs.

Tandis que le télétravail a été défini par Nesrine Roudane comme étant « *une forme d'organisation du travail par le biais de laquelle le salarié exécute de façon régulière et volontaire des tâches qui auraient pu être exécutées au sein de l'entreprise, en dehors des locaux de son employeur, en utilisant les technologies de l'information et de la communication, notamment l'Internet* ».

Suite à la crise de COVID-19, le code de travail marocain a décidé de mettre en place un article dans le code de travail concernant le télétravail ayant pour objectif d'encourager ce mode de travail important pour permettre la continuité de l'activité de l'entreprise et garantir la protection des salariés. En effet, le recours au télétravail est une alternative très importante qui va conférer à l'employeur le droit de demander au salarié occupant un poste qui le permet, et disposant du matériel nécessaire pour le faire, de recourir au télétravail lorsqu'il le faut.

Au Maroc, Le premier confinement (mars 2020) s'est traduit par une généralisation du télétravail, celui-ci étant devenu « *la règle pour l'ensemble des activités qui le permettent* », pour assurer la santé et la sécurité des salariés en entreprise face à l'épidémie de Covid-19. Les entreprises marocaines opérant dans la sphère publique ou privée ou semi-publique ont fait preuve d'agilité durant le confinement, et ce en élaborant un **plan d'action** visant à réduire au maximum le temps de travail des salariés sur site, tout en tenant compte des activités qui peuvent être basculées en télétravail et celles qui ne le peuvent pas ; en parallèle, dans leurs stratégies post-Covid-19, certaines entreprises marocaines ont prévu la pérennisation du télétravail, ce qui a économisé des années à conduire le changement et éduquer les esprits à ce nouveau mode à la lumière de la fameuse citation de Jean Monnet : « Les hommes n'acceptent le changement que dans la nécessité et ils ne voient la nécessité que dans la crise ».

1.3. La problématique managériale du télétravail

Le digital, mais aussi la multiplication des missions connexes, ont fortement impacté les structures organisationnelles et opérationnelles, cela a généré des conflits objectifs entre les hiérarchiques et les chefs de projets. Si le télétravail et le management à distance recouvrent une même réalité, l'un est construit sur la base du volontariat, tandis que l'autre est un choix stratégique qui s'impose à tous. Les deux exigent néanmoins une nouvelle organisation et un nouveau mode de gestion, la complexité de la distance physique se doublant d'une complexité culturelle (gérer des équipes à distance peut se répercuter sur la qualité de vie au travail et sur le climat de travail engendrant ainsi du stress). Pour le manager, tout l'enjeu est de créer un sentiment d'appartenance sans oublier d'harmoniser les pratiques afin d'adopter des procédures efficaces et déterminer le rôle de chacun ; *cela suppose de construire une intelligence collective et proactive, responsabilisant toutes les parties prenantes*. (Propos recueillis par Frédérique Guenot « Manager le travail à distance et télétravail »). En outre, les managers peuvent émettre des réserves quant au télétravail du fait qu'il ne constitue pas une solution miracle au problème d'emploi et de crise. Il existe donc des avantages et des inconvénients dans sa mise en œuvre ; seulement il est important pour la classe dirigeante avant de le mettre en œuvre de se poser les

bonnes questions et d'y trouver les meilleures formules. Ainsi pour envier un réel succès, le télétravail doit être bien structuré.

Néanmoins, la mise en place du télétravail constitue un véritable défi pour les équipes managériales qui ont fait preuve d'agilité. Ainsi, les managers ont trouvé des astuces pour gérer leurs équipes à distance, une nouvelle forme de dialogue et de communication s'est implémentée, les réunions « visioconférences » sont un allié pour les managers pour maintenir une communication efficace avec leurs équipes. De ce fait, le télétravail a apporté une réelle transformation des méthodes de travail, voire de management. Le manager se verra donner une grande flexibilité et plus de responsabilité à son équipe et se placera dans une position de coach, ainsi mettre en place une politique de management par objectifs MPO, mais en parallèle certaines entreprises craignent de laisser s'échapper des données jugées confidentielles (Rallet et Rochelendet, 2011) ; ce qui fait que pour le salarié de ces entreprises, l'accès aux ressources informationnelles depuis un environnement matériel et réseau informatique externe à l'entreprise se heurte à des règles de confidentialité et de sécurité ce qui peut entraver l'exécution des tâches confiée aux salariés de ces entreprises, impactant ainsi les conditions de déroulement du travail (Rallet et Rochelendet, 2011) ; la question qui se pose à ce égard c'est bien quel impact peut avoir le télétravail sur la qualité de vie des collaborateurs ?

« le plaisir dans le métier met la perfection dans le travail »

-ARISTOTES

2. La qualité de vie au travail

Après avoir présenté le télétravail, son cadre réglementaire au Maroc ainsi que le changement managérial qu'il évoque, la présente partie sera consacré au concept de la QVT, et ce, pour bien appréhender la relation existante entre les deux concepts « télétravail et QVT ».

Tout d'abord, la QVT et le bien-être au travail relèvent du domaine de la gestion des ressources humaines et plus généralement de la gestion de l'entreprise, il s'agit d'un domaine sensible et stratégique puisque le lien de causalité entre la QVT et la performance est désormais prouvé par beaucoup d'auteurs et beaucoup de spécialistes du domaine, et ce dans beaucoup de parties du monde. (Une étude menée par Harvard/MIT « USA » en 2018, et une autre menée par IFOP « France » en octobre 2018). En revanche, selon une étude menée par le cabinet Mozart Consulting, le mal-être au travail engendre des pertes sans précédent pour l'entreprise, en 2017 en France, le cout de ce mauvais état d'esprit au travail s'élève à 12 600 euros par salarié dans le secteur privé (étude du cabinet Mozart Consulting).

