

TÉLÉTRAVAIL EN PÉRIODE DE CRISE SANITAIRE : ÉTAT DES LIEUX DE QUELQUES ENTREPRISES ALGÉRIENNES

Naceur **MEBARKI***

Received: 11/07/2020/ Accepted: 08/02/2022 / Published: 20/02/2023

Corresponding authors:mebarki.naceur@univ-oran2.dz

RÉSUMÉ

En termes d'organisation du travail, la crise sanitaire (Covid-19) a eu des effets et implications sur les méthodes de travail. A cet effet, beaucoup d'entreprises ont lancé le télétravail. Dans notre travail, nous nous proposons d'analyser la réaction de certaines entreprises algériennes à cette nouvelle situation. Notre étude pointe de nombreux bénéfices du télétravail et les nécessaires axes d'amélioration pour sa mise en œuvre dans les entreprises n'ayant pas encore initié cette démarche. De plus, elle soulève l'existence de quelques difficultés qui limitent le développement du télétravail en Algérie ; certaines sont d'ordre technique et d'autres sont liées au manque d'un cadre réglementaire qui gère les relations de travail de ce mode de travail.

MOTS-CLS : Télétravail, Modalités du télétravail, organisation du travail, TIC, crise sanitaire.

JEL CLASSIFICATION : L22, L25

* Faculté des Sciences Economiques, Commerciale et Sciences de gestion de l'Université d'Oran 2, mebarki.naceur@univ-oran2.dz, Algérie.

TELEWORK IN TIMES OF HEALTH CRISIS: STATE OF SOME ALGERIAN COMPANIES

ABSTRACT

In terms of work organization, the health crisis (Covid-19) has had effects and implications on working methods. To this end, many companies have launched telework. Our work proposes to analyze the reaction of some Algerian companies to this new situation. Our study points to many benefits of telework and the necessary areas for improvement for its implementation in companies that have not yet initiated this approach. In addition, it raises the existence of some difficulties that limit the development of teleworking in Algeria, some are technical and others are related to a lack of a regulatory framework that manages the labor relations of this mode of job.

KEY WORDS: Telework, Telework modalities, work organization, ICT, health crisis.

العنوان باللغة العربية العمل عن بعد فترة الأزمة الصحية: حالة بعض المؤسسات
الجزائرية

ملخص

كان للأزمة الصحية (Covid-19) آثار وانعكاسات على أساليب العمل وتنظيمه. في هذا الإطار، شرعت العديد من المؤسسات في البدء بصيغة العمل عن بعد. في عملنا، نقترح تحليل ردة فعل بعض المؤسسات الجزائرية على هذا الوضع الجديد.

تشير دراستنا إلى العديد من فوائد هذه الصيغة والمجالات الضرورية لتحسين تنفيذها في المؤسسات التي لم تبدأ في هذا النهج بعد. بالإضافة إلى ذلك، فإنها تشر إلى وجود بعض الصعوبات التي تحد من تطور هذه الصيغة في الجزائر. بعضها تقني والبعض الآخر يتعلق بعدم وجود إطار تنظيمي يحكم علاقات العمل في هذا الإطار من صيغة العمل.

كلمات مفتاحية: تنظيم العمل، أساليب العمل عن بعد، العمل عن بعد، الأزمة الصحية، وسائل الاتصال و الإعلام

INTRODUCTION

De nos jours il est admis que les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC), sont à l'origine de l'accélération et de l'évolution de plusieurs phénomènes. Dans le domaine du travail, cette évolution s'est traduite par l'émergence de nouvelles modalités alternatives qui viennent concurrencer les modalités de travail traditionnelles. Il semble ainsi nécessaire de dépasser une conception monolithique de l'organisation traditionnelle de l'entreprise, pour reconnaître que, dans des environnements de travail non traditionnels, il est nécessaire d'acquérir de nouvelles compétences en leadership capables d'engager les employés et maintenir la culture organisationnelle et la productivité souhaitées. Face aux changements des processus organisationnels traditionnels et du nombre croissant d'employés en télétravail dans des lieux géographiquement dispersés, la communication est devenue, plus dépendante des TIC. Dans ce sens, les modalités de télétravail rendent encore plus compliqué le maintien de la culture organisationnelle dans l'ensemble de l'organisation (Rutendo Cultip, 2019). Cette difficulté complique d'avantage les stratégies des dirigeants à mettre en œuvre une organisation qui garantit le maintien d'un équilibre au sein d'un ensemble d'effectifs composé de travailleurs en mode traditionnel et d'autres en mode télétravail.

Avec la crise sanitaire de Covid-19, le confinement a eu, pour les entreprises, des implications en termes d'organisation du travail. C'est la réaction des entreprises algériennes à une mise en place dans des conditions difficiles, du télétravail qu'on cherche à évaluer, à partir de données d'entreprises qui ont fait l'objet d'une enquête. Notre démarche s'articule autour de deux questions majeures. D'abord, la mise en place, dans des conditions difficiles, du télétravail est-elle capable de provoquer un électrochoc dans l'organisation du travail des entreprises algériennes? Ensuite, quelle est l'ampleur du télétravail en Algérie?

