



Le travail à distance : un levier stratégique pour les entreprises et un défi pour les employeurs en matière de performance

MEHDI Sanae

Docteur chercheuse en économie, gestion et développement durable

École Nationale de Commerce et de Gestion de Tanger

Université Abdelmalek Essaâdi – Tanger – Maroc

Résumé: Le travail à distance s'est imposé comme un paradigme important dans le climat économique actuel, offrant aux entreprises une plus grande flexibilité. Il contribue à accroître la flexibilité organisationnelle, à réduire les coûts opérationnels et à élargir le vivier mondial de talents. Cependant, ce changement radical présente des défis majeurs pour les employeurs, notamment en matière de gestion des employés à distance. Ces derniers doivent changer leurs stratégies de gestion, leurs outils techniques et leurs pratiques organisationnelles pour en faire le défi du management et les risques associés peuvent être réduits .

De plus, l'évaluation des performances à distance nécessite des méthodes appropriées. Les indicateurs de performance traditionnels doivent être complétés par des outils de suivi simples et transparents. Ainsi, intégrer la technologie dans la gestion des équipes sera clé pour assurer une communication efficace et fluide entre les collaborateurs et leurs managers.

Cette étude examine l'impact du travail à distance sur la gestion de la performance, en se concentrant sur les compétences requises pour réussir dans cet environnement, Elle analyse également les méthodes de mesure de la performance à distance et propose des solutions pour surmonter les défis liés à l'évaluation des employés. Basée sur des données factuelles dans la recherche et la littérature, cette étude fournit des informations précieuses aux employeurs pour modifier leurs pratiques de travail à distance et relever les défis de ce nouveau paradigme.

Mots-clés: Travail à distance; défis; Opportunités; Engagement des employés; Performance; Gestion d'entreprise .

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.14069894>

Published in: Volume 3 Issue 5



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

1. Introduction

Longtemps considéré comme une option marginale, le travail à distance est devenu un modèle courant dans de nombreux secteurs, notamment à la suite de la pandémie de COVID-19. Ces politiques apportent des bénéfices significatifs aux salariés et aux entreprises, notamment en termes de bien-être, de flexibilité et de productivité (Contreras et al., 2020). Mais cela pose également d'énormes défis aux employeurs, notamment la gestion des performances des employés, la motivation et le maintien de la communication à distance.

Les entreprises qui choisissent de travailler à distance y voient une option stratégique pour optimiser les coûts, attirer des talents à l'échelle mondiale et s'adapter à des conditions économiques incertaines, mais ces mêmes entreprises sont également confrontées à des obstacles politiques et pratiques qui peuvent limiter l'efficacité de ce modèle. La gestion des performances à distance nécessite une intégration organisationnelle et technologique, ainsi qu'un réalignement des mécanismes de communication et de suivi (Chowdhury et al., 2022). En effet, l'un des principaux défis pour les employeurs est de développer un système permettant une collaboration efficace à un haut niveau de performance malgré les sites éloignés. De plus, les salariés peuvent avoir du mal à séparer travail et vie privée, risquant ainsi l'épuisement professionnel et la perte de cohésion d'équipe. Selon Chiavenato (2014), le travail à distance peut conduire à l'isolement et à la perte de visibilité, facteurs qui peuvent nuire à la motivation et donc à la productivité globale.

Il n'y a guère de doute quant à l'impact des modèles de travail à distance sur l'engagement et l'engagement des employés. Chiavenato (2014) soutient que les critiques de ce modèle portent sur la difficulté de séparer la vie professionnelle de la vie personnelle, ce qui peut conduire à l'isolement et à la perte de visibilité en présence des autres. Cela souligne l'importance de la motivation dans ce contexte, car elle affecte directement les employés et leurs performances. Ainsi, des politiques de main-d'œuvre efficaces et le développement de mécanismes visant à promouvoir la participation et la productivité nécessitent la mise en place d'un modèle organisationnel qui soutient la croissance économique, maintient la motivation et l'engagement de la main-d'œuvre et améliore les performances (Galanti et al., 2021).

L'objectif de cet article est d'examiner de manière critique l'impact du travail à distance sur la gestion de la performance dans les entreprises. L'objectif global est d'identifier les défis auxquels sont confrontés les employeurs dans ce nouvel environnement, notamment en termes de productivité, d'engagement des employés et de gestion d'équipes segmentées. Cette étude explore également les opportunités marginales offertes par le travail à distance, telles que l'accès à un vivier mondial de talents et les économies de coûts, et souligne la nécessité d'une gestion stratégique.

En examinant l'interaction entre le travail à distance et la performance organisationnelle, cette étude vise à fournir des recommandations concrètes pour aider les employeurs à adapter leurs stratégies d'emploi. Cela comprend le développement d'outils standardisés d'évaluation des performances, l'amélioration du bien-être des employés distants et la mise en œuvre de solutions pour maintenir la communication et la collaboration à distance. En résumé, cette étude vise à fournir une stratégie permettant aux employeurs d'utiliser pleinement les avantages du travail à distance et de surmonter les défis opérationnels dans ce domaine, un environnement en constante évolution. Dans ce contexte notre problématique Comment la transition vers le travail à distance, accélérée par la crise sanitaire du COVID-19, affecte-t-elle la performance des employés et la gestion des équipes dans les organisations, et quel rôle le leadership organisationnel et les stratégies commerciales jouent-ils dans la transition vers les défis et les opportunités du travail à distance ?

