



**HAL**  
open science

# Analyser les difficultés du télétravail à partir d'une pandémie et son impact sur l'efficacité au travail des employés

Min Feng, Driss Bourazzouq

## ► To cite this version:

Min Feng, Driss Bourazzouq. Analyser les difficultés du télétravail à partir d'une pandémie et son impact sur l'efficacité au travail des employés. 2021. hal-03233557

**HAL Id: hal-03233557**

**<https://hal.science/hal-03233557>**

Preprint submitted on 25 May 2021

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## **Analyser les difficultés du télétravail à partir d'une pandémie et son impact sur l'efficacité au travail des employés**

**Completed Research Paper** Min Feng<sup>a\*</sup> and Driss Bourazzouq<sup>b</sup>

<sup>a</sup>Toulouse school of Management, Capitole university Toulouse 1, Toulouse, France.

<sup>b</sup>LAREQUOI Management research laboratory, University of Versailles Saint-Quentin-University of Paris-Saclay, Versailles, Guyancourt and Saint-Quentin, France

Mots clés : Télétravail, épidémie, efficacité, technostress, créateur de technostress

### **1 Introduction**

Depuis janvier 2020, une épidémie de Coronavirus COVID - 19 s'est propagée dans le monde, Sa gravité ne devrait faire aucun doute, et son risque de dissémination rapide dans le monde s'est vite confirmé. Cette épidémie de Covid- 19 a perturbé le rythme de vie et de travail, isolé les gens les uns des autres et perturbé la production et la vie de nombreuses entreprises et particuliers. « À l'heure qu'il est, les entreprises et les écoles se préparent à fonctionner en l'absence d'employés ou d'élèves » (Israël, 2009) [3]. « L'extension du télétravail est envisagée, afin de limiter les contacts » (Torny, 2012) [4]. Beaucoup d'entreprises ont veillé à mettre en œuvre le télétravail. Car dans la circonstance exceptionnelle de l'épidémie, le télétravail est devenu un dernier recours avec l'essor de la technologie de bureau à distance, le télétravail est aussi devenu une bonne opportunité pour la transformation numérique.

Pour les raisons que, tout d'abord, le télétravail a vraiment favorisé la transformation du siège social, d'un siège physique à un siège composé de l'information et du numérique. En raison du contexte épidémique, la communication mutuelle des employés et la progression du travail doivent être réalisées par des moyens de communication numérique, par des outils électroniques de transmission de l'information, deuxièmement, le télétravail n'est pas limité par la géographie. Comme nous le savons, le coût de traitement des activités ou des services hors site des entreprises était consécutif. Les entreprises souvent obligées à implanter des succursales et des bureaux de service afin de traiter les activités hors site principal. Cependant, le développement des TIC avec entre autres l'apparition du télétravail qui dispose naturellement de bénéficier de la communication d'informations interrégionales et même dans la plupart des quatre coins du globe, les différences du traitement commercial local et hors site seront peut être transformés et réduits, cela permet une réalisation de nouvelle configuration globale de l'entreprise, une nouvelle organisation de l'entreprise, un nouveau fonctionnement.

Enfin, Les données générées par le télétravail sont souvent stockées de manière centralisée dans l'entreprise. Différents types de données commerciales seront unifier en construisant une base de données globales. Ces bases de données permettent non seulement de découvrir les dysfonctionnements existants au sein d'entreprise, mais aussi de trouver les solutions dans un point de vue global, notamment à travers le forage et le traitement des données.

Dans le contexte spécial de l'épidémie covid-19. Le télétravail semble devenu la seule forme de travail faisable, mais comment les managers gèrent le télétravail dans leurs équipes ? comment évaluer correctement les avantages et les inconvénients du télétravail ? Pour répondre à ces questions, il est important de traiter du champ théorique du télétravail, de ce champ littéraire important et de proposer des débuts de solutions.

## 2 Champ théorique

### 2.1 Le Techno-stress du télétravailleur dans la circonstance exceptionnelle de l'épidémie de Covid-19

#### 2.1.1 La télécollaboration

Le télétravail a régulièrement été un sujet `` brûlant " dans la recherche, les politiques et la pratique (Sturesson, 2003 ; Hynes, 2014) qui est généralement défini comme l'utilisation des TIC pour permettre l'exécution des activités de travail quotidiennes tout en étant loin du bureau. » (Andreev *et al.*, 2010) [5]

Les différents types de télétravail sont : Les télétravailleurs à domicile, dans ce sens-là, le lieu de travail est principalement le domicile ; Les nomades, « des personnes dont l'activité nécessite de nombreux déplacements, et pouvant néanmoins disposer occasionnellement d'un bureau de passage » (Boboc *et al.*, 2006). Cela veut dire que les lieux de travail diffèrent selon l'activité à réaliser ; le travail en télé-centre de télétravail qui concerne un tiers-lieu, dans lequel les télétravailleurs peuvent accéder à différents TIC; Le travail en réseau signifie que les télétravailleurs et leurs managers sont localisés dans des lieux différents en travaillant dans une « équipe virtuelle » (Dumoulin, 2000; Ebrahim *et al.*, 2009) ils « collaborent par des techniques de communication au-delà des frontières géographiques, temporelles, culturelles et organisationnelles pour atteindre un objectif commun dans leurs organisations ». Le lieu de travail est souvent un espace de « Coworking ». Tremblay (2016) estime que « la forme de télétravail, la plus répandue de nos jours, correspond au travail à domicile ».