Pour répondre à ces questionnements, nous avons conçu un questionnaire (relativement ouvert et structuré) et réalisé une enquête auprès de quelques entreprises algériennes. Notre objectif est d'obtenir des réponses à certaines questions, en particulier: concernant, entre autres, l'autonomie du télétravailleur, la fréquence du télétravail avant et pendant la crise sanitaire et la satisfaction globale. Il est à noter qu'à notre connaissance, aucune recherche n'avait permis, non seulement, de mesurer l'ampleur de ce mode de travail en Algérie, non-plus que d'avoir des données, relativement représentatives d'une réalité vécue par les personnes en télétravail.

1-REVUE DE LA LITTÉRATURE SUR LE TÉLÉTRAVAIL

On ne peut comprendre les modalités du télétravail et leur impact sur la culture organisationnelle de l'entreprise que si l'on admet que le lieu et le milieu du travail continuent à évoluer et que l'embauche des meilleurs talents exige des employeurs une certaine flexibilité en ce qui concerne les modalités de travail. Quoique les travaux de recherches identifient certains éléments spécifiques au télétravail qui peuvent avoir un effet sur la culture organisationnelle (Warrick, 2017), le manque de recherches sur les effets du télétravail sur la performance de l'entreprise, d'une manière générale, n'encourage pas les employés à le mettre en œuvre ;de plus il s'avéré très coûteux pour une entreprise de petite taille.

L'analyse des effets du télétravail accorde une grande importance à ses avantages, tels que : l'augmentation de l'équilibre travail-famille

et de la satisfaction au travail, la diminution du turnover et du stress, le gain de temps de trajet et une autonomie accrue (Allen, Golden, & Shockley, 2015), (Bailey & Kurland, 2002) d'une part, et à la prise en compte de ses inconvénients d'autre part, parmi lesquels il est généralement évoqué, l'isolement social et professionnel et un brouillage des frontières entre le travail et la vie personnelle.

La dynamique des groupes, la réussite professionnelle et les perspectives de carrière y sont peu considérées. Les travaux les plus connus sur cette question sont ceux de (Weeden, 2005), (Gajendran & Harrison, 2007) et (Leslie, Park, & Mehng, 2012). C'est en fait, la diversité de situations des télétravailleurs qui fonde les disparités¹ en termes de salaires, de carrière et de réussite professionnelle au sein des travailleurs d'une même entreprise et au sein d'une population supposée homogène en termes de capital humain. Bien que les travaux sur les carrières ont depuis longtemps noté le rôle que joue le contexte du travail dans les décisions en matière de salaire et de promotion (Goodman, 1975); (Wayne, Liden, Graf, & Ferris, 1997). Le télétravail est en effet supposé motiver et déclencher les efforts du télétravailleur pour l'obtention d'une promotion et/ou une augmentation de salaire (Heslin, 2005). C'est le télétravail enfin qui détermine la gestion d'une partie des ressources humaines, ses responsables ayant pour mission de l'utiliser en vue de l'obtention d'un profit maximum.

1.1- Télétravail et structure organisationnelle

En théorie, la culture organisationnelle est considérée comme une source clé d'avantage concurrentiel durable et une composante importante de la performance (Coulson-Thomas, 2015). Dans cette conception, la question qui se pose est de savoir quel est le rôle joué par le télétravail en termes de redéfinition des formes et des structures des organisations du travail ? La réponse à cette question a donné lieu à un vaste débat dans la littérature spécialisée. Les auteurs y ont constaté qu'une restructuration des formes et des structures des

¹ Ces disparités concernent le fait que le télétravail est occasionnel (quelques jours par semaine ou par mois...) ou d'une manière indéfinie.

organisations du travail implique l'émergence d'une organisation dite en réseau, souvent associée au télétravail, et le développement de la pratique de l'externalisation de certaines tâches qui est facilitée par des mécanismes de surveillance et de contrôle plus performants qu'offrent les TIC. Toutefois, notre propos ici est de mieux comprendre comment le changement du mode de travail pourrait avoir des répercussions sur l'évolution des relations d'emploi au sein d'organisations fragmentées. En effet, l'évolution des relations d'emploi n'est pas forcément unidirectionnelle et les employeurs n'ont pas non plus toujours intérêt à appliquer des contrôles rigoureux (Rubery & Grimshaw, 2001). Dans ce cadre d'analyse, le télétravail n'est pas en lui-même un objectif des employés, mais un instrument des stratégies de flexibilité (Valenduc & Vendramin, 2001). C'est en fait la diversité de ces éléments réunis qui a permis à certains chercheurs de considérer que le télétravail explique la métamorphose de l'organisation du travail et l'articulation de la répartition de la temporalité du temps entre travail et non travail. En fait, la revue de ces recherches a tenté de prouver que le télétravail peut être source d'un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle car le télétravailleur jouit pleinement d'une autonomie dans la détermination de ses horaires de travail (Taski, 2003).

1.2- Télétravail et dynamiques des carrières

Les travaux sur les carrières des travailleurs se sont fondés sur la théorie du signal initiée par Spence (1973) qui explique comment les superviseurs utilisent les comportements observables des employés, tels que la présence physique sur le lieu de travail, pour attribuer des caractéristiques difficiles à observer, telles que le dévouement au travail. Dans ce sens, des travaux empiriques ont montré que le télétravailleur indique un dévouement douteux au travail et pousse parfois les employés à l'éviter (Casper & Harris, 2008). Plus précisément, son absence sur le lieu de travail est associée à un manque d'implication au travail (Williams, Blair-Loy, & Berdahl, 2013), (Kossek, Thompson, & Lautsch, 2015). Néanmoins, le constat empirique d'un moindre effet du télétravail sur la réussite

professionnelle est difficile à déterminer (Gajendran & Harrison, 2007), (Glass & Noonan, 2016) dans la mesure où il fait référence à d'autres indicateurs observables de carrière (par exemple : les promotions et la croissance des salaires) (Ng, Eby, Sorensen, & Feldman, 2005).