Cependant, malgré ces avantages, le travail à distance présente des défis importants, notamment en termes de communication, de motivation et de gestion des performances. Les recherches de Grishnova

et Suprun mettent en évidence les défis auxquels les employeurs sont confrontés pour conserver un leadership efficace et motiver les employés à réduire la communication constante. De même, Cécile Clerzo aborde les possibilités de communication entre managers et salariés en situation de travail à distance. En plus de provoquer du stress, une perte de confiance et une diminution de l'engagement des employés, les bureaux distants nécessitent un système de gestion solide pour gérer l'isolement social, gérer et maintenir l'efficacité tout en préservant la sécurité des données.

2. Cadre conceptuel et théorique

2.1 Concept de travail à distance

Dans le contexte de notre étude, plusieurs définitions éclairent les principaux concepts abordés :

D'après Mann et Holdsworth (2003) Ces chercheurs définissent le travail à distance comme un mode d'organisation qui permet aux salariés d'exercer leurs activités en dehors de l'entreprise, en s'appuyant sur les technologies numériques pour communiquer et accomplir leur mission.

Comme le souligne Dimitrova (2003) définit le travail à distance comme un système qui donne aux salariés la liberté de planifier leur temps et leurs responsabilités, et impose des contraintes liées aux attentes des employeurs.

Gajendran et Harrison (2007) Dans leur étude, le travail à distance est conceptualisé comme une activité en dehors du bureau de l'employeur, où les technologies de communication jouent un rôle clé dans la transformation de l'entreprise.

Et dans un rapport utilisé par l'Organisation internationale du travail (OIT), Rosenfield et Alves (2011) définissent le travail à distance au sens large comme impliquant de multiples variables et soutiennent qu'il peut être conceptualisé sous quatre dimensions : lieu/heure de travail/heures de travail, type de contrat (salarié ou travailleur autonome) et compétences requises (ressources d'emploi).

Rosenfield et Alves (2011) et Sullivan (2012) discutent également de différentes approches ou approches du travail à distance, du moins en théorie. Les auteurs ont identifié six catégories : travail à domicile, travail dans des bureaux satellites, régions éloignées ou chalets isolés, le domaine ou la fonction du client, des sociétés lointaines ou étrangères, mixte informel ou télétravail.

Dans leur étude pour l'Organisation internationale du travail (OIT), les auteurs décrivent le travail à distance comme une forme de travail dans laquelle les individus ne sont pas physiquement au travail, utilisant l'information et la communication technologiques pour faire leur travail. Ils identifient quatre facteurs importants : le lieu, le calendrier, le type de contrat et les compétences requises.

Un point clé évoqué par Rosenfield et Alves (2011) est que le travail à distance se combine avec un travail peu spécifique et flexible, qui peut être menaçant ou non. En effet, l'indépendance est imprévisible et souvent associée à des changements d'horaires et d'horaires de travail. Dans le même temps, selon Dimitrova (2003), même si les télétravailleurs jouissent d'une autonomie dans leurs horaires, ils n'ont pas le contrôle total de leurs horaires de travail comme cela est requis.

Et selon Sullivan (2012) : Cet auteur considère le travail à distance comme un environnement de travail flexible, incluant le travail à distance à domicile, les espaces de coworking et d'autres travaux offshore.

En outre Blocs (2020) examine ce type de travail comme un processus qui redéfinit les relations professionnelles traditionnelles et permet aux employés d'effectuer leurs tâches depuis plusieurs endroits à l'aide d'outils numériques.

Dans l'approche de Warzel et Petersen (2022), pour utiliser efficacement le travail à distance, les auteurs sont d'accord avec Jack Nils, considéré comme le père du télétravail, lorsqu'ils affirment que le travail à distance doit être utilisé pour permettre de faire les choses.

Selon aussi une étude sur les espaces de coworking publiée par Brazil Economico en 2017, 55 % des 900 salariés interrogés dans le pays travaillent à domicile une fois par semaine (Neilpatel, 2020). Selon PwC en 2020 États-Unis Selon l'enquête sur le travail à distance, les employés de bureau et les managers adoptent de plus en plus l'idée d'un travail flexible qui dure une semaine, voire une journée. La plupart des salariés (83 %) préfèrent travailler à domicile au moins une fois par semaine, et la moitié des employeurs (55 %) continueront à travailler même si les inquiétudes concernant le virus s'apaisent. La plupart des gens espèrent continuer à travailler – c'est ce que fait l'épidémie. De plus, selon une enquête, un tiers (30 %) des employés prévoient qu'ils auront besoin de moins d'espace de bureau dans trois ans, principalement en raison de l'adoption du travail à distance (PWC, 2020).

Le manque de routine, le manque de supervision et la difficulté d'utiliser cette technologie sont quelques-uns des défis, bien que cette approche soit le meilleur moyen de maintenir la productivité (Galanti et al., 2021) Ainsi, avec la nécessité de réunions régulières à distance et virtuelles pour les interactions sociales et de groupe, davantage de disciplines et de politiques sont nécessaires pour fournir des stratégies organisationnelles pour une mise en œuvre efficace et participative (Contreras et Pamin 2020) .