#### 1.1.1 Télétravail en période de Covid-19

Depuis la survenue de l'épidémie covid-19, les entreprises internationales et les grandes entreprises technologiques ont mis en place des systèmes de télétravail, mais c'est loin d'être le cas de toutes les entreprises, qu'elles soient grandes ou petites, c'est ainsi que beaucoup d'organisations ont été prises aux dépourvues.

À mesure que le virus se propage, de nombreuses petites et moyennes entreprises sont également conscientes de l'importance de fournir aux employés des options de télétravail. Cela veut dire, que le télétravail à domicile a été mis en œuvre par des facteurs irréversibles de l'épidémie et sans cadre juridique, ni un accord d'entreprise, une charte ou contrat de travail. Cependant, afin que les entreprises survivent, c'est ainsi que la communication commerciale entre les entreprises, les clients et les fournisseurs est réalisée grâce à des systèmes tels que le télétravail et la vidéoconférence en réseau. Des tâches sont organisées, communiquées, inspectées et contrôlées entre les gestionnaires et les employés.

Néanmoins, il faut indifférencier les modes de télétravail dans la circonstance exceptionnelle de l'épidémie et le télétravail classique. « Certains d'entre eux, non du travail à coutumiers distance risquent d'être un peu déstabilisé dans l'organisation nouvelle du travail » (Soulié, 2020) [6]. Pour distinguer la différence, nous commençons par présenter la définition du télétravail, le type de télétravail classique est vue d'après (Tremblay *et al.*, 2006) comme,

« Une diversité de travail qui se pratique à distance réalisé à travers l'entreprise au moyen des technologies de l'Information et de la communication (TIC) ».

Ce travail à distance est principalement « *une forme de flexibilité du travail ajoutée qui permet de travailler en tout lieu et en tout temps* » (Kurlan, Bayley, 1999), cela veut dire, que c'est *une activité professionnelle exercée en tout ou en partie à l'extérieur des locaux de l'Employeur et l'utilisateur a recours à des TIC* » (WB Korte et R. Wyne, 1996). Ces dispositifs connectés aux DIFFÉRENTS TIC semblent Avoir « *Participe à renforcer les Pratiques de travail à la distance et contribué en diversifiant les modes, en permettant d'être potentiellement joignable n'importe où et n'importe Quand* (Jeddi et Karoui Zouaoui, 2011).

### 2.1.2 Télétravail et technostress

Murphy (2020) « a mis en évidence la peur et l'anxiété (opérationnalisées comme la gestion de l'anxiété pour la santé et la gestion de l'inquiétude envers les proches) comme cibles pour une intervention psychologique dans la pandémie COVID-19. Les effets négatifs de la peur et de l'anxiété causés par le COVID-19 peuvent déclencher une série de comportements excessifs, tels que boire et fumer. Ces effets négatifs ont considérablement réduit l'environnement de télétravail à la maison (Ralph *et al.*, 2020) [7].

En plus de ces impacts négatifs, dans des circonstances particulières COVID-19, comment établir un canal de contact rapide entre les membres du groupe, comment trouver un logiciel d'application approprié et une utilisation efficace de ces logiciels sont devenus une condition nécessaire pour l'efficacité du télétravail. Ces raisons ont intensifié le **technostress** sur les employés.

## 2.2 L'efficacité au sein d'une équipe virtuelle

Basile et Beaugard (2016) [8] pointe le fait que les RH ont un rôle important à jouer qui « peut alors concevoir des interventions telles que la formation pour un télétravail efficace. » Et aussi s'assurer de l'efficacité du télétravail pour l'employé et son équipe. Plus précisément, préparer leur environnement psychologiquement et physiquement afin de minimiser les conflits travail-famille (Basile et Beaugard, 2016). Ainsi, « le télétravail est perçu comme une augmentant de la productivité, sécurisant la rétention, renforçant l'engagement organisationnel et améliorant les performances au sein de l'organisation » (Martin et MacDonnell, 2012) [9]. Ces éléments cités nous amènent à la question centrale : comment le chef d'équipe assure-t-il l'efficacité du télétravail de son équipe ?

En termes d'efficacité, nous mettons l'accent sur certains points, par exemple les membres de l'équipe effectuent des tâches communes ou différentes afin d'accomplir un objectif organisationnel commun. Dans ce processus d'équipe, vous devez tenir compte des limites, telles que les conflits et les influences négatives. Cela nous montre l'importance du rôle de manager au sein d'une équipe, son style de leadership est parfois susceptible d'être la clé du succès d'un groupe, pour mesurer le succès d'une équipe. Spécialement dans le contexte du télétravail pour augmenter l'efficacité des équipes, « les managers font probablement confiance aux employés plus conscients en général (Kaplan *et al.*, 2018) [10]. Selon Baruch (1996), « la productivité perçue est bien corrélée aux appréciations des managers ». Cependant, pour Baruch (2000) [11], « La corrélation négative entre la performance d'évaluation et l'efficacité perçue indique un détachement des gestionnaires de leur personnel ou un détachement des travailleurs du cadre organisationnel, des attentes et des systèmes. »

Concernant la mesure de l'efficacité des équipes, Hackman et Wageman (2005) pense qu'il faut mettre en place trois formes de critère pour comprendre le terme d'efficacité : qualité de travail, la performance de l'équipe et la viabilité de l'équipe.