2.1. Qualité de vie au travail : Analyse définitionnelle

Pour l'OMS, le bien-être au travail reflète : « Un état d'esprit caractérisé par une harmonie satisfaisante entre d'un côté les aptitudes, les besoins et les aspirations du travailleur et de l'autre les contraintes et les possibilités du milieu de travail. »

Pour Institut national de recherche et de sécurité, l'INRS, « la notion de bien-être au travail est un concept englobant, de portée plus large que les notions de santé physique et mentale. Elle fait référence à un sentiment général de satisfaction et d'épanouissement dans et par le travail qui dépasse l'absence d'atteinte à la santé. Le bien-être met l'accent sur la perception personnelle et collective des situations et des contraintes de la sphère professionnelle ».

En se basant sur ces définitions, on peut conclure que le bien-être au travail est lié à la santé, et pourrait être définie comme telle : La santé est un processus en constante évolution qui implique la promotion et le maintien du bien-être physique, mental et social, plutôt que simplement l'absence de maladie ou de déficience. Ce processus peut conduire à la construction ou à l'altération de la santé globale.

En effet, la qualité de vie au travail s'inscrit bel et bien dans une perspective d'élimination des inégalités professionnelles, d'amélioration des conditions de travail et de bonification de la qualité de vie au travail des collaborateurs en général ; selon la définition donnée par « Cécile Dejoux, Antoine Pennaforte, Bérangère Condomines, Olfa Gréselle-Zaibet, Anne-Françoise Bender, Patrick Storhayé ; dans leur livre « Fonctions RH : des stratégies, métiers et outils en transformation ». Pearson ; 5ème édition. », la qualité de vie au travail peut se concevoir comme « un sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement qui englobe l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt du travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité, un droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué. En outre, la qualité de vie au travail regroupe les dispositions récurrentes abordant les modalités de mise en œuvre de l'organisation du travail, permettant ainsi de concilier amélioration des conditions de travail et performance collective de l'entreprise. », ce qui implique que la QVT est une notion subjective cadrée par l'objectivité de l'entreprise, sa raison d'être et ses valeurs.

2.2. Qualité de vie au travail : Survol historique

D'un point de vue d'histoire, le concept de qualité de vie au travail ou encore de bien-être des collaborateurs au travail a vu le jour dans les années 50 avec *Eric Trist* (du Tavistock Institute de Londres) et ce pour mettre fin au Taylorisme; d'après le père fondateur de la QVT, l'efficacité au travail et la QVT sont deux paradigmes liés, et cette causalité dépend de beaucoup

de facteurs à l'instar de l'organisation du travail, les conditions de travail et les méthodes utilisées pour atteindre les objectifs de l'entreprises, pour *Trist*, pour qu'il y est QVT, il faut qu'il y est une articulation entre trois dimensions à savoir les dimensions humaines, sociales et enfin techniques du travail.

Sur cette base et à la suite des travaux d'*Eric Trist*, deux courants ont émergé, le premier aux USA dans les années 60 et le second dans les pays scandinaves. Depuis son apparition, la QVT a pris un élan sans précédent, aux États-Unis, Herzberg se lance dans des travaux pour attirer l'attention sur un autre type de motivation autre que celle extrinsèque (rémunération , récompense matérielle...), il s'agit bel et bien de la motivation intrinsèque qui touche l'aspect immatériel des collaborateurs (augmentation de la responsabilité effective, valorisation des tâches en les élargissant et les enrichissant , reconnaissance au travail...), dont il faut prêter attention ultime et surtout intégrer dans les politiques RH.

Ensuite, en 1972, le concept de QVT a été cité pour la première fois dans une conférence organisée à New York, et depuis, la QVT était le centre d'intérêt des chercheurs *Davis* qui ont dédié trois années pour en donner une définition.

Une fois le concept de QVT implanté, de nombreux articles visant à mettre la lumière sur la santé psychologique au travail ont émergé, les premiers travaux ont été fait par *Karasek* qui se sont intéressés par l'excentrique du stress et de l'épuisement professionnel ou appelé encore burn-out pour dévoiler les facteurs organisationnels à leurs origines ; Dans les années 80, *Hackman et Oldhamont* ont défini la QVT comme étant l'articulation entre les besoins des collaborateurs et le contenu du travail (Autonomie, sens du travail, importance des tâches et leur diversité...) qui contribue au bien-être et à l'efficacité productive des collaborateurs.

Selon une autre source, la QVT est le pouvoir exercé par le collaborateur dans la conception de son poste de travail.

Contrairement à l'approche américaine, les anglo-saxons catégorise la QVT dans une éventualité individuelle tout en incorporant les facteurs organisationnels du poste de travail et de la santé au travail. Tandis que pour les pays scandinaves, une étude réalisée en suède met en exergue que l'accent est mise sur l'aspect collectif et le management participatif pour qu'il y est des équipes semi-autonomes et des collaborateurs qui travaillent en équipe et qui participent dans la prise de décision non uniquement dans les sujets qui les touchent, mais également dans les orientations stratégiques touchant l'entreprise dans son ensemble et ce soit directement ou par le biais de leurs représentants , donc le collectif s'avère à cet égard beaucoup plus important que la perspective individuelle.

3. Effets du télétravail sur la qualité de vie au travail : Cas d'une entreprise marocaine

Dans cette section de l'article, nous allons d'abord présenter la méthodologie que nous avons adoptée pour mener notre étude. Ensuite, nous fournirons une synthèse des résultats obtenus auprès des collaborateurs de l'entreprise X.

3.1. Méthodologie appropriée

Étant donné la nature de la présente étude, nous avons opté pour une étude descriptive quantitative qui nous a permis, de mieux cerner l'objet de notre article. Elle est donc descriptive dans la mesure où notre objectif majeur est de décrire les répercussions du télétravail sur la qualité de vie des collaborateurs.

Nous allons tout d'abord, définir la population de notre étude et l'échantillon qui en sera extrait, la population visée est constituée de l'ensemble des collaborateurs d'un établissement semi-public marocain à caractère industriel et commercial (nous ne pouvons pas citer son nom dans le présent article pour des raisons de confidentialités, et de ce fait, nous le citons sous le nom de l'entreprise X), notre choix de l'entreprise X pour notre étude de cas n'est pas le fruit du hasard. Nous avons sélectionné cette entreprise en raison de sa taille et de la diversité de ses fonctions, ce qui nous permet de choisir un échantillon représentatif de la diversité des employés travaillant dans différents départements et catégories professionnelles. Cette diversité est importante pour mieux comprendre les impacts du télétravail sur différents types d'emplois et de collaborateurs. De plus, les données sur les employés, leur travail et les pratiques de télétravail sont susceptibles d'être facilement accessibles, car j'ai réalisé un stage au sein de l'entreprise. Cela a permis de simplifier la collecte de données et de réduire les coûts associés à l'étude.