Certes, la crise sanitaire provoquée par le COVID-19 et le risque élevé d'infection reconstruisent les relations de travail, obligeant les employeurs à fournir des services de manière régulière pour assurer la continuité de l'activité économique dans les ressources de la production totale, favorisant ainsi le flux de consommation et le circulation du capital, conditions dans une économie capitaliste (Almeida et al., 2020).

Pour Morin (2001) le travail a investi de nouvelles organisations au fil des années, avec la disparition de l'emploi régulier et l'émergence de nouvelles technologies qui ont modifié et remodelé la relation entre salariés et employeurs. Cela se traduit par trois modèles économiques :en présentiel, à distance et hybride (Alexander et al., 2020 ; Gratton, 2021).

Les TIC jouent un rôle important dans la suppression des contraintes spatiales et temporelles, facilitant ainsi la restructuration des entreprises (Taskin, 2010 ; Fernandez et al., 2014).Elles améliorent la portabilité du travail, réduisant ainsi le recours à la proximité physique pour entretenir des relations commerciales et de travail (Taskin, 2010). Parallèlement, le redéploiement implique de redéfinir les lieux de travail et les espaces (Leclercq-Vandelannoitte, 2021 ; Hislop & Axtell, 2009), afin que les pratiques de travail évoluent avec les besoins modernes.Soutenant la définition de Halford (2005), d'autres auteurs affinent le concept en décrivant le travail hybride comme un environnement de travail, spatialement et temporellement flexible, intégrant les TIC pour soutenir les tâches et entretenir les relations commerciales (Eurofound, 2023b; Jullien & Taskin, 2022),

2.2 Concept de performance

Selon le concept et le contexte, la performance est définie de différentes manières. Initialement mesurée en termes de coût de faire des affaires, elle a progressivement intégré l'aspect managérial, visant à aligner la performance individuelle sur les objectifs organisationnels. Campbell (1990) les décrit comme des actions observables qui contribuent directement aux objectifs de l'entreprise. De leur côté, Borman et Motowidlo (1993) font la distinction entre la performance spécifique à une tâche et celle liée aux pratiques contextuelles, telles que la collaboration et l'engagement qui favorisent la qualité du lieu de travail.

Pour le travail à distance, des mesures de performance ont été développées pour prendre en compte des facteurs tels que la flexibilité, l'autonomie et la capacité à collaborer de manière approximative selon Neufeld et al. (2010) et Figueiredo (2021), le travail à distance présente une complexité accrue, nécessitant une flexibilité dans les flux de travail pour préserver la communication et la productivité.

Ces changements incluent la gestion de davantage de projets, une rétroaction continue et des environnements de travail pour augmenter la productivité.

La performance, telle que définie par Visvesvara et Once (2000), est un concept multidimensionnel qui englobe l'efficacité, la qualité du travail, mais aussi la capacité à maintenir la performance dans différents environnements, y compris à distance. Pereira et Almeida Cunha (2020) soulignent l'importance d'accompagner les managers pour être efficaces. Travaillant dans des groupes géographiquement dispersés Selon Contreras et al. (2020) soulignent l'importance d'un leadership actif et compétent dans la constitution d'équipes virtuelles cohésives et efficaces.

Dans les environnements virtuels, Hasegawa (2022) souligne qu'une bonne communication, des objectifs clairement définis et une autonomie accrue sont importants pour l'efficacité des équipes distantes et cette approche est particulièrement importante lorsque le travail à distance devient constant. Sonnentag et Frese (2002) soutiennent que la performance va au-delà des simples résultats mesurables, notamment la priorisation des actions et la capacité de s'adapter au changement.

Les progrès technologiques jouent également un rôle important dans le travail à distance. Selon Chowdhury et al. (2022) la technologie moderne facilite grandement le développement des compétences dans des environnements virtuels réalistes, nécessitant une planification stratégique et une prise de décision efficace. Cela permet aux équipes de rester productives et d'organiser leur travail sans distance.

La motivation, la flexibilité et l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée sont des facteurs clés pour maintenir la productivité des employés distants. Almeida et autres. (2021) affirment que cet équilibre, renforcé par un environnement de travail flexible, permet aux salariés d'exercer leur créativité tout en restant engagés et efficaces dans leur mission professionnelle.

le professionnalisme en travail à distance est un concept complexe qui cherche à combiner des éléments d'autonomie, de collaboration, de soutien professionnel et de flexibilité technologique, pour permettre la collaboration et la communication à distance.

3. Modèles organisationnels

Vidya et Ravichandran (2022) identifient plusieurs modèles de gestion de projet hybrides, notamment flexibles, statiques, orientés bureau et orientés à distance. Chaque modèle propose une variété de stratégies pour combiner travail sur site et travail à distance, répondant aux besoins de flexibilité et de qualité organisationnelle (Vidya & Ravichandran, 2022 ; Arreola & Daems, 2021).

Gressgård, L. (2011) définissent la recherche documentaire comme une recherche qui intègre d'autres recherches liées au sujet étudié. Il résume les résultats de diverses études et discussions entre auteurs sur un sujet et représente donc une contribution théorique provenant de sources diverses.