## Qualité de travail

D'abord, les auteurs citent l'attente du client ou l'attente organisationnelle, une fois, le client satisfait et l'objectif organisationnel est atteint, on peut considérer que le travail effectué par ce groupe est plutôt bien fait, si le résultat du travail est satisfaisant dans un délai court, cela signifie que les membres d'équipes sont productifs. Ces termes normalement liés à la qualité de travail qui « *peut s'évaluer en fonction de plusieurs indicateurs, dont la satisfaction des membres envers l'équipe, le développement professionnel au sein de l'équipe, le niveau d'absentéisme dans l'équipe et le roulement volontaire* » (Rousseau et al. , 2007).

### La performance de l'équipe

Ensuite, la performance de l'équipe mentionne non seulement une performance individuelle (membre d'équipe ou manager), mais aussi une performance collective qui s'applique à l'ensemble du groupe, les managers semblent jouer un rôle très important dans une équipe qui décide indirectement de la performance de l'équipe, une bonne formation est nécessaire. D'ailleurs, les managers doivent diffuser les différentes tâches à des personnes adéquates, un plan B peut servir à remplacer le plan initial dans une situation d'urgence. « *Des équipes efficaces deviennent aptes à détecter et à corriger les erreurs avant que des dommages graves ne se présentent* » Hackman et Wageman (2005).

### La viabilité de l'équipe

Enfin, la viabilité de l'équipe a été évoqué. « *Ce critère comporte deux facettes, à savoir la capacité d'adaptation de l'équipe et l'intention des membres de rester dans l'équipe* » (Aubé et Rousseau, 2009). Des équipes efficaces deviennent aptes à permettre aux membres du groupe de partager leur savoir-faire avec les autres, une amélioration de la condition d'apprentissage et du partage d'information, ou encore, une construction d'un réseau professionnel et social bien adapté au bien-être au travail. Dans ce sens, les managers doivent gérer les conflits interpersonnels afin d'assurer un bon climat social, car dans de bonne condition de travail, les employés ayant le plus d'expériences et le plus d'ancienneté peuvent contribuer plus au sein de l'équipe, tous ces éléments ci-dessus sont des facteurs essentiels et positifs pour la contribution de la performance de l'équipe.

De plus, d'après Barrick et al., (2007), « *un meilleur fonctionnement en équipe affecté les performances de l'entreprise* ». C'est-à-dire « *des mesures de la satisfaction des membres du groupe, du climat ou de l'atmosphère de l'équipe, de l'engagement de l'équipe et de la cohésion du groupe comme indicateurs de viabilité* » Balkundi et Harrison (2006). Cette viabilité est indiquée par des références plutôt cognitives, par exemple, quand les employés travaillent dans un environnement dynamique, optimiste et qui amène donc la faisabilité d'une mission.

L'efficacité

## 3 Développement de modèles de recherche et d'hypothèses

### 3.1 -stress technologique et efficacité dans le contexte caractéristique

Nous envisageons de travailler sur les concepts d'efficacité, de virtualité du télétravail. Après lecture de la littérature, nous avons estimé que les notions proposées sont fortes intéressantes, cependant par rapport aux évolutions présente, nous estimons qu'il est intéressant de se pencher sur ces quatre aspects qui sont l'absence de cadre juridique, le contexte sans précédent, le

confinement et le manque de moyen dans la circonstance exceptionnelle qui peuvent parfois se situer dans la virtualité et l'efficacité.

### 3.1 .1 Absence de cadre juridique

Dans cette période de crise sanitaire et d'enfermement où tous les salariés ont dû rejoindre les rangs du télétravail pour une activité professionnelle continue. Parce que les employés ont commencé le télétravail sans préparation, certaines personnes n'avaient pas de contrat prévoyant la spécificité de télétravailleur à distance. Dans ce cas, il est nécessaire que les managers leur fassent des déclarations appropriées pour garantir les droits et intérêts légitimes des salariés mais aussi de l'organisation, cela s'inscrit dans ce qu'on peut appeler de l'ingénierie juridique.

À l'heure actuelle, la confiance mutuelle entre les employés et les gestionnaires joue un rôle important. Les employés doivent travailler à distance dans des conditions de travail limitées et des facteurs instables ; les gestionnaires doivent donner aux employés la confiance la plus élémentaire, je crois qu'ils peuvent accomplir les tâches de travail dans les délais et avec la qualité requise.

Ainsi, en l'absence de cadre légal et face à une circonstance exceptionnelle, la *confiance hiérarchique* et l'évaluation **de la réussite** sont devenues un facteur indispensable du télétravail en situation d'épidémie, un côté concerne le stress technologique, l'autre l'efficacité.

#### *Confiance hiérarchique*

Lewis et Weigert (1985) défini « *trust* » la confiance en tant que « *entreprendre une ligne de conduite risquée en s'attendant à ce que toutes les personnes impliquées dans l'action agissent avec compétence et respect* ».