En revanche, d'autres travaux empiriques ont montré qu'un travail supplémentaire est susceptible de signaler le dévouement d'un télétravailleur à son travail et à son organisation. Ce qui suppose que le télétravail peut être un élément incitatif efficace du salarié pour maintenir un équilibre entre les considérations personnelles et familiales et son dévouement à son travail (Ryan & Kossek, 2008); (Stephens & Szajna, 1998).

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

Théoriquement, si le niveau de formation initial de la main-d'œuvre plafonne, il faut s'attendre à ce que l'évolution du télétravail s'accompagne d'une augmentation du ratio de l'emploi qualifié sur l'emploi non qualifié. Dans le même temps, le besoin croissant d'autonomie et de maîtrise du temps de travail exprimé par les employés, peut jouer un rôle incitatif et pousser les entreprises à considérer le télétravail comme une alternative de travail flexible. Une telle solution leur permet d'assurer leur mission essentielle d'ajustement des employés à des tâches (Teo, Lim, & Wai, 1998). Dans un contexte à évolution technologique rapide, ce type de solution serait, parfaitement, adapté aux nouvelles relations d'emploi. Néanmoins, il faut souligner que cette solution se heurte à de sérieuses difficultés. Parmi lesquelles figurent l'isolement social

(Cooper & Kurland, 2002), le manque d'implication, voire de conflits entre sphère privée et professionnelle (Raghuram, Garaud, Wiesenfeld, & Gupta, 2001).

2- LE TÉLÉTRAVAIL ET SA MISE EN PLACE

2.1-Définition et enjeux de sa mise en place

Etre en télétravail, c'est être capable d'exercer des tâches professionnelles à distance c'est-à-dire hors des locaux de l'employeur de façon régulière ou non mais sur la base d'un choix volontaire à l'aide des TIC (Petković, Orelj, & Lukić, 2014). Selon le Forum des droits sur l'internet (décembre 2004), le télétravail peut être défini comme un travail qui s'effectue, dans le cadre d'un contrat de travail, au domicile ou à distance de l'environnement hiérarchique et de l'équipe du travailleur à l'aide des TIC. Dans ce contexte, l'adaptation des salariés aux TIC est considérée comme acquise et les problèmes de dysfonctionnement et les aléas sont écartés.

Du point de vue du lieu de la pratique de ce mode de travail, d'une manière générale, ce type de travail est exercé soit à la maison ou encore dans un lieu de coworking², du moment où l'employé est en mesure de travailler, à condition d'avoir un accès à internet pour interagir avec les autres au besoin, pour effectuer des tâches de travail (Allen, Golden, & Shockley, 2015). Ainsi, les conditions du télétravail peuvent varier considérablement selon les travailleurs. Car ils peuvent être totalement ou partiellement éloignés de l'organisation ou des clients qu'ils servent, en s'appuyant sur un niveau de connaissances requis pour effectuer le travail (Daniels, Lamond, & Standen, 2001).

Ainsi défini le cadre de son exercice, le télétravail peut s'effectuer soit à temps plein soit à temps partiel et de manière régulière ou temporaire. Sans perdre de vue que le télétravailleur bénéficie du même statut juridique que celui des salariés travaillant dans les locaux de l'entreprise. Il prétend ainsi aux mêmes droits en termes de rémunération, temps de travail, etc...Par ailleurs, sa mise en place

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

suppose une pratique managériale adaptée et une relation de travail entre managers et salariés fondée sur la confiance.

Quand à l'adaptabilité des emplois au télétravail, il est certainement plus facile à des travailleurs tels que : les programmeurs en informatique, les experts en sinistre et/ou les travailleurs des centres d'appels, de télétravailler (Golden & Gajendran, 2019) ; de même, pour d'autres catégories de travailleurs qui ne nécessitent pas de collaboration ou de soutien significatif.

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

2. 2- Enjeux liés à la mise en place d'une politique de télétravail

Sous cet intitulé nous signalons que ces enjeux sont présentés ici du point de vue de l'employeur et peuvent prendre trois formes : enjeu technologique, enjeu managérial et enjeu de performance.

2.2.1.L'enjeu technologique : consiste à expliquer comment la dynamique du facteur technologique l'accessibilité au télétravail et son évolution pour les raisons suivantes :

- La diffusion de l'ordinateur portable à un coût accessible aux télétravailleurs potentiels (cadres, employés et professions intermédiaires) encourage ces catégories à expérimenter ce mode de travail ;
- L'évolution des moyens de communication qui permettent la transmission d'énormes quantités de données et le partage de

l'information et de son intégration immédiate dans les objectifs organisationnels ;

- La maîtrise de la coordination horizontale entre les unités opérationnelles.

Ainsi, on peut considérer que l'assimilation et l'utilisation des TIC favorisent la progression et la diffusion du télétravail. Ce résultat semble émaner du fait que la maturité des solutions et des outils de collaboration autorise désormais, le déploiement de nombreux usages des TIC à l'échelle d'une entreprise ou d'un service. A cet égard, autant de fonctionnalités seront mises à la disposition des employés, des clients et des partenaires de l'entreprise.