3.1 Aperçu des modèles de travail

Les relations commerciales s'améliorent, une évolution particulièrement accélérée par la crise sanitaire provoquée par le COVID-19. L'épidémie a contraint les employeurs à poursuivre leurs activités tout en gérant les risques sanitaires et en assurant un drainage financier essentiel à la survie du modèle capitaliste (Almeida et al., 2020).

Morin (2001) soutient que le modèle d'affaires a évolué au fil du temps, avec la disparition progressive des emplois permanents et l'adoption croissante des nouvelles technologies. Une fois que les entreprises géolocalisées migrent vers les plateformes numériques, un nouveau paradigme est nécessaire. Alexandre et bien d'autres écrivains. (2020) et Gratton (2021) identifient trois principaux modèles de travail : le travail en présentiel, le télétravail et le travail hybride.

3.1.1 Travail en présentiel

Le travail en présentiel, également appelé travail à la demande, est historiquement le type de travail le plus courant. Gratton (2021) explique que ce modèle traditionnel se caractérise par des salariés physiquement au travail. Cela permet de renforcer les relations interpersonnelles et de maintenir l'unité de l'équipe. Selon Fay et Cline (2011), ce modèle favorise une communication plus rapide et plus fluide, améliore la culture organisationnelle et permet un suivi direct des activités.

Cependant, plusieurs études ont souligné les limites de ce modèle. Abbad et coll. (2019) ont souligné que le travail en présentiel peut être limité par la flexibilité obligatoire, les longs trajets et les coûts élevés associés à l'entretien des infrastructures (eau, électricité, emplacements physiques). Comme le soulignent de Menezes et Kelliher (2011), des modèles de travail rigides peuvent également conduire à une dérive émotionnelle progressive chez les salariés, limitant leur créativité et leur engagement .

3.1.2 Travail à distance

Le travail à distance, est une méthode qui ne nécessite pas de présence physique des salariés dans les bureaux de l'entreprise. Cela se fait généralement à la maison, appelé « bureau à domicile » (Alexander et al., 2020) . Ce modèle est devenu populaire grâce à des équipements technologiques avancés, et maintenant, en raison de la pandémie de COVID-19.

Selon Abbad et al. (2019) et Alexander et al. (2020), le travail à distance présente de nombreux avantages pour les entreprises, notamment une réduction des coûts associés aux services physiques. Cela permet également aux salariés une plus grande flexibilité dans la gestion de leurs programmes et une plus grande autonomie, ce qui pour certains augmente la productivité (Turetken et al., 2011). Cependant, Nogueira et Patini (2012) soulignent que cette approche ne convient pas à toutes les industries ni à tous les salariés. Parmi les enjeux majeurs du travail à distance, ils identifient les problèmes de communication, de gestion du télétravail et l'isolement social qui peuvent réduire le bien-être psychologique des salariés.

Warzel et Petersen (2022) soutiennent que pour une utilisation efficace du travail à distance, il est nécessaire d'adopter une approche holistique pour identifier les sites appropriés et fournir les ressources techniques appropriées pour cette approche. De plus, Jack Nilles, considéré comme le « père du télétravail », recommande une étude approfondie des capacités de travail à distance et de la structure organisationnelle nécessaires à une transition réussie (Nilles, 1998).

3.1.3 Travail hybride

Le modèle de travail hybride combine le travail en personne et à distance, permettant aux employés de basculer entre les deux modes en fonction des besoins organisationnels et des préférences individuelles selon Alexander et al. (2020), ce modèle s'est imposé comme une approche innovante, permettant aux organisations de bénéficier des avantages des deux approches.

Santos et Silva (2021) expliquent que la pandémie de COVID-19 a permis à de nombreuses entreprises d'expérimenter le travail hybride, ce qui a donné naissance à de nouvelles pratiques organisationnelles qui remettent en question les modèles traditionnels. White (2018) souligne que le modèle hybride permet une flexibilité qui répond à la fois aux besoins de l'employeur en termes de productivité et de bien-être ainsi qu'aux attentes des salariés.

Toutefois, des défis restent à relever. Par exemple, des études telles que celle menée par van der Lippe et Lippeni (2020) suggèrent que le travail hybride peut créer des défis en matière de gestion d'équipe et de coordination des flux de travail lorsque les employés travaillent à domicile et individuellement. Une collaboration efficace et des outils techniques appropriés sont nécessaires pour maintenir la coopération et l'esprit d'équipe dans un environnement commercial hybride (Contreras et al., 2020).

3.2 Enjeux

Le travail hybride présente d'importants défis ergonomiques, techniques, sociaux et organisationnels. L'utilisation prolongée des TIC sans équipement approprié augmente le risque ergonomique, tandis que la gestion des outils numériques et des lieux de travail virtuels nécessite une stratégie transparente pour éviter le surmenage et le stress technique lié (EU-OSHA, 2018 ; Baker, 2021).

Socialement, le travail hybride peut conduire à un isolement accru, à une diminution de la spontanéité des contacts sociaux et à des difficultés dans la création d'une culture d'entreprise cohérente (Dixon, 2020 ; Rachedi, 2020). L'inégalité de communication causée par le travail hybride nécessite de la flexibilité pour maintenir une collaboration efficace et une compréhension mutuelle entre les membres dispersés de l'équipe (Urreiztieta Terán & Nguyen, 2021 ; Yang et et collègues, 2022).