Dans un temps normal, la confiance désigne souvent deux sens, d'un côté, la confiance que le manager a sur ses employés relatifs à la complément du télétravail, c'est-à-dire « *les managers interrogés sur leur attitude à l'égard de l'octroi du télétravail* » (Kaplan, 2018) [12]. Par exemple, certains gestionnaires autorisent tels employés à effectuer le télétravail, mais d'autres non en raison de la confiance; d'un autre côté, la confiance concerne aussi les employés et s'ils ont confiance en leurs managers, par exemple, dans une absence de contrat spécifique à la situation afin d'effectuer le télétravail. Cependant, cette confiance s'accumule petit à petit dans le travail quotidien, pas du jour au lendemain. Dans la circonstance exceptionnelle du covid-19, cette confiance se déroule dans un seul sens, car les télétravailleurs sont affectés au télétravail par des raisons qui nous paraissent temporairement irréversibles. En conséquence, les managers doivent accepter le recours au télétravail, de même que les employés.

Turel et Gaudioso (2018) [13] suggèrent que « le climat positif de leadership peut tamponner (réduire) la traduction des techno-stress existant en détresse. » Dans ce contexte, plus précisément, l'engagement des employés au télétravail dépend principalement de deux facteurs : premièrement, plus le leadership présente une distance psychologique proche, plus les employés vont lui faire confiance et il y aura souvent moins de technostress. Deux d'après Shin (2018) [14], deux traits de personnalités (trait de haute empathie et trait de faible empathie); cela veut dire que les employés ayant une plus grande propension à faire confiance devraient être moins préoccupés par le fait qu'il faut s'engager au télétravail dans une absence de cadre juridique, sans contrat ou sans convention, il y aura donc une exploration du télétravail (JONU šauskas, & Raišienė, 2016)[15]. Selon notre enquête, une personne estime qu'une bonne communication peut augmenter la confiance et sous cette logique, nous concluons :

*H1 a : La confiance hiérarchique est liée positivement au techno - stress ou au télétravail.*

Pour assurer une régulation légitime du télétravail et un climat hiérarchique positif entre supérieurs et subordonnés, les managers doivent faire émerger un certain comportement juste et juste plan d'évaluation.

### **Une évaluation des chefs de file**

Comme nous le savons, « le télétravail est censé susciter plus d'engagement et de sens des responsabilités de la part du télétravailleur. En même temps, cela oblige le manager à redéfinir son rôle et la manière dont il évalue ses subordonnés. (Dambrin, 2004) [16]. En l'absence de contraintes de cadre légal, afin d'assurer le bon développement du télétravail, il faut d'abord mettre en place un groupe de travail et établir une relation simple entre supérieurs et subordonnés comme la voie de la « coordination et collaboration » (Greer & Payne, 2014) [17]. L'objectif principal est d'établir un cadre contractuel qui fournira une assurance aux employés dès que possible. Les employés peuvent travailler dans des conditions garanties et légales.

Il est important d'essayer d'abord de travailler avec votre superviseur pour définir la méthode et la stratégie technologique entre les membres de l'équipe, la fréquence des contacts (Maggi, 1996 [18]; Daniels *et coll.*, 2001 [19]) et « les changements apportés par le télétravail dans la réalisation de ces tâches et les problèmes de coordination et d'affectation liés au télétravail. » (Kanellopoulos, 2011) [20]. Par exemple, pour fixer une condition de planification d'un moyen de communication mutuelle avec votre superviseur pendant cette période, il est recommandé d'utiliser des canaux de communication simples et efficaces.

Ensuite, bien sûr, il faut répartir les tâches spécifiques, répartir efficacement le travail en fonction des caractéristiques des salariés, et clarifier la nature des objectifs (Ouchi, 1978) [21] et la date limite pour terminer les tâches. Il faut la distinction entre les tâches prioritaires et les tâches secondaires. Enfin, comme Groen (2018) [22] le mentionne « *le télétravail suggère que les gestionnaires peuvent relever le défi de ne pas être en mesure de surveiller les actions des télétravailleurs en mettant davantage l'accent sur les contrôles de sortie* ». Pour cette raison, il est tout à fait nécessaire d'élaborer une norme détaillée de considération pour la qualité du travail accompli.

Définissez également vos heures de travail avec votre patron : essayez de vous assurer que les heures de travail normales sont les mêmes que les heures de travail habituelles, et que la fréquence de travail est similaire, par exemple, vous avez toujours la garantie de travailler huit heures par jour, cinq jours une semaine. N'augmentez pas spécifiquement les heures de travail ou la charge de travail. Maintenez un temps de repos fixe et les fins de semaine. Bref, ne changez pas intentionnellement vos habitudes de travail.

Concernant l'évaluation du travail (à distance), c'est toujours l'un des sujets les plus sensibles, surtout dans la situation particulière actuelle, nous ne pouvons que conseiller aux managers de savoir faire preuve de souplesse, comprendre et faire confiance à leurs collaborateurs. Les employés ont une certaine autonomie et cultivent le sens des responsabilités des employés. En particulier, il faut en particulier un système clair de récompense, cela devrait être développé progressivement mais toutefois rapidement, afin de mobiliser l'enthousiasme des collaborateurs.