2.2.2 L'enjeu managérial : il a trait aux changements des méthodes de communication des entreprises, qui affectent nécessairement les modes traditionnels de management. Cela suppose que les compétences et les pratiques managériales doivent évoluer pour intégrer les caractéristiques du management à distance et de l'animation de communautés, afin de donner plus de sens au travail, à motiver et fixer des objectifs clairs aux équipes. Bien que souvent difficile à réaliser, l'existence du télétravail peut ainsi créer de nouveaux groupes de travail ponctuels, plus souples et plus réactifs. On peut envisager que le manager expérimente ici un nouveau processus, en instaurant les conditions pour monter des équipes transversales et parfois de déceler des potentiels prometteurs.

2.2.3. L'enjeu de performance : permet d'expliquer et justifier le fait qu'un télétravailleur peut être plus productif et plus performant, tout en ayant plus de temps pour soi et sa famille. Au final, débarrassé des contraintes logistiques, les collaborateurs sont totalement focalisés sur leurs tâches, ce qui est bien le but de tout employeur.

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

- La formation et l'accompagnement des managers aux nouvelles pratiques ;

- La formation de tous les collaborateurs à la communication avec les outils de travail collaboratifs qui sont soumis aux évolutions techniques;
- Enfin, la sensibilisation sur le risque de sentiment d'isolement.

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

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

2.3- Crise sanitaire et mise en place du télétravail

Dans un contexte de crise sanitaire et suite au ralentissement de nombreuses activités et à l'arrêt pur et simple de certaines autres, le télétravail s'est imposé comme une solution au confinement. A ce titre, le télétravail est devenu une obligation et non un choix et donc, il faut bien faire avec. Le fait que ce sont les conditions de la pandémie qui ont imposé le télétravail, a pour conséquence une mise en place différente de celle du télétravail régulier, pour les raisons suivantes :

- Il s'agit d'un télétravail imposé dont la décision de mise en place a été très rapide ;

- il est effectué à plein temps et pratiqué à 100% à domicile, du fait que l'accès à d'autres espaces n'était plus possible ;
- Compte-tenu du confinement, il se pratique pour la plupart du temps dans un environnement familial particulier: conjoint également en télétravail, enfants à la maison et parfois avec des difficultés matérielles ou psychologiques.

En tout état de cause, le télétravail est devenu la seule option pour assurer la continuité de la relation de travail.

En Algérie, le télétravail n'est pas totalement réglementé et le cadre fixé est assez peu lisible. Le code du travail algérien, et plus précisément le décret exécutif n°97- 474 du 8 décembre 1997, fixant le régime spécifique des relations de travail concernant les travailleurs à domicile, reste une référence pour les entreprises qui souhaitent nouer des accords sur le télétravail. Cependant, dans l'urgence de la crise sanitaire, les droits des employés sont prévus par les décrets exécutifs relatifs aux dispositions de prévention et de lutte contre la Covid-19 du 22 mars 2020, et celui du 25 mars 2020. A cet effet, on peut qualifier la mise en place du télétravail en Algérie d'imposée suite à des questions de sécurité sanitaire. Ainsi, un simple accord écrit ou même oral entre l'employeur et son salarié suffit pour sa mise en place.

Néanmoins, il est intéressant d'insister sur le fait que les textes réglementaires obligent les employeurs à agir en fonction des instructions concises et édictées par les décrets susmentionnés. Mais en tout état de cause, il faut que la législation clarifie la notion du télétravail afin de mieux définir les droits et les devoirs de chaque partie d'une part, et de permettre aux entreprises de revoir leurs modes de gestion des ressources humaines, de sécuriser les contrats et mettre fin à certaines irrégularités d'autre part. Ainsi, les entreprises seront dotées de capacités d'adaptation aux aléas économiques et aux nouvelles évolutions des modes de travail.

Mais dans toutes les circonstances, la question de la prise en charge de tous les frais de cette forme de travail doit faire l'objet d'une négociation en vue d'un accord. Quelle que soit la réponse apportée, les entreprises vont devoir s'adapter à cette nouvelle forme de travail.

En revanche, il est vrai que la crise sanitaire a accéléré des évolutions en cours pour certaines PME et certains secteurs. L'exemple du secteur éducatif ou le télé-enseignement a complètement remplacé, pour un temps, les cours donnés de façon physique. Et les enseignants, comme, les étudiants se sont adaptés. Au point de vouloir garder certaines innovations nées de cette crise. De même pour les entreprises des secteurs économiques, les salariés, comme les dirigeants, se sont adaptés. Car certaines conditions de réussite semblent aujourd'hui réunies : une baisse des prix des équipements informatiques est commune à toutes les entreprises, une organisation revendicatrice de ce type de gestion de l'emploi, des systèmes de communication garantissant la sécurité de l'information et un mouvement de globalisation et d'intégration mondial poussant le changement dans une même direction.

En revanche, cette crise a mis en évidence l'incertitude sur les lieux de travail de demain qui ne deviennent pas surs. Entre maisons, bureaux et/ou coworking, il est difficile de savoir où nous travaillerons demain. L'avenir sera peut-être, simplement d'avoir le choix entre ces lieux ou un mix entre des lieux différents.