4. L'impact du travail à distance sur la performance des employés

4.1 Pratiques de gestion des ressources humaines et leur pertinence

Il convient de considérer la meilleure adéquation des pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) dans des contextes spécifiques, tandis que les meilleures pratiques se concentrent sur l'efficacité universelle de certaines stratégies (Paauwe, 2006). Les pratiques de GRH sont importantes dans les organisations modernes, notamment en matière de recrutement, de formation, de gestion des performances et de bien-être des employés. Ils promettent de trouver, développer et retenir les talents. En motivant les employés, ces actions améliorent la productivité, renforcent une culture organisationnelle positive et s'alignent sur les objectifs stratégiques de l'entreprise, contribuant ainsi à un succès durable.

Traditionnellement, les RH se concentrent sur la gestion des personnes au sein d'une organisation. Cependant, il est important de reconnaître le rôle plus large des RH dans la gestion des ressources humaines, qui s'étend au-delà des frontières de l'organisation (Cross & Swart, 2021).

4.2 Les défis du travail à distance pour la gestion des ressources humaines

Les employés distants sont confrontés à de nombreux défis personnels et professionnels, qui peuvent avoir un impact négatif sur leur carrière. Par exemple, ils peuvent avoir des difficultés à s'identifier et à accéder aux opportunités de formation professionnelle (Popovici & Popovici, 2020).

Il est important de gérer l'engagement et la performance des collaborateurs, de maintenir la cohésion des équipes et de lutter contre l'isolement. Il est important de garantir l'égalité d'accès aux ressources, de promouvoir l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et de fournir un canal de communication équitable. L'adaptation des politiques et des systèmes de soutien au travail à distance continu est essentielle à la productivité et à la réussite des employés. Il existe des prédictions constantes concernant l'impact du COVID-19 sur l'économie mondiale et la croissance des pays et des villes. En raison des préoccupations sanitaires mondiales, de nombreuses entreprises optent pour le télétravail pour leurs salariés (Kichewa, 2021).

4.3 Opportunités offertes par le travail à distance

Le travail à distance contribue à réduire le stress lié aux déplacements domicile-travail en améliorant l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, notamment en élargissant le vivier mondial de talents, en réduisant les coûts fixes et en offrant une flexibilité qui augmente pour les employés et encourage l'inclusion des personnes handicapées. L'innovation technologique facilite la collaboration virtuelle, encourage la créativité et la flexibilité, tout en créant un environnement de travail plus dynamique et efficace.

Des études montrent que les avantages du travail à distance incluent une productivité accrue, un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée, une utilisation moindre des ressources du bureau et un mode de vie plus flexible. Cela permet aux femmes de mieux gérer leurs problèmes de santé et de gérer leur entreprise plus efficacement. Les employés peuvent également poursuivre leurs intérêts personnels, leur travail ou d'autres activités qui sont souvent reportées en raison de contraintes de temps. Une étude menée par la Royal Society for Public Health au Royaume-Uni et PGI (2014) a révélé que les travailleurs à distance souffraient moins de stress que leurs homologues de bureau, réduisaient l'absentéisme, bénéficiaient d'une meilleure santé et d'une plus grande prospérité.

De plus, il a été constaté que les employés à distance retrouvent leur motivation et leur enthousiasme pour leur travail (Prasad et al., 2020).

L'étude met en évidence un engagement accru, une réduction des coûts de location des bureaux, une diminution des coûts d'infrastructure et de maintenance et une productivité accrue grâce aux efforts des employés comme avantages remarquables pour les emplois.

4.4 Le travail à distance et la performance des employés

Avant l'épidémie, le travail à distance était présenté comme une option pour les propriétaires d'entreprise souhaitant apporter des changements radicaux à leurs opérations. Aujourd'hui, notamment en raison de l'isolement social provoqué par la pandémie, avec la pandémie de COVID-19, le travail à distance est devenu une nécessité pour presque tous les secteurs et devrait être davantage adopté si les expériences actuelles s'avèrent utiles. Ainsi, dans le contexte de la pandémie actuelle, le télétravail devient de plus en plus populaire, obligeant les salariés et les entrepreneurs à s'adapter à la « nouvelle normalité ».

Dans ce secteur en pleine croissance, où les exigences augmentent de jour en jour, le travail à distance est devenu une nécessité. Alors, parce que nous sommes en pleine épidémie et que de plus en plus de salariés travaillent à domicile, le choix du sujet est important ; Ainsi, la vie quotidienne peut s'avérer très fastidieuse, entraînant un manque de motivation et par conséquent de mauvaises performances, ce qui peut être préjudiciable à l'organisation.

L'impact de l'épidémie sur la vie des gens a été particulièrement grave pour les travailleurs qui ont dû modifier leurs habitudes de travail et travailler à distance. De tels changements d'attitudes et de comportements reflètent des changements dans la motivation et la satisfaction au travail.