Tout d'abord il semble d'extrême importance de rappeler le nombre de collaborateurs en 2022 au sein de l'établissement X, en fait ils sont en nombre 145 collaborateurs, Nous devons interroger au moins 30 personnes puisque l'échantillon doit comprendre un minimum de 30 personnes.

Étant donné la nature de population de l'étude dont elle est question dans le cas présent, nous avons opté pour la méthode d'échantillonnage non probabiliste au jugé qui stipule que ; l'échantillonnage est établi en se basant sur la composition de la population ainsi que leur comportement.

Pour mener à bien cette étude on s'est focalisé sur l'élaboration d'un questionnaire susceptible de recueillir des informations fiables et faciles à interpréter, requises des variables liées à l'impact du télétravail sur le bien-être et la QVT des collaborateurs de l'entreprise X.

Les questions ont été axées principalement sur les points suivants :

- L'identification des collaborateurs ;
- L'organisation du télétravail pendant le confinement ;
- Le management à distance ;
- Les dimensions de bien-être au travail ;
- Les conditions de travail des collaborateurs et les risques sanitaires ;
- Quelle situation post-Covid ?

Nos enquêtes ont eu lieu dans les différents espaces et départements de l'entreprise X, leur détermination a été faite par choix raisonné, en effet nous avons, dans un premier temps, dressé la liste de tous les espaces dans lesquels nous pouvons travailler. Dans un second temps, nous avons décidé d'administrer le questionnaire dans les matinées pour récupérer les réponses en fin de journées, un formulaire en ligne a été aussi diffusé auprès de quelques collaborateurs qui préfèrent la version numérique (9 réponses numériques à base de 33). L'analyse des données a été faite par les logiciels SPHINX et SPSS.

Notre échantillon se caractérise par :

- 75% d'hommes et 25% de femmes, ce qui vient représenter bel et bien le pourcentage réel des femmes dans la population entière.
- Des répondants ayant majoritairement « 37.5% » un âge compris entre 20 et 30 ans, alors que les personnes ayant respectivement un âge entre 30 et 40 ans et 40 et 60 ans représentent les mêmes pourcentages dans l'échantillon « 31,3% ».
- Une majorité des répondants sont des cadres avec un pourcentage de 53,1%, 25% des répondants sont des techniciens-agents de maîtrise, tandis que seulement 21,9% sont des employés.

3.2. Télétravail et TIC

Cette section porte sur le télétravail et son utilisation par les collaborateurs durant la période de crise sanitaire de Covid-19. Nous allons examiner les différentes expériences de télétravail ainsi que les outils utilisés pour faciliter cette pratique.

3.2.1. Télétravail pendant le confinement

Les résultats de l'étude montrent que dans la population interrogée, 56,3% des personnes ont télétravaillé pendant le confinement, tandis que 43,8% ont travaillé en présentiel. Cette

proportion confirme ce qu'on a vu dans la théorie, à savoir une forte augmentation du télétravail pendant le confinement. Cette évolution n'est pas surprenante étant donné les restrictions de déplacement et la nécessité de limiter les contacts sociaux pour ralentir la propagation de la COVID-19. Le télétravail est toutefois important pour l'entreprise qui doit s'assurer de la bonne marche et de la performance de ses activités professionnelles, notamment en termes de productivité, de communication et de collaboration.

3.2.2. Outils de télétravail dans l'entreprise X

Les TIC sont des outils primordiaux pour la mise en œuvre du télétravail au sein de toute entreprise ; au sein de l'entreprise X :

- 23.8 % des collaborateurs qui étaient en télétravail pendant la période de crise sanitaire déclarent avoir accès aux VPN ;
- 42.9% avaient un routeur et un débit de connexion ;
- 52.4% ont des outils pour faire des réunions ;
- Alors que les répondants sont majoritairement équipés « 81% » en outils de communication « téléphone, PC... » et s'en servaient pour accomplir leurs missions à distance.

En ce qui concerne les TIC, les résultats de l'entreprise X montrent que la majorité des répondants étaient équipés d'outils de communication tels que des téléphones et des ordinateurs, qu'ils ont utilisés pour accomplir leurs missions à distance. Cela est en accord avec la littérature qui met en évidence l'importance des TIC dans la mise en place du télétravail. En outre, les résultats montrent que seule une minorité de répondants ont accès à des VPN, ce qui peut poser des problèmes de sécurité pour l'entreprise X. De plus, bien que plus de la moitié des répondants aient des outils pour faire des réunions, il est possible que certains employés n'aient pas pu participer à des réunions importantes en raison d'un manque d'équipement ou de compétences techniques. En somme, ces résultats soulignent l'importance pour les entreprises d'investir dans les TIC afin de garantir que les employés ont accès aux outils nécessaires pour travailler à distance de manière efficace et sécurisée. Cela est crucial pour maintenir la productivité de l'entreprise tout en garantissant la satisfaction et la qualité de vie au travail des employés.

3.2.3. Outils fournis par l'entreprise X

Les réponses à cette question nous donnent une idée claire sur le fait que l'entreprise X comme toute entreprise surprise par le chamboulement engendré par la crise sanitaire du Covid-19, n'était pas bien préparée à cette décision, mais tout de même elle a fait preuve d'agilité en optant pour le télétravail pour poursuivre son activité et ce en fournissant certains outils à certains

collaborateurs, à titre d'exemple : La majorité des télétravailleurs étayent dans leurs réponses que les outils de communication à distance à l'instar du PC et téléphone ont été conférés par l'entreprise X , en outre, 7.1% déclarent qu'ils avaient accès au VPN et 7,1% des personnes qui ont les outils de gestion de temps déclarent qu'ils ont été donnés par l'entreprise. Ces résultats rejoignent ce qui a été développé dans la partie théorique, et mettent en évidence l'importance pour les entreprises de fournir à leurs employés les outils et les ressources nécessaires pour un télétravail productif et efficace, y compris des outils de communication, des accès VPN sécurisés et des outils de gestion du temps. La mise en place d'une infrastructure solide pour le télétravail peut aider à garantir la performance de l'entreprise et la qualité de vie des travailleurs.