En résumé, « les gestionnaires doivent également tenir compte des réactions que certains employés auront à l'égard de l'autorisation de télétravail pour d'autres. » (Kaplan . *Et al.*, 2018) , il faut donc empêcher les inégalités de traitement des employés par la gestion, par

exemple: un traitement préférentiel de certains employés, un traitement spécial et la louange ( Mahler, 2012 ) [23], enfin il est important de lever la forme des engagements non écrits à la norme officielle du télétravail afin d' augmenter l'efficacité du télétravail .

*H2a: L' absence de cadre juridique a une influence négative sur l'efficacité du télétravail pendant une pandémie.*

### **3. 1 .2 un contexte sans précédent**

Bien évidemment, être doté d'une expérience de travail n'est pas le cas de tout le monde pour les salariés et comme pour leurs managers. Certains gérants sont dans l'obligation d'organiser le télétravail de leurs employés dans un temps urgent, incertain et sans précédent. Des téléconférence, téléformation sont organisés dans un court délai.

#### **Téléformation**

« Les pratiques de socialisation, de mentorat, de formation et de documentation deviennent donc importantes pour maintenir les connaissances dans l'organisation. » (Raghuram, 1996) [24]. Mettre en place un système de travail à distance peut être difficile, cela peut être compliqué, cela nécessite également des investissements et une mise à jour technologique, parfois même une formation. « Les gestionnaires doivent dispenser une formation pour s'assurer que les membres de l'équipe savent comment utiliser ces technologies et les utiliser de manière appropriée, au besoin » (Furst et al., 2004). Furst et al., (2004 ) [25] ont travaillé sur le travail en groupe en présentiel et le travail en groupe à distance, il s'avère que le fait de travailler en groupe à distance est parfois difficile, de surcroît quand il s'agit d'une implémentation de travail de groupe virtuel sans que les membres aient travaillé dans le passé en présentiel, cette situation est effectivement sujette à de nombreux déficits, « problèmes logistiques, préoccupations interpersonnelles ( Strauss et McGrath , 1994 ) [26] et problèmes de technologie (Lipnack and Stamps, 2008)[27] » . L'importance doit donc, être accordée à la technologie, à la structuration et l'organisation de l'équipe, au suivi de l'équipe, à la formation aux technologies mais aussi à la gestion des équipes virtuelles pour les managers et au travail virtuel et à l'utilisation des technologies pour les travailleurs virtuels.

Furst et al., (2004) « l'implication des membres de l'équipe dans l'utilisation des technologies collaboratives plus complexes devrait être progressive, permettant aux membres de l'équipe de se familiariser avec différentes caractéristiques d'une technologie donnée au fil du temps ». Venkatesh et Speier (2000) [28] insistent pour « créer une méthode de formation qui puisse influencer le rôle de la motivation intrinsèque au cours du processus de formation et mesurer l'influence correspondante est essentiel pour notre compréhension de l'amélioration de l'efficacité de la formation. » . Cependant, dans les circonstances particulières où la covid19 fait des ravages, les gens ne peuvent pas se rassembler, ce qui pose de gros problèmes à la formation, et seule une formation à distance peut être effectuée. Plus précisément, une formation en technologie associée au télétravail.

#### *Motivation*

*H1 b : La motivation est liée positivement au techno - stress ou au télétravail.*

### 3.1.3 Circonstance exceptionnelle

La plupart des gens sont toujours habitués au calendrier du neuf à cinq heures (9am-5pm) Sous la pression de l'embouteillage et le pointage à l'heure. Bien sûr, prendre un verre sur le chemin du retour est également devenu un petit embellissement dans la vie quotidiennes, tout cela devient quasi impossible dans la circonstance de l'épidémie. Depuis la survenue de l'épidémie covid19 , de nombreuses personnes ont dû choisir ou ont été obligé d'opter pour le mode du télétravail sans préparation.

#### *Sentiment d'urgence*

Nous traitons le sens urgence, d'abord, sur le volet du temps, rappelons que pour le sens d'urgence, nous parlons souvent de « *l'immédiateté* » [29], une surtaxe de travail à traiter de façon urgente. Ensuite, dans une circonstance exceptionnelle, le sens d'urgence peut considérer comme une urgence d'organisation, de réorganiser des fonctionnements, des tâches et des modes de travail. « *Traiter dans l'urgence serait devenu une valeur d'efficacité* » (Aubert, 2018). Ainsi, « *Une redistribution des postes et réorganisation des équipes a lieu afin de permettre une diffusion de la connaissance au sein de la nouvelle organisation en instaurant des équipes* » (Thelisson et al., 2018) [30]. Il apparaît également une sorte de sentiment de résistance à travers une réorganisation des travaux : Résistance de ne pas accepter le partenaire de travail, résistance à ne pas accepter le nouveau mode de travail ou encore de la résistance à partager des connaissances etc. Donc « *la volonté de minimiser le sentiment de résistance* » (Aribou & Liouville, 2017) [31],