Le coronavirus a modifié la manière dont les gens interagissent les uns avec les autres, leurs relations commerciales et la manière dont ils créent de la richesse sociale. L'isolement a rendu l'entretien de routine largement impossible. Les organisations doivent rationaliser leurs processus internes pour maintenir la production et les services nationaux.

Pour faire face à cette situation, de nombreux employés sont incapables d'effectuer leurs tâches normales, tandis que les clients sont physiquement incapables d'accéder à leurs sites commerciaux. De nombreuses entreprises ont adapté leurs routines pour s'adapter au travail dit à distance, obligeant dirigeants et employés à s'adapter.

Cette politique a, entre autres rôles, confié au service RH la responsabilité d'évaluer et de mesurer les performances des collaborateurs distants. Mascarenhas (2020) révèle que la technologie aide ces entrepreneurs à compliquer ces changements, elle est donc nécessaire pour fixer à la fois les objectifs et les plans d'affaires. Il fournit des informations encourageantes. et des objectifs clairs pour vos employés.

Ainsi, l'une des principales préoccupations des dirigeants face à l'isolement social épidémique est de garantir l'efficacité de ceux qui sont dirigés. Selon Chamakiotis et al. (2021), les bénéficiaires du télétravail peuvent être divisés en deux catégories : professionnels, techniques et personnels.

Améliorer la productivité, le flux de travail, le temps disponible pour l'apprentissage, la préparation de rapports et de plans de travail pour les ingénieurs professionnels. Offre une qualité de vie, du temps libre, une réduction du stress et des frais de déplacement. Une communication plus efficace entre les techniciens individuels et les membres de la famille est efficace. Les auteurs constatent également qu'à mesure que la fréquentation diminue, les organisations doivent rationaliser leurs processus internes pour maintenir la production et les services nationaux.

Les résultats de notre étude ont indiqué que les améliorations des performances des employés et de l'organisation sont directement liées à l'évaluation et à l'utilisation d'outils d'évaluation des performances. Des évaluations efficaces sont très bénéfiques pour l'entreprise, la direction et les employés et contribuent à leur croissance. Par conséquent, la motivation est non seulement cruciale pour la performance des employés dans une organisation, mais elle est également importante dans la vie humaine.

Cependant, malgré de nombreux avantages, tels que la réduction des coûts de main-d'œuvre et d'organisation et des horaires de travail flexibles, certains managers se demandent comment évaluer la performance de leurs employés selon Almeida et al (2021). Cela se produit parce que de nombreux managers ont des doutes quant à savoir si les résultats sont bons, si les employés fonctionnent comme prévu et si l'entreprise atteint ses objectifs.

L'environnement de bureau permettait des conversations et des histoires, ce qui n'était peut-être pas possible dans un endroit éloigné. Ainsi, dans ce workflow à distance, les managers peuvent revoir les responsabilités assignées aux membres de l'équipe et communiquer avec eux en utilisant tous les outils technologiques disponibles. Ce processus de mise en réseau donne des résultats car ils cherchent à identifier les domaines d'opportunité et d'amélioration, ainsi que les obstacles potentiels à la performance et aux prochaines étapes.

Une communication efficace est essentielle au succès du leadership et contribue à la productivité des membres de l'équipe. Par conséquent, les employés qui écoutent activement et fournissent des commentaires constructifs sur leurs idées contribuent à établir des relations et donnent aux employés l'assurance que leurs managers sont également intéressés par leurs idées. Ainsi, être ouvert aux nouvelles idées peut renforcer la confiance des employés et conduire à des conversations plus productives avec les managers.

Selon Mocho et al. (2020). Le processus de délégation des responsabilités est clair et les membres de l'équipe sont activement impliqués dans la prise de décision. mentalité de changement, les managers peuvent bâtir une équipe cohérente et productive.

Abbad et coll. (2019) notent que de bons styles de communication verbale et non verbale sont importants pour les dirigeants, car la communication se fait souvent via des appels vidéo dans un environnement de travail à distance. La nécessité d'une planification d'intervention efficace s'est accrue.

En travail à distance, les salariés identifient plus facilement les problèmes dans leur travail quotidien que leurs supérieurs. Ce système permet aux salariés de communiquer ces informations à la direction de l'entreprise, facilitant ainsi les processus de l'entreprise. De plus, le processus d'écoute active des problèmes pertinents et de réponse rapide permet aux employés de savoir que leurs préoccupations sont prises en compte.

Ainsi, une communication efficace entre les employés est essentielle à la productivité et dépend d'une culture de collaboration. Les dirigeants peuvent démocratiser leurs processus décisionnels en discutant des défis, des demandes et des attentes avec les membres de leur équipe et en décidant ensemble des prochaines étapes. Cela permet aux salariés de partager leurs idées et aux dirigeants d'expliquer la faisabilité de l'idée ou de la solution.

Abbad et coll. (2019) suggèrent également qu'en choisissant de dialoguer plutôt que de commander, les dirigeants sont capables de tendre la main aux membres de leur équipe, qui à leur tour n'hésitent pas à partager leurs critiques ou suggestions avec les autres membres de l'équipe car leur confiance est établie.