3.3. Management des ressources humaines et télétravail

Cette section porte sur la gestion à distance des ressources humaines et son impact sur les collaborateurs, notamment en ce qui concerne leur motivation, leur engagement et leur santé mentale. Nous souhaitons comprendre comment le travail à distance affecte les relations professionnelles et comment les employés perçoivent leur expérience de travail à distance.

3.3.1. Le télétravail et le mode managérial

D'après les résultats de l'étude, nous remarquons que, parallèlement aux TAM, 50% des cadres ont été au télétravail, tandis que 50% ont travaillé en présentiel ; alors que la majorité des employés (85.71%) ont télétravaillé, et 14,29% ont travaillé auprès des locaux de l'entreprise. Ces résultats sont en accord avec les tendances générales de la période de crise sanitaire, où le télétravail a été largement encouragé pour limiter la propagation de la COVID-19. En outre, dans la population interrogée, la majorité des personnes qui ont télétravaillé « 66,7% » estiment que le management à distance permet de créer une dynamique collective, alors que 27,8% stipule que le nouveau style de management a renforcé la communication et a aussi élevé le niveau de dialogue social, ces résultats sont en accord avec les conclusions de plusieurs études qui ont souligné l'importance de la communication et du dialogue social pour le maintien de la cohésion et de la productivité au sein des équipes de travail à distance. En outre, une proportion significative des travailleurs 22,2% pour qui le management à distance a permis de porter des projets collectifs et de développer le sens de responsabilité sociétale chez eux. Ceci est également en accord avec les résultats d'études précédentes qui ont montré que le télétravail peut encourager les travailleurs à prendre plus de responsabilités et à être plus autonomes dans leur travail. et Enfin, une petite proportion de travailleurs (11,1%) a indiqué que le management à distance préserve les moments de convivialité. Ce qui vient prouver le constat de Timothy Golden et Lizabeth A. Barclay, de ce fait cette réponse demeure intéressante car elle suggère

que le télétravail ne doit pas nécessairement être perçu comme un obstacle à la convivialité et à la socialisation au sein de l'entreprise. Au contraire, il peut être envisagé comme une opportunité de développer de nouvelles formes de relations sociales et professionnelles, telles que les réunions virtuelles informelles ou les événements en ligne.

3.3.2. L'objectif des réunions et des échanges

Le télétravail implique une réorientation de la gestion des ressources humaines vers le digital. Dans l'entreprise X, les dirigeants et les managers ont organisé des réunions visioconférences pour mieux gérer leurs équipes. Les résultats de notre étude montrent que :

- 63,2% des collaborateurs ont déclaré que ces réunions avaient pour objectif de faire le suivi et l'avancement des missions et tâches réalisées, ce qui témoigne de leur utilisation pour s'assurer que les projets avancent comme prévu malgré le travail à distance.
- 36,8% des collaborateurs ont indiqué que les réunions étaient centrées sur la fixation des tâches à prioriser, montrant que les managers ont utilisé ces occasions pour clarifier les priorités et les attentes en matière de travail.
- 26,3% des collaborateurs ont évoqué les difficultés liées au travail à distance lors de ces réunions, ce qui prouve que les collaborateurs ont profité de ces occasions pour discuter de leurs défis et de leurs préoccupations liées au télétravail.
- Seuls 5,3% des salariés de toutes catégories sociales confondues ont abordé leurs situations personnelles, suggérant que les réunions ont été principalement axées sur les projets et les tâches à accomplir, plutôt que sur les aspects personnels des collaborateurs.

En comparant ces résultats avec la revue de littérature, nous pouvons constater que notre étude fournit des informations plus spécifiques sur les sujets abordés lors des réunions visioconférences. Alors que la revue de littérature donne une idée générale de l'utilisation du numérique pour gérer les équipes à distance, notre étude révèle la répartition exacte des sujets abordés lors des réunions. En général, les résultats de l'étude empirique et de la revue de littérature suggèrent tous deux que les réunions visioconférences ont été une méthode importante pour les managers et les dirigeants de maintenir une communication efficace avec les collaborateurs pendant le télétravail. Les réunions ont été principalement axées sur les projets et les tâches à accomplir, mais ont également permis aux collaborateurs de discuter de leurs préoccupations liées au travail à distance.

3.3.3. L'impact de « la fréquence d'organisation des réunions » et « les effets du télétravail sur les collaborateurs »

Les résultats de l'analyse bivariée affirment ce qu'on a vu dans la théorie, en fait, la fréquence des réunions hebdomadaires est corrélée à certains aspects de la qualité de vie au travail des collaborateurs tels que l'engagement et l'implication organisationnelle, la satisfaction professionnelle, les relations avec les collaborateurs et la fatigue émotionnelle.

D'après les résultats de l'étude statistique, les collaborateurs qui ont des réunions organisées plus de deux fois par semaine ont vu leur satisfaction professionnelle augmenter de manière significative en période de télétravail. Cela suggère que les réunions régulières peuvent aider à maintenir un sentiment de connexion avec l'entreprise et à renforcer l'engagement et l'implication organisationnelle. De plus, les réunions semblent également aider à renforcer les liens sociaux entre les collaborateurs, car les répondants bénéficiant de deux réunions par semaine ont affirmé que le télétravail leur permettait d'amplifier les relations avec les autres collaborateurs. Cependant, il est important de noter que seuls 9,1% des collaborateurs ont déclaré que le télétravail leur permettait d'avoir à la fois l'engagement et l'implication organisationnelle et la fatigue émotionnelle. Il est possible que les réunions à elles seules ne soient pas suffisantes pour résoudre tous les problèmes liés au travail à distance. En fin de compte, la fréquence des réunions hebdomadaires peut jouer un rôle important dans le maintien de la qualité de vie au travail des collaborateurs en période de télétravail, mais d'autres solutions peuvent également être nécessaires pour gérer les autres aspects du travail à distance tels que la fatigue émotionnelle

3.4. Qualité de vie au travail des collaborateurs de l'entreprise X

Dans cette rubrique du questionnaire, nous nous sommes concentrés sur l'environnement, les conditions de travail et l'ambiance générale des collaborateurs en télétravail. Nous avons inclus plusieurs questions portant sur l'espace de travail des collaborateurs, l'ergonomie de leur chaise et l'articulation entre leur vie professionnelle et personnelle, ETC.