3- ÉTUDE DE CAS

3.1- Objectifs et méthodologie de l'enquête

3.1.1. Les objectifs de l'enquête

Les données précises concernant les facteurs, à la fois favorables et hostiles au développement du télétravail dans les entreprises algériennes restent rares. Prenant en compte le contexte actuel où le télétravail est considéré comme une conséquence du confinement, nous avons décidé de mener une enquête sur sa mise en place et ses conséquences sur l'organisation du travail dans quelques entreprises algériennes.

Toutefois, l'objectif de notre enquête est double ; il s'agit d'abord de faire un diagnostic sur l'état des lieux de l'acte de télétravailler pendant la période de crise sanitaire. Ensuite, de mesurer la perception de l'acte télétravailler par les télétravailleurs eux-mêmes.

3.1.2. Champ de l'enquête

A l'effet de conduire notre enquête nous avons opté pour le plan et les choix suivants :

- Unité statistique enquêtée : l'enquête couvre les entreprises dont les adresses e-mails sont disponibles sur l'annuaire des entreprises algériennes (lesentreprisesalgériennes.com), sans la détermination du nombre de salariés. Sont exclus du champ des effectifs salariés les intérimaires et les stagiaires.
- Champ statistique couvert : tous les secteurs sont couverts ;
- Champ géographique : l'enquête couvre au final 240 entreprises, toutes activités confondues, qui activent sur l'ensemble du territoire national, au 30/06/2020.
- Période de collecte : la collecte est lancée début juin et a duré tout le mois, ce qui a coïncidé avec les étapes successives du déconfinement et permet aux personnes enquêtées d'avoir du recul et être précis dans leurs réponses ;
- Mode de collecte : La collecte est effectuée par internet via Google forms. Aucun rappel ni contentieux n'ont été mis en œuvre. A cet effet, nous avons envoyé, au départ, notre questionnaire à 579 entreprises, 339 ont été retourné pour différents motifs. On a essayé de les relancer à plusieurs reprises, hélas nos tentatives n'ont pas été concluantes. Le reste des questionnaires, c'est-à-dire 240, ont été réceptionnés par leurs destinataires.
- Les réponses en ligne et l'exploitation des questionnaires ont été gérées à la fin de la période.

Il s'agit donc plus d'une étude de type exploratoire. L'objectif de cette démarche est triple : elle nous permet de dresser un portrait représentatif de la situation du télétravail en Algérie, d'obtenir des informations qualitatives auprès des personnes qui le pratiquent et enfin, d'illustrer de manière, plus ou moins approfondie un phénomène encore peu connu dans le pays. Au final, cette enquête fournit des éléments plus qualitatifs sur les conditions de travail des télétravailleurs, les rapports qui peuvent s'y observer entre eux et

leurs collègues et/ou leurs supérieurs hiérarchiques ainsi que sur les perceptions, les avantages et les inconvénients du télétravail.

3.1.3. Méthode et procédure

Les entités interrogées étaient, soit des employeurs soit des employés des entreprises en question (une réponse pouvant exprimer l'avis collégial d'une entreprise). Des réponses complètes ont été reçues de 87 entreprises sur un échantillon initial de 240, ce qui représente un taux de réponse de 36,25 %. Une période de trois mois a été adoptée car il s'agissait de la plus longue période pendant laquelle les employés avaient fait du télétravail et pour laquelle des réponses cohérentes étaient disponibles ; une période encore plus longue aurait été préférable. En revanche, il est intéressant de signaler, dès le départ, que nous sommes conscient du fait que notre échantillon n'a pas la prétention d'être représentatif de l'ensemble des entreprises algériennes. De plus, il ne prétend à aucun pouvoir de représentativité, pas plus qu'il ne vise à évaluer le sens que des individus donnent à une expérience personnelle à un moment particulier. C'est en toute conscience que nous avons opté pour une approche exploratrice (et non d'une représentativité ou d'une exhaustivité) d'expériences personnelles, afin de mieux apprécier le sens que ces individus donnent à leurs pratiques et aux événements auxquels ils sont confrontés.

3. 2- Résultats et enseignements de l'enquête

Afin de simplifier l'analyse, nous avons regroupé les données issues de notre enquête et les avons corrélé pour les éléments-clés de diagnostic et de perception suivants : a) modalités et moyens de la pratique du télétravail : les modalités ; b) conditions d'adaptabilité au télétravail : adaptabilité ; c) l'environnement organisationnel interne: implication, relations interpersonnelles et communication, relations des télétravailleurs avec leurs collègues, satisfaction au travail, la performance et le sentiment d'engagement envers l'entreprise ; d) degrés de satisfaction à l'égard de ce mode travail : satisfaction

3.2.1. Modalités

La principale caractéristique du télétravail est qu'il est considéré comme un accord de travail qui permet à ses pratiquant de bénéficier de certains avantages en termes de flexibilité des horaires de travail et de choix du lieu de travail (Mas & Pallais, 2017). Dans ce cadre, la mission d'un télétravailleur est liée à des objectifs clairs qui définissent clairement l'action attendue de lui et de sa vision des directives de sa direction.