5. Conclusion

En général, le travail à distance stimule la créativité et renforce l'esprit d'entreprise et l'autonomie. En plus des avantages individuels, les entreprises bénéficient également de cette approche, en augmentant la productivité et l'engagement, et en réduisant l'absentéisme et les coûts immobiliers. Les conséquences négatives potentielles, du point de vue de l'employé, comprennent l'isolement du travailleur et le conflit entre le travail et la vie personnelle. La sécurité de l'information et les difficultés de communication entre les personnes d'une même équipe peuvent être mentionnées comme des problèmes du point de vue de l'entreprise.

Selon Contreras et al., les objectifs de productivité de nombreuses entreprises qui ont adopté le télétravail d'ici 2020 dépassaient les objectifs fixés pour chaque employé. Des évaluations de performance de routine ont également été utilisées pour atteindre ces objectifs. L'adoption de cette politique s'est donc basée sur la recherche d'améliorations dans la prestation des services et d'augmentations de la productivité pour améliorer la présentation des résultats au public.

Grâce à cette nouvelle orientation, l'accent est désormais mis sur les résultats, l'augmentation de la productivité et la réduction des coûts. Ce modèle de travail doit ensuite être appliqué à une évaluation préliminaire dans laquelle le type de travail effectué par l'employé et ses problèmes sont pris en compte afin de déterminer s'ils répondent aux défis du télétravail. Suite à cette évaluation, il est nécessaire d'élaborer des procédures pour vérifier périodiquement que les objectifs fixés ont été atteints et, en cas de non-respect, d'effectuer un nettoyage et des actions correctives du modèle pour vérifier que l'entreprise sera bonne et que son prospérité .

En s'appuyant sur ses principales conclusions, un ensemble de recommandations stratégiques émerge pour guider les professionnels dans la gestion et la performance et en constante évolution du travail à distance :

En ce qui concerne les délais de formation et de développement pour les projets de leadership peuvent varier en fonction de la taille des organisations et des départements, ainsi que de la mesure dans laquelle la gestion des ressources humaines dispose de l'infrastructure requise pour mettre en œuvre un tel programme collaboratif. En fonction de la partie et de la taille du groupe. Ils peuvent être réalisés en ciblant les meilleures pratiques acceptées sur le marché

La formation sera structurée autour de stratégies visant à redéfinir et renforcer les compétences essentielles des chefs d'équipe en matière de travail à distance, afin qu'ils puissent favoriser l'engagement, la performance et la motivation de leurs équipes pour effectuer le travail à distance approprié. Promouvoir et agir comme un puissant levier de différenciation concurrentielle d'entreprise. Et pour le coût dépendra de la manière dont l'organisation met en œuvre son programme de développement du leadership. Les petites entreprises de secteurs spécifiques peuvent choisir de gérer ces programmes en interne et de payer le coût horaire des employés impliqués.

Des programmes de développement du leadership peuvent être développés en interne dans les entreprises dirigées par des responsables d'équipes RH. Certaines recherches sont effectuées en interne pour identifier les lacunes potentielles qui ont été identifiées après une analyse détaillée des résultats, afin d'aider à identifier les problèmes ou les compétences qui doivent être abordés par la direction de l'organisation.

Les entreprises disposant d'une équipe RH structurée et d'un budget annuel pour la formation et le développement peuvent décider de s'associer à des consultants expérimentés pour adapter le programme aux besoins de l'organisation jusqu'à sa mise en œuvre. Un autre facteur de coût important est le temps que les gestionnaires consacrent à la mise en œuvre de tels programmes de développement, car ils doivent abandonner leurs opérations quotidiennes.

Ces coûts et heures sont généralement indiqués annuellement dans les plans de gestion des ressources humaines et les plans de formation et de développement.

Selon les données recueillies dans cette étude, le besoin d'une forme de leadership et de nouvelles façons de gérer les heures de travail des employés peut se faire sentir car ce sont les plus grands inhibiteurs de la productivité des employés. En outre, il est suggéré comme recommandation pratique de développer des sessions de formation pour développer les compétences nécessaires à un leadership efficace dans le contexte du modèle de travail à distance. Il est également suggéré d'analyser les opportunités du travail à distance et, à partir de là, de développer des projets de leadership visant à aider le leader à obtenir les meilleurs résultats de ses employés.