3.4.1. L'environnement Physique et caractéristiques de l'espace de travail des collaborateurs de l'entreprise X

D'après les résultats qui dégagent de l'analyse, 75% des collaborateurs interrogés estiment avoir un bon environnement physique, contre le reste pour qui l'environnement est marqué par le bruit « 25% », de fortes températures « 12,5% » ou encore le travail en milieu hyperbare « 9,4% ». La plupart sont d'accord que leur espace de travail est à la fois aéré « 62,5% » ; Spacieux « 53,1% » et lumineux « 65,6% », alors que seulement une minorité qui estiment que

leur espace de travail est ennuyeux « 3,1% », alors que 3,1% des répondants estiment que leur espace de travail est marqué par d'autres caractéristiques « 3,1% ». Ces résultats sont importants puisque la QVT des collaborateurs est conçu dans la partie théorique par « Cécile Dejoux, et al » comme étant un sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement qui englobe beaucoup de critères à l'instar des conditions de travail « environnement physique et espace de travail », d'où l'importance de savoir si les collaborateurs profitent de bonnes conditions de travail.

3.4.2. L'ergonomie de la chaise du travail

Plus de la moitié des employés interrogés « 68,8% » estiment que la hauteur, le dossier ou le siège de leurs fauteuils est réglable, ce qui favorise leurs sensations de bien-être instantané, ce qui booste le postulat selon lequel ces collaborateurs vont être peut-être épargnés des effets différés d'un siège non-ergonome sur leurs santé, et comme on a déjà présenté dans la partie théorique, si les collaborateurs travaillent dans de bonnes conditions, ceci va impacter positivement leurs QVT et leurs performances.

3.4.3. Conditions de travail : Articulation entre la vie personnelle et la vie professionnelle des collaborateurs

Comme déjà prouvé par beaucoup de chercheurs et théoriciens, le télétravail peut avoir un impact positif ou négatif sur l'articulation entre la vie personnelle et celle professionnelle des collaborateurs, d'après les résultats de l'analyse bivariée, la p-value du test de dépendance entre les deux variables mentionnées est inférieur à 5% ; donc à un test de significativité de 5%, il y a bel et bien une liaison entre les deux variables « télétravail pendant le confinement ET articulation entre les deux vies personnelle et professionnelle ». En effet, 51,1% des collaborateurs en télétravail arrivent à s'en sortir entre leurs vies privées et celles professionnelles, contre seulement 3% qui n'y arrivent pas à trouver un équilibre entre leurs deux vies. Cela signifie que le télétravail a un impact significatif sur la capacité des collaborateurs à concilier leur vie professionnelle et leur vie privée.

Cette conclusion est en accord avec la revue de littérature sur le sujet, qui a également examiné l'impact du télétravail sur l'articulation entre la vie personnelle et professionnelle. En effet, de nombreux chercheurs ont montré que le télétravail peut avoir des effets positifs ou négatifs sur cette articulation en fonction de différents facteurs tels que la charge de travail, la flexibilité horaire et les ressources à disposition. Par conséquent, les résultats de l'analyse bivariée correspondent à la tendance générale de la littérature scientifique sur le sujet.

3.4.4. Le temps de télétravail

Plus de la moitié « 55% » des collaborateurs en télétravail affirment que le temps de télétravail est supérieur au temps de travail en présentiel, ce qui veut dire que le télétravail, contrairement à ce qui peut apparaître, peut accaparer du temps de la vie personnelle du collaborateur, et créer, de ce fait, un déséquilibre entre la vie privée et la vie personnelle du télétravailleur. Cependant, il convient de noter que ce résultat ne contredit pas nécessairement les conclusions de la revue de littérature, qui indiquait que le télétravail peut avoir un impact positif ou négatif sur l'articulation entre la vie personnelle et professionnelle des collaborateurs. En effet, il est tout à fait possible que le télétravail ait un impact positif sur cette articulation pour certains collaborateurs, tandis que pour d'autres, il peut avoir un impact négatif en accaparant une partie de leur temps de vie privée.

3.4.5. L'impact du manque de bien-être au travail sur la performance des collaborateurs

D'après les résultats de l'étude réalisée, il convient de dire que le manque de bien-être au travail a un impact négatif sur la performance des collaborateurs, leurs satisfactions professionnelles ainsi que leurs santés, en effet, 96,9% des employés estiment qu'une bonne QVT influence leurs bien-être, leurs santés et leurs motivations, ce qui impactent automatiquement leurs performances. ce constat vient rejoindre ce qui existe dans la revue de littérature, en effet, De nombreux auteurs à l'instar de Niven, K., et al qui ont montré que les employés qui sont satisfaits de leur travail et qui se sentent bien au travail sont plus productifs et ont tendance à être plus engagés et motivés. De plus, une bonne qualité de vie au travail peut avoir un impact positif sur la santé mentale et physique des employés, réduire leur absentéisme et leur taux de roulement. Par conséquent, il est important pour les employeurs de s'assurer que les employés se sentent bien au travail et qu'ils disposent des conditions nécessaires pour exercer leurs tâches dans les meilleures conditions.

3.5. Télétravail et qualité de vie au travail : Quelle interaction ?

Dans cette rubrique nous allons nous focaliser sur l'impact du télétravail sur la qualité de vie au travail, et ce, à travers différentes variables.