#### *TIC inadapté*

« La technologie est un élément clé de tout programme de télétravail, car elle fournit aux travailleurs les outils qui permettent la communication et la collaboration à distance. » (Morrison *et al.*, 2019) [32]. « Les conditions externes et internes qui rendent les organisations « aptes » au télétravail. » (Holland et Bardoel, 2016) . [33] comme « une utilisation « intelligente » de la technologie pour des relations d'engagement de confiance élevées. » (Becker, Huselid, Pickus et Spratt, 1997), « Les spécialistes des ressources humaines doivent être davantage impliqués dans la sélection et la mise en œuvre des systèmes d'information sanitaire pour mettre en évidence les aspects « intelligents et sombres » de la technologie. » (Holland et Bardoel, 2016). Cela signifie qu'un **TIC** adapté peut aider les employés à réduire la charge de travail et à augmenter l'efficacité du travail. Cependant, sous covid-19, de nombreux employés sont engagés dans un travail à distance sans préparation, manquant de supports technologiques pratiques, tels que des logiciels appropriés et des outils technologiques efficaces. Les formes de base de l'utilisation des TIC, comme l'utilisation d'Internet et d'intranet, » (Vilhelmson & Thulin, 2016) [34], mais certains télé travailleurs ne disposent même pas d'une bonne connexion réseau, comment utiliser les systèmes de vidéoconférences et des logiciels de partage de l'information dans ce cas ... ? Surtout dans les circonstances de Covid-19, l'entreprise n'a pas le temps de préparer l'équipement de bureau nécessaire pour les télétravailleurs. Tout ce qui précède a augmenté le technostress du télétravailleur. A l'instar de Tarafdar, D'Arcy, Turel et Gupta, 2015 qui estiment que « la technostress et la dépendance à la technologie ont des impacts organisationnels et sociétaux négatifs ».

*H1 c : lien des TIC inadapté positif au techno - stress ou au télétravail.*

#### *Conflit travail / famille*

Solis, (2017) [35] analysent le lieu de travail sur la relation entre télétravail et conflits travail-famille.

### ***Télétravail à haute intensité***

## **3.3 Efficacité de la caractéristique de télétravail**

### **L'efficacité et États cognitifs**

l' équipe étant un principe fort intéressant, ainsi, nous pouvons par exemple dire que le télétravail pourrait être considéré comme une innovation virtuelle, il ne serait cependant que le productif que si il est efficace, nous souhaitons balayer différents volets de ces concepts , avec l'ambition de couvrir les éléments essentiels de chacun des concepts, sans pour prétendre à une exhaustivité, ces concepts choisit touchent souvent aux aspects cognitif, affectif, relationnelle et sont confrontés à des principes importants en matière de gestion des relations humaines au sein des organisations.

### **États cognitifs et stratégique**

L'article de Mathieu et al. (2008) indique les différentes caractéristiques individuelles, groupe et organisationnelle au sein d'une équipe de travail. Il inclue surtout « *les réactions affectives des membres (par exemple, la satisfaction, l'engagement, la viabilité* » dans l'efficacité de l'équipe qui amène au concept « *conflit –confiance* ». Par exemple , Cohen et Bailey (1997) ) ont cités les éléments « *psychologiques de groupe* », les traits de personnalité, les volontés, *les états motivationnels ou affectifs* , *les comportements productifs favorisent l'efficacité de l'équipe* » (Cohen et Bailey, 1997), une personnalité adaptative, une participation active et un comportement productif sont censé favoriser l'efficacité de l'équipe, sept types de comportements regroupent les comportements productifs relatifs à l'efficacité d'équipe, il s'agit premièrement de « *la gestion du travail de l'équipe, ce qui correspond à la structuration de la réalisation du travail par les équipiers* »(Aubé et Rousseau, 2009).

La deuxième catégorie de comportements productifs « *a trait au volet social de l'équipe* » (Aubé & Rousseau, 2009), « *c'est-à-dire le soutien interpersonnel. Cette catégorie de comportements liés aux actions des membres qui optimisent la qualité de leurs interactions en manifestant leur respect mutuel, en partageant des informations ou des idées liées au travail, en conciliant leurs divergences et en s'aidant au besoin* » (Rousseau et al., 2006b). Aubé et coll. (2008) ont développé une typologie des comportements qualifiés de contre-productifs du fait que leur manifestation fait obstacle au travail en équipe. Cette typologie compte cinq types de comportements, soit « *Le parasitisme, L'agression interpersonnelle, la survalorisation personnelle, l'individualisme et l'utilisation déficiente des ressources* » (Aubé et al., 2008) .

Selon DeShon, Kozlowski, Schmidt, Milner et Wiechmann (2004), « *un membre d'une équipe affecte les processus cognitifs* » qui estiment que le comportement positif du membre d'équipe influence les performances de cette équipe, « *accroître l'effort déployé et l'élaboration de stratégies* ». Marks (2001, p357) a décrit les états émergents comme « *les états cognitifs, motivationnels et affectifs des équipes [qui le sont] . . . de nature dynamique et variant en fonction du contexte, des intrants, des processus et des résultats de l'équipe.* » Incluant : « *l'un en l'équipe confiance, l'autonomisation, le climat d'équipe, la cohésion et le collectif de la cognition* ». Dans notre cas, nous incluons que la dimension de sentiment d'apparence et sens rituel sont inclus dans la catégorie d'état cognitif.

« Une formation qui incite à passer une culture de l'immersion dans un poste défini à une culture de l'appropriation personnelle d'un poste » c'est pour cela que « les entreprises en quête d'innovation doivent être en mesure d'encourager l'affirmation des employés dans le cadre de leur travail ; et les employés doivent être aussi capables de reconnaître que leurs tâches définissent une notion de développement personnel » (Massé et Paris, 2013, p12),

- La formation permet d'aider le chef de projet ou les membres d'équipes colocalisées à effectuer le passage d'un environnement physique à un environnement virtuel.