A la question sur les modalités des pratiques du télétravail dès le début de la période du confinement, 50% des personnes enquêtées déclarent qu'elles ne font que du télétravail. En revanche, l'autre moitié déclare qu'elle se rend de manière partielle sur son lieu de travail. Ce qui nous permet de dire que le télétravail n'est pas totalement installé dans les entreprises enquêtées. Quant à la pratique du télétravail avant la période de confinement, 50% d'entre eux pensent être suffisamment initiés dans la pratique du télétravail parce qu'ils le pratiquaient régulièrement ; par contre l'autre moitié l'a pratiqué d'une manière exceptionnelle. Ce qui suppose l'existence de la pratique de ce mode de travail même avant la crise sanitaire. Au total, 84% déclarent disposer d'outils numériques adaptés au télétravail alors que seulement 16% des répondants affirment qu'ils rencontrent certaines difficultés pour les utiliser à cause du manque d'internet ou débit 4G insuffisant. A cet effet, 66 % des répondants évoquent des problèmes de connexion, 16 % des difficultés de transmission et pour 17% se sont les problèmes liés à la technologie. A notre sens, ces problèmes s'expliquent par le mode et le débit de la connexion utilisés dans le cadre du télétravail, 34% des répondants déclarant qu'ils ont une connexion de 8 M₀ ADSL, 33% 2 M₀ ADSL, 16% 4 M₀ ADSL et 15% 4G Lte (Algérie Télécom). Regardons donc de plus près ce résultat : ne serait-il pas le signe d'un sous-investissement en matériel et équipements nécessaires au télétravail ? Dans ce cas, les résultats ne sont pas toujours à la hauteur, ni des attentes des télétravailleurs, ni de celles de leurs employeurs. A ces problèmes, s'ajoutent les conditions en matière de disposition d'un espace de travail isolé et calme au domicile du télétravailleur. A ce sujet, 83,3%

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

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

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

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

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

3.2.2. Adaptabilité

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

Parmi les comportements qui participent à l'augmentation des chances de réussite et de performance, on peut citer l'évolution de la qualité du travail ainsi que l'état de santé du télétravailleur par rapport à l'ancienne situation de travail. On note tout d'abord, que la méthodologie utilisée pour les mesures subjectives des impacts du télétravail sur la performance des télétravailleurs, contient un ensemble de questions sur les positions des personnes interrogées à l'égard du télétravail. Le tableau 1, présente ces questions qui indiquent une approche possible à travers laquelle on peut, également, mesurer les effets du télétravail sur la performance des employés. A cet égard, nous avons utilisé trois points d'ancrage permettant aux répondants d'évaluer les différents critères d'effets du télétravail sur leur performance. Ces points d'ancrage sont les suivants: a) augmente b) inchangé c) diminue.

Tableau 1. Télétravail et performance générale de ses pratiquants

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

Comment votre santé évolue-t-elle par rapport à	a	17
votre ancienne situation de travail	b	80
(indépendamment des problèmes qui n'ont rien à voir avec le télétravail) ?	c	03

Source: élaboré par l'auteur

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

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

3.2.3. L'environnement organisationnel interne

Dans le sens de (Rai, 2011), un environnement organisationnel interne efficace correspond à une conception organisationnelle flexible et susceptible de changement. Dans le cadre d'une entreprise, ces caractéristiques permettent de valoriser l'innovation, l'adaptation, la

croissance, l'acquisition de ressources et la créativité (Černe, Jaklič, Skerlavaj, Aydinlik, & Polat, 2012). En termes de ressources humaines cela traduit l'implication, le plaisir et la satisfaction au travail et le sentiment d'engagement envers l'entreprise.

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

En matière de communication des télétravailleurs avec leurs collègues et leurs entreprises, 50% des répondants ont cité sans objet, 32% considèrent qu'elle n'a pas évolué contre 16% qui estiment qu'elle s'est détériorée. Si on interprète le pourcentage des réponses sans objet comme un mécontentement envers la communication, on peut considérer que 66% des personnes enquêtées signalent un problème de communication dans leurs entreprises. Ce qui ne reflète pas la situation sur l'organisation collective des équipes. A cet égard, les deux tiers des répondants citent le problème de la communication en première position entant que point négatif parmi les trois principaux points négatifs de la situation actuelle de télétravail, suivi de l'impression de ne jamais arrêter de travailler pour 1/3 des personnes de notre échantillon.

Quant à l'évolution du plaisir au travail par rapport à l'ancienne situation de travail, pour 83% des répondants il reste inchangé et 16% considèrent qu'il diminue. Ce constat, est confirmé par 50% des répondants qui déclarent qu'ils exerçaient ce mode de travail même avant le confinement. Quant à la question qui concerne l'évolution du management de l'équipe, 50% des répondants pensent qu'il s'est amélioré, 33% n'a pas évolué et 17% s'est détérioré. Ce qui pourrait être interprété comme : les télétravailleurs sont alors volontaires et demandeurs du télétravail. En revanche, seules 40% des entreprises

envisagent un modèle où plus de 70% des salariés travaillent plus d'un jour par semaine en télétravail.

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

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

3.2.4. Satisfaction et sociabilité

Pour (Gajendran & Harrison, 2007), les télétravailleurs connaissent moins de conflits travail-famille et une plus grande satisfaction au travail. (Dumas & Sanchez-Burks, 2015) (Williams, Blair-Loy, & Berdahl, 2013) quant à eux soulignent le fait que le télétravail peut entraîner chez certains, un attachement au travail car ils placent le travail au centre de leur vie et interprètent le travailleur idéal comme étant un travailleur toujours disponible et dévoué à son travail. Du point de vue de l'employeur, les télétravailleurs ont tendance à signaler une priorité aux préoccupations personnelles et familiales avant le travail, quel que soit le motif réel invoqué pour le télétravail (Kossek, Lautsch, & Eaton, 2006). De plus, leur absence sur le lieu du travail peut compliquer la collaboration et rendre la coordination entre les équipes difficile, ce qui pourrait amener les employeurs à le considérer comme un manque de préoccupation pour leur travail (Kossek, Lautsch, & Eaton, 2006).