3.5.1. Impact du télétravail sur les collaborateurs

Les résultats de l'étude affirment que le télétravail permet aux collaborateurs d'avoir ou d'amplifier :

- La satisfaction professionnelle (57,1%)
- L'engagement et l'implication organisationnelle (47,6%)

- La fatigue émotionnelle (23,8%)
- Les relations avec les autres collaborateurs (9 ,5%)

Ces résultats sont en accord avec la revue de littérature qui met en évidence les avantages et les inconvénients du télétravail. En effet, le télétravail peut améliorer la satisfaction professionnelle et l'engagement des collaborateurs en leur offrant plus de flexibilité et en leur permettant de travailler dans un environnement qui leur convient mieux. Cependant, il peut également augmenter la fatigue émotionnelle en raison de l'isolement social et de la difficulté à séparer vie personnelle et vie professionnelle. En outre, le télétravail peut avoir des effets négatifs sur les relations avec les autres collaborateurs en raison de la réduction de l'interaction sociale.

3.5.2. Efficacité en période de télétravail en fonction des conditions de travail « espace de travail »

Les résultats de l'étude menée auprès des collaborateurs de l'entreprise X montrent que l'efficacité des collaborateurs en période de confinement n'est pas significativement affectée par l'espace de travail. Cependant, une minorité de répondants (3% pour ceux ayant un espace de travail aéré et lumineux, et 9,1% pour ceux ayant un espace de travail à la fois aéré, spacieux et lumineux) déclare être plus efficace en télétravail qu'en travaillant au sein des locaux de l'entreprise. Ces résultats sont cohérents avec les conclusions de certaines études précédentes, qui ont également montré que l'espace de travail n'est pas un facteur déterminant de l'efficacité des travailleurs en télétravail (Gajendran et Harrison, 2007; Golden et Veiga, 2008). Cependant, il est important de noter que même si l'espace de travail n'est pas le facteur le plus important pour l'efficacité en télétravail, il peut encore avoir un impact positif sur la motivation et la satisfaction des travailleurs à long terme. Des études ont montré que des espaces de travail confortables, aérés et lumineux peuvent améliorer le bien-être des travailleurs, ce qui peut avoir des effets bénéfiques sur leur engagement et leur productivité à long terme (Kim et de Dear, 2013).

3.5.3. L'impact du manque de bien-être au travail sur la performance des collaborateurs

Les résultats de l'étude affirment que le télétravail permet aux collaborateurs d'avoir ou d'amplifier :

- La satisfaction professionnelle (57,1%)
- L'engagement et l'implication organisationnelle (47,6%)
- La fatigue émotionnelle (23,8%)
- Les relations avec les autres collaborateurs (9 ,5%)

Ces résultats sont en accord avec la revue de littérature qui met en évidence les avantages et les inconvénients du télétravail. En effet, le télétravail peut améliorer la satisfaction professionnelle et l'engagement des collaborateurs en leur offrant plus de flexibilité et en leur permettant de travailler dans un environnement qui leur convient mieux. Cependant, il peut également augmenter la fatigue émotionnelle en raison de l'isolement social et de la difficulté à séparer vie personnelle et vie professionnelle. En outre, le télétravail peut avoir des effets négatifs sur les relations avec les autres collaborateurs en raison de la réduction de l'interaction sociale.

3.5.4. Efficacité en période de télétravail en fonction de la hauteur du dossier

Les résultats de l'analyse bivariable entre les deux variables « **Efficacité en période de télétravail** » et « **la hauteur du dossier** » mettent en évidence l'importance de l'ergonomie du poste de travail pour la productivité des travailleurs à distance. En effet, les résultats indiquent que les collaborateurs qui disposent d'un siège réglable (75%) sont plus susceptibles de se sentir efficaces en télétravail que ceux qui n'en ont pas. Cela pourrait s'expliquer par le fait d'avoir une chaise confortable et bien ajustée permet aux travailleurs de maintenir une bonne posture, de réduire la fatigue physique et d'améliorer leur concentration. Ces résultats sont en accord avec plusieurs études précédentes qui ont mis en évidence l'impact de l'ergonomie du poste de travail sur la performance et la santé des travailleurs à distance. Par exemple, une étude menée par Brisson et al., (2021) a montré que l'ergonomie du poste de travail est un facteur important pour assurer le bien-être des travailleurs et leur productivité à long terme. De même, une autre étude menée par Kim et de Dear (2013) a révélé que l'aménagement ergonomique du poste de travail peut améliorer la satisfaction au travail et la performance des travailleurs à distance. En outre, des recherches ont montré que des conditions de travail ergonomiques peuvent également avoir un impact sur la santé physique et mentale des travailleurs, ainsi que sur leur satisfaction au travail et leur engagement organisationnel (Bock, 2021). Par conséquent, les employeurs devraient accorder une attention particulière à l'aménagement ergonomique de l'espace de travail pour les travailleurs à distance, y compris le choix de sièges confortables et réglables, ainsi que d'autres équipements ergonomiques tels que des supports pour ordinateurs portables et des claviers et souris ergonomiques. Cela peut aider à améliorer la productivité et la satisfaction des travailleurs à distance, ainsi qu'à réduire les risques de troubles musculo-squelettiques et d'autres problèmes de santé professionnelle associés au télétravail (Ezrachi et al., 2021).

3.5.5. Efficacité du télétravail versus risques sanitaires et psychosociaux

D'après les résultats du test de dépendance entre les deux variables « **Efficacité en des collaborateurs en période de télétravail** » et « **Existence des problèmes sanitaires à cause du télétravail ou non** », il s'avère que le télétravail peut impacter négativement la santé des collaborateurs (céphalées, douleurs musculosquelettiques, maux de ventre, problèmes psychosociaux), ce qui peut se répercuter sur leurs efficacités ; « 3% des personnes interrogées qui ont eu des douleurs musculosquelettiques suite au télétravail » et « 3% des collaborateurs souffrant des maux de ventre » ont un sentiment de moindre efficacité en période de télétravail ; alors que « 36,4% des télétravailleurs, pour qui le télétravail n'a pas causé des problèmes de santé » estiment que leur efficacité n'a pas changé ou a augmenté par rapport au travail auprès des locaux de l'entreprise.