- La formation aide les membres de l'équipe virtuelle à s'approprier les TIC, un préalable à leur efficacité et à leur productivité (Dubé, 2009, p77),

« Tuteurs » ou des « transmetteurs de savoirs » - demande à faire apparaître une dimension sociale (tutorat et communication) - ainsi que comme des « ingénieurs » ou « organisateurs » - induisant une dimension en ingénierie pédagogique (gestion de projet, organisation). Nous proposons d'illustrer ces deux dimensions (sociale et ingénierie) [\[36\]](#).

Par exemple, les programmes de formation pour les télétravailleurs devraient être axés sur l'utilisation de la technologie pour faciliter le travail et la communication en dehors du bureau, la construction de limites physiques, temporelles et psychologiques entre les rôles professionnels et non professionnels et la planification des tâches appropriées pour maximiser la productivité quotidienne. [\[37\]](#) Dans les organisations ayant une culture établie du télétravail et de la flexibilité, la formation des gestionnaires et de leurs télétravailleurs est plus susceptible de se dérouler

De nos jours, lorsque tout le monde prête attention au sens du rituel, le bureau à distance a également besoin d'un sens du rituel. Rappelez-vous que nous allons au travail tous les jours, entrons dans le bureau, allumons l'ordinateur, prenons une tasse de café, puis commençons la journée de travail. Cette série de mouvements habiles marque le début de notre travail.

Ainsi, lorsque nous travaillons à domicile, nous devons également nous lever à l'heure et prendre le petit-déjeuner comme d'habitude, puis nous changer simplement et au minimum pour les vêtements du haut du corps (vidéoconférence, vous savez... !) que nous portons au travail et nous asseoir dans notre « espace bureau » pour commencer le travail de la journée.

### **Nos courtes propositions sur la base théorique.**

Sans exclure, les propositions que nous avons fait tout au long de ce document, nous avons deux modestes solutions pour le télétravail.

Solution 1 : Bureau à distance via un logiciel distant tel que "TeamViewer" ou "Sunflower". (Le logiciel distant doit être installé à la fois sur l'ordinateur personnel et sur l'ordinateur de l'unité. L'ordinateur personnel est connecté à l'ordinateur de l'unité via l'ID de la télécommande, afin de réaliser la télécommande du bureau de l'ordinateur de l'unité à la maison.

Solution 2 : utilisez un ordinateur personnel et connectez-vous à l'intranet de l'entreprise via une ligne privée virtuelle VPN (nécessite que l'unité enregistre les utilisateurs VPN pour cette condition et soit ouverte aux employés, le support technique informatique est requis, l'opération est difficile et la stabilité est excellente). Téléchargez les informations requises en ligne. (Nécessite la mise en œuvre d'une unité conditionnelle. Sans cette condition, si vous n'avez pas de service VPN, vous pouvez utiliser le FTP et d'autres outils de transfert de texte pour vous connecter au réseau public de l'entreprise pour accéder au serveur intranet. Le support technique informatique est requis tout comme une bonne stabilité, ce qui est parfois difficile à obtenir.

[1] <https://www.gouvernement.fr/info-coronavirus>

[2] O. et Organisation mondiale de la Santé. (2020). Mise à jour COVID-19 - Le point sur la maladie à coronavirus 2019 (COVID-19). *Relevé épidémiologique hebdomadaire = Relevé épidémiologique hebdomadaire*, 95 (08), 76-76.

[3] Israël, J. (2009). Trop d'informations nuit à l'information. *rubrique «Quoi de neuf, docteur*.

[4] Torny, D. (2012). De la gestion des Risques à la production de la sécurité. *Réseaux*, (1), 45-66.

[5] Andreev, P., Salomon, I. et Pliskin, N. (2010). État des téléactivités. *Recherche sur les transports, partie C: Technologies émergentes*, 18 (1), 3-20.

[6] Soulié, J. (2020). Confinement: quelle organisation pour travailler au mieux à son domicile? *La conversation*.

[7] Ralph, P., Baltés, S., Adisaputri, G., Torkar, R., Kovalenko, V., Kalinowski, M., ... et Zhou, M. (2020). Programmation pandémique: Comment le COVID-19 affecte les développeurs de logiciels et comment leurs organisations peuvent aider. *préimpression arXiv arXiv: 2005.01127*.

[8] Basile, KA et Beauregard, TA (2016). Stratégies pour réussir le télétravail: dans quelle mesure les employés gèrent efficacement les limites du travail / domicile. *Revue stratégique des RH*.

[9] Martin, BH et MacDonnell, R. (2012). Le télétravail est-il efficace pour les organisations? Une méta-analyse de la recherche empirique sur les perceptions du télétravail et les résultats organisationnels. *Management Research Review*, 35 (7), 602-616.

[10] Kaplan, S., Engelsted, L., Lei, X. et Lockwood, K. (2018). Déballage de la méfiance des managers à autoriser le télétravail: comparaison et intégration de perspectives théoriques. *Journal of Business and Psychology*, 33 (3), 365-382.