Cependant, la question de la satisfaction et sociabilité pourrait être traitée de différentes manières qui impliquent une étude sur les liens du télétravailleur avec ses collègues et son entreprise. Ainsi, il est à remarquer que le degré de satisfaction et de sociabilité pourrait être déterminé à partir de certaines questions posées au collaborateur afin

de connaître sa perception de ses liens avec ses collègues et son entreprise en matière de communication, d'organisation collective des équipes, d'ambiance au sein des équipes, d'affectation de sa vie personnelle et le suivi de son responsable. Dans ce sens, le tableau 2, fournit des indicateurs sur les relations des télétravailleurs avec leurs collègues et leurs entreprises.

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

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

Source: élaborer par l'auteur

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

haut. Par contre, ce problème pourrait être résolu via des visioconférences comme méthodes de communication, encore faut-il que les problèmes de connexion soient réglés.

Quant à la question de savoir si la nouvelle situation de travail affecte leur vie personnelle, 50% des répondants affirment que le fait de télétravailler d'une manière continue associé à une situation de confinement a beaucoup affecté leur vie personnelle, 33% un peu et 17% pas du tout. Ainsi, on peut dire que le télétravail ne constitue pas un élément de fracture, ni entre les télétravailleurs et leurs collègues ni entre les télétravailleurs et leurs entreprises.

Par ailleurs, on signale que dans notre questionnaire on a demandé aux personnes enquêtées de nous citer les 3 principaux points positifs et négatifs de la situation actuelle de télétravail³. Comme points positifs, généralement les répondants citent en première position le fait qu'ils perdent moins de temps dans les transports à 57,1% et qu'ils économisent de l'argent en deuxième position avec 30%, suivi du fait qu'ils ont davantage du temps avec 28,6%. Le reste étant réparti entre différentes propositions. Comme points négatifs, pour 60,7% ils citent en première position la communication avec leurs collègues qui est plus difficile, en deuxième position avec 42,9% l'impression de ne jamais arrêter de travailler et en troisième position avec 28,6% ils indiquent qu'ils sont plus souvent interrompus par les personnes qui les entourent. Toutefois, il est à signaler que presque toutes les personnes interrogées ont déclaré qu'elles avaient l'intention de continuer à télétravailler ou souhaiter l'étendu de l'utilisation de ce mode de travail à l'avenir.

CONCLUSION

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

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

- L'adoption d'un projet de télétravail suppose que soit conduit un véritable projet de formation au numérique. Ainsi, il faudrait offrir une formation spécifique aux télétravailleurs, entre autres, en ce qui concerne la gestion du temps, l'organisation du travail en vue du respect des échéances ou autres ;
- L'élaboration d'une stratégie pérenne en matière de télétravail dont la mise en place dépend plus de la digitalisation des supports de données et d'information et de prise de décisions que la pratique du télétravail elle-même ;
- Enfin, du fait que les modes de fonctionnement modernes, basés sur les contenus numériques et le télétravail, font que la fonction managériale doit évoluer pour permettre à ce mode de travail d'opérer convenablement et se généraliser à toutes les tâches qui peuvent être exercées en mode de télétravail.

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

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

D'autre part, notre enquête relève l'existence de deux types de difficultés qui limitent le développement du télétravail en Algérie :

- Les difficultés techniques liées aux problèmes de connexion et de fiabilité des réseaux. Quoique avec les moyens existants il est

possible de se lancer dans certaines expériences de télétravail et ce, grâce à des applications développées et mise en ligne gratuitement sur le net.

- Les difficultés liées au manque d'un cadre réglementaire complet qui gère les relations de travail de ce mode . En attendant le développement de ce cadre, il est possible de démarrer une expérience concrète sur la base de ce qui a été réalisé durant la période de confinement et de l'adapter aux formes modernes de communication, indispensable en temps de crise et de menace.

En définitive, on signale que le télétravail présente autant d'avantages que d'inconvénients et il a tout pour réussir. Même s'il n'est pas adapté à tous les types de travail, il reste un mode de travail moderne. A cet effet, chefs d'entreprises et responsables des ressources humaines doivent identifier les activités que les employés arriveront à exécuter en télétravail en toute indépendance.

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

Références bibliographiques

Allen T. D., Golden T. D., & Shockley K. M., (2015, 10).How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public interest*, 16, pp. 40-68.

Bailey D. E., & Kurland N. B., (2002, 6). A review of telework research: Findings, new directions and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23, p. 383_400.