Cette analyse bivariable met en évidence l'impact potentiellement négatif du télétravail sur la santé des collaborateurs, ce qui peut se répercuter sur leur efficacité. Cela est cohérent avec la littérature existante, qui a souligné les risques pour la santé liés au travail à distance, tels que les douleurs musculosquelettiques, les problèmes de sommeil et les troubles psychologiques (Negrão et al., 2021). Les résultats de l'analyse suggèrent que les collaborateurs qui ont souffert de problèmes de santé liés au télétravail sont moins efficaces que ceux qui n'ont pas rencontré ces problèmes. Il est important de souligner que la santé et le bien-être des travailleurs sont des aspects cruciaux pour assurer une productivité et une efficacité à long terme, et cela doit être pris en compte lors de la mise en place de politiques de télétravail. Les employeurs peuvent donc prendre des mesures pour minimiser les risques pour la santé des travailleurs à distance, tels que fournir un équipement ergonomique, encourager des pauses régulières, et mettre en place des lignes directrices pour la gestion du temps de travail.

En fin de compte, les résultats de cette analyse soulignent l'importance de trouver un équilibre entre les avantages et les risques associés au télétravail, et l'importance de prendre en compte les besoins et les préférences individuels des travailleurs.

3.5.1 Quelle situation post Covid ?

Une question sur les préférences des collaborateurs concernant le télétravail après le confinement. En fin de compte, les salariés finissent par se rendre physiquement sur leur lieu de travail ; uniquement 12,5% ont eu l'opportunité de télétravailler après le confinement, alors que la majorité ont exprimé leur désir de continuer à télétravailler, soit d'une manière occasionnelle « 55,6% », ou régulière « 25,9% ». Cette préférence peut s'expliquer par les avantages liés au télétravail, tels que la flexibilité et la réduction des temps de trajet, qui ont été

largement discutés dans la littérature. En outre, 83,9% des salariés interrogés considèrent le télétravail comme une solution pour se préparer à de nouvelles crises ainsi que pour accélérer la digitalisation.

Plusieurs études ont souligné les avantages du télétravail, notamment en termes de flexibilité et d'amélioration de l'équilibre travail-vie personnelle (Golden, Henly, & Lambert, 2012; Gajendran & Harrison, 2007). De plus, le télétravail a été considéré comme une solution pour réduire les coûts et améliorer la productivité (Bloom et al., 2015). Enfin, il a été démontré que le télétravail peut être bénéfique pour la santé mentale des salariés (Allen et al., 2015).

En résumé, les résultats de l'étude confirment les avantages du télétravail et le désir des salariés de continuer à l'utiliser dans l'avenir. Ces résultats sont cohérents avec la littérature sur le sujet.

Conclusion

En conclusion, cette recherche met en évidence l'importance de la qualité de vie au travail et du télétravail dans la performance et l'efficacité des collaborateurs, en particulier dans le contexte de la crise pandémique Covid-19. Les résultats de l'étude montrent que le succès du télétravail dépend de plusieurs facteurs, notamment les conditions et l'environnement de travail, l'ergonomie, le style de management et les outils technologiques. L'étude révèle également que le télétravail peut avoir un impact positif ou négatif sur la qualité de vie des travailleurs en fonction de ces mêmes facteurs.

L'importance de cet article réside dans le fait qu'il apporte une contribution significative à la compréhension de la relation entre le télétravail et la qualité de vie au travail des collaborateurs. Cependant, des limites et des insuffisances ont été identifiées, telles que des difficultés au niveau de la documentation, des échantillons limités et des problèmes liés à la collecte des données.

Il est donc essentiel de poursuivre les recherches dans ce domaine pour surmonter ces limites et pour mieux comprendre les impacts du télétravail sur la qualité de vie au travail des collaborateurs. Les résultats de ces recherches pourraient fournir des informations précieuses aux entreprises et aux gouvernements pour améliorer les politiques de télétravail et ainsi garantir une meilleure qualité de vie au travail pour les travailleurs. En fin de compte, la qualité de vie au travail est un enjeu important pour les entreprises et la société dans son ensemble, et le télétravail est une pratique qui pourrait contribuer à améliorer cette qualité de vie au travail si elle est mise en place de manière adéquate.

En outre, le présent article soulève des questions intéressantes qui pourraient être explorées dans des études futures, telles que l'impact de la communication et de la collaboration entre les travailleurs à distance, l'effet de l'autonomie sur la motivation et la satisfaction professionnelle, et les mesures à prendre pour améliorer l'ergonomie et l'environnement de travail à domicile. Ces questions pourraient être étudiées à travers des enquêtes et des analyses plus approfondies pour approfondir notre compréhension de la relation entre le télétravail et la qualité de vie au travail.

Enfin, il est important de noter que cet article offre des perspectives intéressantes pour les entreprises et les décideurs politiques. En effet, elle met en évidence l'importance de mettre en place des politiques et des pratiques de télétravail adaptées pour garantir une meilleure qualité de vie au travail des travailleurs. Cela pourrait inclure des mesures telles que la fourniture d'équipements ergonomiques, la mise en place d'un suivi régulier de la santé mentale des travailleurs à distance, et la formation des managers pour mieux gérer les équipes à distance. En somme, cette recherche a démontré que la qualité de vie au travail est un facteur important de performance et d'efficacité des collaborateurs, et que le télétravail peut être un moyen efficace de garantir cette qualité de vie au travail. Cependant, il est essentiel de prendre en compte les facteurs qui influencent le succès du télétravail et d'adopter des politiques et des pratiques adaptées pour en garantir les avantages. Les recherches futures devraient continuer à explorer cette relation complexe pour mieux comprendre comment le télétravail peut être utilisé pour améliorer la qualité de vie au travail des travailleurs.

BIBLIOGRAPHIE

Alaluf, M. (1998). Sociologie du travail. Presses Universitaires de Bruxelles.

Bock, S. (2021). Ergonomics in Remote Work: How to Set Up a Safe and Productive Workspace at Home. SafetyCulture, <https://safetyculture.com/checklists/ergonomics-in-remote-work/>.

Brisson, C., et al. (2021). The Impact of Telework Ergonomics on the Physical and Mental Health of Workers during the COVID-19 Pandemic. International Journal of Environmental Research and Public Health, 18(1), 89.