Bibliographie

- [1] Abbad, GDS, J. Legentil, M. Damascena, L. Miranda, C. Feital et ER Neiva (2019). Perceptions des télétravailleurs et des travailleurs présents sur le plan du travail. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 19(4), P 772-780.
- [2] Achurch Consulting (2021). The effect of remote work and work life balance on employee motivation: a literature review, *Revue Internationale des Sciences de Gestion*. Volume 6, Number 4 p 45.
- [3] Alexander et al. (2020), Transformations des pratiques enseignantes en formation professionnelle au Québec avec l'arrivée de la COVID-19, Volume 28, Number 4, Special, 2020, p. 1–13.
- [4] Almeida, F., Santos, JD, et Monteiro, JA (2020). Les défis et les opportunités de la numérisation des entreprises dans un monde post-COVID-19. *Examen de la gestion de l'ingénierie IEEE*, 48(3), 97-103. Volume 39, Issue 3, June 2020, Pages 395-415.
- [5] Arreola & Daems, (2021). "Quel est l'impact du travail hybride sur la performance des employés ?"
- [6] Baran (2023) Evaluer à distance en temps de pandémie : défis et stratégies de résilience à l'université algérienne, *Studies in Contrastive Grammar / Studii de Gramatica Contrastiva*, 2023, Issue 40, p32.
- [7] Blocs (2020) Guidelines: Anaesthesia in the context of COVID-19 pandemi *Anaesthesia Critical Care & Pain Medicine* Warzel et Petersen (2022), *Trabalho remoto: As vantagens e desvantagens do home office*, v 5, p75.
- [8] Błaszczyk et al., (2023) Remote Work Implementation in Federal IT: A Leadership Perspective Saint Leo University ProQuest Dissertations & Theses, 2023. 30817427.
- [9] Borman et Motowidlo (1993) Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research Pages 99-109.
- [10] Contreras, F., Baykal, E., et Abid, G. (2020). E-leadership et télétravail à l'époque de la COVID-19 et au-delà : ce que nous savons et où allons-nous. *Frontières en psychologie*, 11, 590271.
- [11] Chaudhary, P., Rohtagi, M., Singh, RK, et Arora, S. (2022). Impact des compétences électroniques des dirigeants sur le bien-être des employés dans les équipes virtuelles mondiales pendant la COVID-19 : le rôle modérateur de l'intelligence émotionnelle. *Relations avec les employés : la revue internationale*.
- [12] Chiavenato, I. (2014) La gestion des personnes : le nouveau rôle des ressources humaines dans les organisations. 4e édition Barueri, SP : Manole..
- [13] Chowdhury et al. (2022), Volatility of the US stock market and business strategy during COVID-19; Volume 5, Issue 4 December 2022 pages 350-360.
- [14] Dimitrova (2003) Controlling teleworkers: supervision and flexibility revisited; Volume 18, Issue 3, November 2003 Pages 181-195.
- [15] Fay, D., & Kline, T. (2011). "Facilitating Teamwork, Improving Communication, and Enhancing the Role of Leadership in Physical Workplaces".

- [16] Ferrara et al. (2022) Guest editorial: Digital transformation, strategic management and entrepreneurial process: dynamics, challenges and opportunities *Journal of Strategy and Management*, Vol. 15 No. 3, pp. 329-334.
- [17] Figueiredo (2021) Evidence for Higgs boson decay to a pair of muons *Regular Article - Experimental Physics*.
- [18] Gajendran et Harrison (2007) The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. Par Gajendran, Ravi S., Harrison, David A. *Journal of Applied Psychology*, Vol 92(6), Nov 2007, 1524-1541.
- [19] Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Zappalà, S., et Toscano, F. (2021). Le travail à domicile pendant l'épidémie de COVID-19 : l'impact sur la productivité, l'engagement et le stress des employés au travail à distance. *Journal de médecine du travail et de l'environnement*, 63(7), e426.
- [20] Gratton, L. (2021). Comment réussir un véhicule hybride. *Revue de commerce de Harvard*, 99(3), 66-74.
- [21] Gressgård, L. (2011). Collaboration d'équipe virtuelle et innovation dans les organisations. *Équipe*
- [22] Leonardi et al. (2023) Pratiques de contrôle, sentiment d'incivilité et d'autonomie bafouée en contexte de télétravail.
- [23] Mann et Holdsworth (2003), The psychological impact of teleworking: stress, emotions and health, Volume 18, Issue 3 November 2003 Pages 196-211
- [24] Menezes, L. M., & Kelliher, C. (2011). "Flexible Working and Performance: A Systematic Review of the Evidence for a Business Case".
- [25] Moço, I., Lopes, S. et Soares, RR (2020). Définissez la gestion des personnes dans un travail à distance. Lisbonne, Portugal : Faculdade de Ciências Empresariais e Sociais da Universidade Europeia.
- [26] Morin, EM (2001). Os sentidos do trabalho. *Revue d'administration des entreprises*, 41, 08-19.
- [27] Nilles, J. (1998). *Managing Telework: Strategies for Managing the Virtual Workforce*.
- [28] Rosenfield et Alves (2011) et Sullivan (2012) *Teletrabalho Uma revisão integrativa da literatura internacional* Vol. 17, N° 3 (set/dez 2019), 2019, págs. 186-209.
- [29] Santos et Silva (2021) Les enjeux juridiques et sociaux de la législation relative au travail du sexe p 143.147 .
- [30] Sonnentag et Frese (2002) Performance concepts and performance theory *Psychological Management of Individual Performance*.
- [31] Sullivan (2012) Identifying the Disadvantaged: Official Poverty, Consumption Poverty, and the New Supplemental Poverty Measure *Journal of Economic Perspectives* vol. 26, no. 3, Summer 2012 (pp. 111–36).
- [32] Turetken, O., et al. (2011). "An Empirical Investigation of the Impact of Telework on Professional Workers' Job Satisfaction and Performance".
- [33] van der Lippe, T., & Lippényi, Z. (2020). "Coordinating Work in Hybrid Teams: Challenges and Strategies".
- [34] Vidya et Ravichandran (2022) Exploring the effect of Covid-19 on herding in Asian financial markets. *MethodsX*, 10, 1–6
- [35] Warzel et Petersen (2022) The Future of Work: Will Remote Work Help or Hinder the Pursuit of Equality?