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

- Černe M., Jaklič M., Skerlavaj M., Aydinlik A., & Polat D., (2012). Organizational learning culture and innovativeness in Turkish firms. *Journal of Management & Organization*, 18, pp. 193-219.
- Cooper C. D., & Kurland N. B., (2002, 06). Telecommuting, Professional Isolation, and Employee Development in Public and Private Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 23 (04), pp. 511 - 532.
- Coulson-Thomas C., (2015, 06). Leadership, Culture and Entrepreneurship. *Journal Effective Executive*, 18 (02), pp. 19-28.
- Daniels K., Lamond D., & Standen P., (2001, 12). Teleworking: Frameworks for organizational research. *Journal of Management Studies*, 38 (08), pp. 1151-1185.
- Dumas T., & Sanchez-Burks J., (2015). The Professional, the Personal and the Ideal Worker: Pressures and Objectives Shaping the Boundary between Life Domains. *The Academy of Management Annals*, 09, pp. 1-69 .
- Gajendran R., & Harrison D., (2007, 12). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92, pp. 1524-41.
- Glass J., & Noonan M. C., (2016, September). Telecommuting and Earnings Trajectories Among American Women and Men 1989–2008 . *Social Forces*, 95 (01), pp. 217–250.
- Golden T. D., & Gajendran R. S., (2019). Unpacking the Role of a Telecommuter’s Job in Their Performance: Examining Job Complexity, Problem Solving, Interdependence, and Social Support. *Journal of Business and Psychology volume*, 35, pp. 55-69.
- Golden T. D., & Veiga J. F., (2005, 04). The Impact of Extent of Telecommuting on Job Satisfaction: Resolving Inconsistent Findings. *Journal of Management*, 31 (02).
- Golden T. D., Veiga J. F., & Dino R. N., (2008, 12). The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: Does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter? *Journal of Applied Psychology*, 93 (6), pp. 1412-21.
- Goodman P. S., (1975). Effect of perceived inequity on salary allocation decisions . *Journal of Applied Psychology*, 60 (3), pp. 372-735.
- Heslin P., (2005, 3). Conceptualizing and evaluating career success. *Journal of Organizational Behavior*, 26, pp. 113–136.
- Kossek E. E., Lautsch B. A., & Eaton S. C., (2006, 04). Telecommuting, Control, and Boundary Management: Correlates of Policy Use and Practice, Job Control, and Work–Family Effectiveness. *Journal of Vocational Behavior*, 68 (02), pp. 347-367.

- Kossek E., Thompson R., & Lautsch B., (2015, 08).** Balanced workplace flexibility. *California Management Review*, 57, pp. 5-25.
- Leslie L. M., Park T.-Y., & Mehng S. A., (2012).** Flexible work practices: A source of career premiums or penalties? *Academy of Management Journal*, 55 (6), pp. 1407-1428.
- Lister K., & Harnish T., (2011).** The State of Telework in the U.S. Retrieved from 2-State of Telework in the U.S. Telework Research Network.
- Mas A., & Pallais A., (2017, 12).** Valuing Alternative Work Arrangements. *American Economic Review*, 107 (12), pp. 3722-59.
- Ng T. W., Eby, L., Sorensen, K. L., & Feldman D. C., (2005, 06).** Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 58 (02), pp. 367-408.
- Petković M., Orelj A., & Lukić J., (2014).** Managing employees in a virtual enterprise. In S. Singidunum University (Ed.), *Impact of the Internet on Business Activities in Serbia and Worldwide*, (pp. 227-232). Belgrade.
- Raghuram S., Garaud, R., Wiesenfeld B. M., & Gupta, V. (2001, 06). Factors contributing to virtual work adjustment. *Journal of Management*, 27 (03).
- Rai R., (2011).** Knowledge management and organizational culture: A theoretical integrative framework. *Journal Knowledge Management*, 15, pp. 779-801.
- Rubery J., & Grimshaw D., (2001, 6).** Les TIC, l'emploi et la qualité de l'emploi. *Revue internationale du Travail*, 140 (2), pp. 207-237.
- Rutendo Cultip C., (2019, June).** Organizational Culture: Work Arrangements and Strategies for a Sustained High-Performance Culture. *Northcentral University, ProQuest Dissertations Publishing* .
- Ryan A. M., & Kossek E. E., (2008, 06).** Work-Life Policy Implementation: Breaking Down or Creating Barriers to Inclusiveness? *Human Resource Management*, 47 (02), pp. 295-310.
- Stephens G. K., & Szajna B., (1998).** Perceptions and expectations: Why people choose a telecommuting work style. *International Journal of Electronic Commerce*, 3 (1), pp. 70-85.
- Taski L., (2003, 01).** Les Enjeux du télétravail pour l'organisation. (D. B. Supérieur, Éd.) *Reflets et perspectives de la vie économique* , pp. 81-94.
- Teo T., Lim V., & Wai S., (1998, 10).** An Empirical Study of Attitudes Towards Teleworking among Information Technology (IT) Personnel. *International Journal of Information Management*, 18 (05), pp. 329-343.
- Valenduc G., & Vendramin P., (2001, Decembre-Janvier).** Les métamorphoses du télétravail. *La lettre EMERIT27* , pp. 1-8.

Warrick D. D., (2017, 03). What leaders need to know about organizational culture. *Business Horizons*, 60.

Wayne S., Liden R., Graf I., & Ferris G., (1997). The role of upward influence tactics in human resource decisions. *Personnel Psychology*, 50 (4), pp. 979–1006.

Weeden K. (2005, 06). Is there aflexiglass ceiling? Flexible work arrangements and wages in the United States. *Social Science Research*, 34, pp. 454–482.

Williams J., Blair-Loy M., & Berdahl J., (2013). Cultural schemas, social class, and the flexibility stigma, *Journal of Social Issues*, 69(2), 209–234. *Journal of Social Issues*, 69 (2), pp. 209–234.