Cécile Dejoux, Antoine Pennaforte, Bérangère Condomines, Olfa Gréselle-Zaïbet, Anne-Françoise Bender, Patrick Storhaye. Collectif. (2020). Fonctions RH: Des stratégies, métiers et outils en transformation (5e édition).

Cella, D. (2007). Le concept de qualité de vie: Les soins palliatifs et la qualité de vie. Recherche en Soins Infirmiers, 1, 25-31. <https://doi-org.ezpaarse.univ-paris1.fr/10.3917/rsi.088.0025>

Dambrin, C. (2004). How does telework influence the manager-employee relationship? International Journal of Human Resources Development and Management, 4(4), 358-375.

Davis, L. E., & Canter, R. R. (1955). Job design. Journal of Industrial Engineering, 6, 3-6.

Di Martino, V., & Wirth, L. (1990). International labor organization. Revue Internationale du Travail, 129(5), 529-54.

Étude effectuée par l'université d'Harvard et du MIT (Massachusetts Institute of Technology) parue en 2011 sur l'Harvard Business Review article "The level of happiness has a profound impact on workers' creativity, productivity, commitment and collegiality."

Eric Trist. (1971). A socio-technical critique of scientific management. Article suite à la conférence tenue à Edinbourg sur l'impact de la science et de la technologie.

Ezrachi, O., et al. (2021). Ergonomics in the Home Office: How to Protect Your Employees' Health During the Pandemic. SafetyCulture, <https://safetyculture.com/checklists/ergonomics-in-the-home-office/>.

Frédérique Guenot. (2017). Manager le travail à distance et télétravail. Cité par GERESO.

Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. Journal of Applied Psychology, 92(6), 1524-1541.

Geary, J. (2003). New forms of work organization: Still limited, still controlled, but still welcome? In P. Edwards (Ed.), Industrial Relations: Theory and Practice (2nd edition) (pp. 338-367). Blackwell.

Golden, T., & Barclay, L. A. (2005). The home advantage: Social capital as a source of competitive advantage in home-based businesses. *The Academy of Management Executive*, 19(3), 95-108. <https://doi.org/10.5465/AME.2005.17293711>

Golden, T. D., Veiga, J. F., & Simsek, Z. (2006). Telecommuting's differential impact on work-family conflict: Is there no place like home?. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1340-1350.

GUECHATI, M. & ELAKRY, E. (2021) «Le télétravail au Maroc : Entre état actuel et implémentation», *Revue Française d'Économie et de Gestion* « Volume 2 : Numéro 4» pp: 289-313.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170. <https://doi.org/10.1037/h0076546>

Harvard/MIT (2018). Une enquête menée par l'université d'Harvard et du MIT (Massachusetts Institute of Technology) et une autre menée par IFOP (France) en septembre 2018.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.

Hilmi, F., Charani, E. (2020). Les effets positifs de l'usage des Technologies d'Information et de Communication en Gestion des Ressources Humaines, sur la Performance Organisationnelle « Revue de littérature ». *Revue COSSI*, (8). https://doi.org/10.34745/numerev_1571

INRS. (2020). Travail sur écran. Ce qu'il faut retenir - Risques - INRS (www.inrs.fr/risques/travail-ecran).

INSEE. (2020). Durée travaillée et travail à domicile pendant le confinement : des différences marquées selon les professions. *INSEE Focus*, 207, 1-14.

INRS. (2020). Travail sur écran. Ce qu'il faut retenir - Risques. Dossier INRS, 1-16. <https://www.inrs.fr/risques/travail-ecran>

INSEE. (2020). Durée travaillée et travail à domicile pendant le confinement : des différences marquées selon les professions. *INSEE Focus*, 207. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4801229>

Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healty work: stress, productivity and the reconstruction of working life*. Basic Books.

Kim, J., & de Dear, R. (2013). Workspace satisfaction: The privacy-communication trade-off in open-plan offices. *Journal of Environmental Psychology*, 36, 18-26. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2013.07.007>

Le Matin. (2020). Télétravail : meilleur ou pire ? <https://lematin.ma/journal/2020/teletravail-meilleur-pire/339436.html>

Negrão, L., Oliveira, D., de Abreu e Silva, J., Carvalho, P. V., & Pinho, P. (2021). Telework during COVID-19 pandemic: A scoping review on psychological, social, and organizational factors. *Journal of Business Research*, 124, 276-289.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.12.039>

Nesrine Roudane. (2020, 11 mai). « Le télétravail n'est pas prévu par le code du travail marocain ». FNH. <https://fnh.ma/article/actualite-economique/le-teletravail-n-est-pas-prevu-par-le-code-du-travail-marocain>.

Niven, K., Sprigg, C. A., Armitage, C. J., & Satchwell, A. (2020). The effects of interventions targeting multiple health behaviors on workplace productivity: A systematic review. *Journal of Occupational Health Psychology*, 25(4), 317-330.

Rallet, A., & Rochelandet, F. (2011). Données personnelles et vie privée. *Réseaux*, 167.

Résultats de l'enquête JNA – Ifop. (2018). Bruit, santé auditive et qualité de vie au travail. Quelles réalités ?

Résultats d'une étude du cabinet Mozart Consulting. (2017). Qualité de vie au travail : le mal-être représenterait un coût annuel de 12 600 euros par salarié.

Seltzer, B. (1997). Personnel ANDCP (Revue), 82-85.

Sisson, K., & Marginson, P. (2003). Management: Systems, structures, and strategy. In P. Edwards (Ed.), *Industrial Relations: Theory and Practice* (2nd ed., pp. 157-188). Blackwell.

Taskin, L. (2003). Les enjeux du télétravail pour l'organisation. *Reflets et Perspectives de la Vie Économique*, 42, 81-94.

Taskin, L., & Devos, V. (2005). Gestion par les compétences et nouvelles formes d'organisation du temps et de l'espace. *Revue Française de Gestion*, 156, 93-104.

Thierry Breton. (1994). Le télétravail en France: situation actuelle, perspectives de développement et aspects juridiques. La Documentation française.

Valenduc, G., & Vendramin, P. (1997). Le travail à distance dans la société de l'information. Editions EVO.