[11] Baruch, Y. (2000). Télétravail: avantages et écueils perçus par les professionnels et les managers. *Nouvelles technologies, travail et emploi*, 15 (1), 34-49.

[12] Kaplan, S., Engelsted, L., Lei, X. et Lockwood, K. (2018). Déballage de la méfiance des managers à autoriser le télétravail: comparaison et intégration de perspectives théoriques. *Journal of Business and Psychology*, 33 (3), 365-382.

[13] Turel, O., et Gaudioso, F. (2018). Techno-stresseurs, détresse et tension: les rôles du leadership et des climats compétitifs. *Cognition, technologie et travail*, 20 (2), 309-324.

[14] Shin, D. (2018). Empathie et expérience incarnée dans un environnement virtuel: dans quelle mesure la réalité virtuelle peut-elle stimuler l'empathie et l'expérience incarnée?. *Computers in Human Behavior*, 78, 64-73.

[15] Jonušauskas, S., et Raišienė, AG (2016). Exploration du technostress: résultats d'une analyse factorielle sur grand échantillon. *Journal of Information and Organizational Sciences*, 40 (1), 67-82.

[16] Dambrin, C. (2004). Comment le télétravail influence-t-il la relation manager-salarié?. *Journal international de développement et de gestion des ressources humaines*, 4 (4), 358-374.

[17] Greer, TW et Payne, SC (2014). Surmonter les défis du télétravail: résultats des stratégies de télétravail réussies. *The Psychologist-Manager Journal*, 17 (2), 87.

[18] Maggi, B. (1996). La régulation du processus d'action de travail. *Traité d'ergonomie*, 637-662.

[19] Daniels, K., Lamond, D. et Standen, P. (2001). Télétravail: cadres de recherche organisationnelle. *Journal des études de gestion*, 38 (8), 1151-1185.

- [20] Kanellopoulos, DN (2011). Comment peut être pro télétravail - pauvre ?. *Journal of Enterprise Information Management* .
- [21] Olchi, WG (1978). La transmission du contrôle à travers la hiérarchie organisationnelle. *Journal de l'Académie de gestion* , 21 (2), 173-192.
- [22] Groen, BA, van Triest, SP, Coers, M. et Wtenweerde, N. (2018). Gestion des horaires de travail flexibles: télétravail et contrôles de sortie. *European Management Journal* , 36 (6), 727-735.
- [23] Mahler, J. (2012). La fracture du télétravail: défis de gestion et de personnel du télétravail. *Review of Public Personnel Administration* , 32 (4), 407-418.
- [24] Raghuram, S. (1996). Création de connaissances dans le contexte du télétravail. *Journal international de gestion de la technologie* , 11 (7-8), 859-870.
- [25] Furst, SA, Reeves, M., Rosen, B. et Blackburn, RS (2004). Gérer le cycle de vie des équipes virtuelles. *Academy of Management Perspectives* , 18 (2), 6-20.
- [26] Straus, SG et McGrath, JE (1994). Le support est-il important? L'interaction du type de tâche et de la technologie sur la performance du groupe et les réactions des membres. *Journal de psychologie appliquée* , 79 (1), 87.
- [27] Lipnack, J., et Stamps, J. (2008). *Équipes virtuelles: personnes travaillant au-delà des frontières avec la technologie* . John Wiley et fils.
- [28] Venkatesh, V. et Speier, C. (2000). Créer un environnement de formation efficace pour améliorer le télétravail. *Journal international d'études humaines et informatiques* , 52 (6), 991-1005.
- [29] Aubert, N. (2018). *Le Culte de l'urgence-La société malade du temps* . Flammarion .
- [30] Thelisson, AS, Meier, O., et Missonier, A. (2018). Changement culturel et hybridité organisationnelle dans le cas d'un rapprochement public-privé. *Gestion 2000* , 35 (6), 19-46.
- [31] Aribou, ML et Liouville, J. (2017). Dynamique du processus de transfert de connaissances au sein des fusions & acquisitions. *Recherches en Sciences de Gestion*, (2), 21-52.
- [32] Morrison, J., Chigona, W. et Malanga, DF (2019). Facteurs qui influencent l'intention des travailleurs des technologies de l'information de télétravail: une perspective sud-africaine. In *Proceedings of the South African Institute of Computer Scientists and Information Technologists 2019* (pp.1-10).
- [33] Holland, P. et Bardoel, A. (2016). L'impact de la technologie sur le travail au XXIe siècle: explorer le côté intelligent et sombre.
- [34] Vilhelmson, B. et Thulin, E. (2016). Qui et où sont les travailleurs flexibles? Explorer la diffusion actuelle du télétravail en Suède. *Nouvelles technologies, travail et emploi* , 31 (1), 77-96.
- [35] Solís, M. (2017). Modérateurs des effets du télétravail sur le conflit travail-famille et sur la performance des travailleurs. *Journal européen de gestion et d'économie d'entreprise* .
- [36] Housseau, AV (2018). *Entre opportunités et stratégies d'apprentissages: l'auto-professionnalisation des formateurs à l'ère du numérique dans les organisations* (thèse de doctorat).
- [37] Greer, TW et Payne, SC (2014). Surmonter les défis du télétravail: résultats des stratégies de télétravail réussies. *The Psychologist-Manager Journal* , 17 (2), 87.