



# Le télétravail au secteur public à l'ère de la crise sanitaire : une nouvelle pratique managériale au service de la satisfaction professionnelle

BEY Yousra<sup>1</sup>, ZAIM Mehdi<sup>2</sup> & EL HAOUARY Oudie<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Docteure en sciences économiques et gestion

<sup>2</sup> Enseignant chercheur, Ecole Supérieure de Technologie- Sidi Bennour, Université Chouaib Doukkali – El Jadida

<sup>3</sup>Docteur en sciences économiques et gestion

**Résumé :** A l'ère de la crise sanitaire, le télétravail a connu dans le secteur public un déploiement de plus en plus progressif et s'est imposé comme une nouvelle pratique de management ayant un impact significatif sur la satisfaction et l'implication professionnelle. Cet article s'intéresse au télétravail dans le secteur public autant que levier de satisfaction professionnelle. A travers une étude quantitative nous avons essayé d'examiner dans quelle mesure l'adoption du télétravail constitue-t-elle un levier de satisfaction professionnelle des employés du secteur public Marocain ? Afin de répondre à cette question, nous avons mené une enquête auprès de 490 fonctionnaires des organisations publiques. Les résultats ont démontré que l'autonomie des employés, l'équilibre entre la vie professionnelle et familiale, les relations sociales au travail et les possibilités d'accomplissement (constituant les quatre attributs de la satisfaction professionnelle que nous avons arrêté) impactent positivement la satisfaction professionnelle des fonctionnaires.

**Mots-clés :** Télétravail, pratique managériale, satisfaction professionnelle, secteur public, employés.

**Digital Object Identifier (DOI):** <https://doi.org/10.5281/zenodo.7470138>

**Published in:** Volume 1 Issue 4



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

Dans le contexte actuel, le télétravail s'impose comme une nouvelle pratique managériale qui s'est imposée de plus en plus dans la plupart des organisations publiques et privées. En vue d'assurer la continuité de leurs activités, les managers ont procédé à l'adoption du télétravail comme une solution pour atténuer les répercussions de la crise sur la conduite normale de leurs activités.

Abstraction faite de l'attitude et de l'utilité perçue par les télétravailleurs, l'adoption du télétravail comme une pratique du management de la performance et de la satisfaction au travail sont apparues comme des questions problématiques qui requièrent une intention particulière de nombreux chercheurs en management (Taskin, 2006 ; Dambrin, 2005 ; Wicks, 2002 ; Mollering, 2005 ; Aguilera et al, 2016 ; Brun et Durieu, 2012 ; Castel, 2011).

Face à la diversité de nouveaux outils collaboratifs (Teams, Zoom, WebEx, etc.), les usagers doivent trouver en effet la satisfaction professionnelle et l'aptitude nécessaire pour continuer à remplir les attentes placées en eux. Selon Castel (2011), la satisfaction au travail représente un repère incontournable de la chaîne de valeur aboutissant vers la performance collective et organisationnelle.

À l'instar des contraintes de maintenir la même performance de leurs activités dans un contexte fragmenté, les gestionnaires des organisations publiques et privées sont appelés à repenser les mécanismes et les leviers motivationnels à mobiliser pour préserver la satisfaction au travail. Toutefois, l'incertitude liée à l'évolution de la pandémie et à l'apparition des crises éventuelles dans le futur invite les gestionnaires à réfléchir sur les mécanismes et les leviers qui font de la satisfaction au travail un élément clé de la performance et de la productivité.

Dans le contexte des organisations publiques marocaines, peu de travaux de recherche se sont intéressés au sujet de l'adoption du télétravail. Les études extérieures se sont focalisées sur les enjeux de la mise en place du télétravail (Aourzag, A. & Ikkou, L ; 2021) ou encore sur l'impact du télétravail sur la qualité du service public (BENSFIA et al, 2021).

Faisant suite aux études qui ont précédé, s'intéressant au télétravail en tant que nouvel enjeu de management, notre étude s'interroge plus particulièrement sur l'impact du télétravail en tant que nouvelle pratique managériale sur la satisfaction professionnelle, et ce, dans le contexte des organisations publiques. La problématique de notre recherche s'articule autour de la question principale suivante : **Dans quelle mesure l'adoption du télétravail constitue-t-elle un levier de satisfaction professionnelle des employés du secteur public Marocain ?**

Pour répondre à cette question problématique, nous avons opté pour une approche quantitative basée sur l'analyse et le traitement des données collectées à travers une enquête réalisée auprès de 490 fonctionnaires des organisations publiques.

L'article est structuré autour de deux parties majeures. Dans une première partie, nous allons d'abord mettre en exergue les différents travaux de recherche pour clarifier le cadre conceptuel et théorique de notre recherche. Ensuite, dans une seconde partie, nous présenterons la méthodologie de recherche que nous avons adoptée, les résultats obtenus et leur interprétation.

## **2. Cadre conceptuel et théorique de la recherche**

Face aux foisonnements des définitions associées au concept du télétravail, cette partie vise, dans un premier temps, à spécifier et à enlever l'ambiguïté autour du concept du télétravail. Dans un deuxième temps, nous verrons comment la littérature en management a abordé l'impact de l'adoption du télétravail sur la satisfaction au travail.

### **2.1 Télétravail : Essai de définition et de synthèse**

Le télétravail comme l'on pourrait croire, ne constitue pas un phénomène récent. Le débat autour du concept a pris de l'ampleur, notamment avec la propagation de pandémie Covid-19.

En se penchant à son origine, le concept remonte aux années soixante-dix notamment avec la publication des travaux de Toffler publiés en 1974 et portant sur « Télécommuting ». Ces travaux de recherche portent sur l'idée de faire migrer le « bureau » vers le « domicile » dont le but était de trouver une solution aux problèmes de transport et de l'embouteillage aux heures de pointes (Bailey & Kurland, 2022).

Une année plus tard, nous avons assisté à l'émergence d'un nouveau concept du « Téléworking », qui n'a pas connu un grand succès en raison des comportements managériaux, de la résistance aux changements, de la confidentialité des informations et du coût élevé des TIC.

Au cours des années 2020 et 2021, notamment avec la propagation de la pandémie Covid 19, on assiste à un regain d'intérêt pour le télétravail perçu comme un levier sans précédent de la performance organisationnelle et de la satisfaction professionnelle. Plusieurs définitions du concept du télétravail ont été proposées : Jackson & Van der Vielen, (2002) persistent que la définition du concept du télétravail retient deux caractéristiques majeures : la distances et l'usage de technologies de communication avancées. Ces deux éléments ont été repris par Vayre. E, (2016) qui stipule que le télétravail regroupe l'ensemble des activités qui se déroulent totalement ou partiellement à distance, effectuées en dehors des locaux de l'employeur et impliquent l'utilisation des technologies de l'information et de la communication.

Bien que ces deux caractéristiques soient largement retenues au niveau de la définition du télétravail, Allen et al, (2003) associent également les notions de contrôle ou de formalisation dans l'exécution des actions.

En somme que la majorité des définitions du télétravail citées au niveau de la littérature retiennent la distance physique, l'éloignement de l'employé de son environnement de travail, et l'usage de la technologie de l'information et de la communication comme des caractéristiques majeures du télétravail.

## **2.2 Modèle théorique et formulation des hypothèses de la recherche**

Plusieurs recherches en management considèrent la satisfaction professionnelle comme un facteur déterminant de la pérennité et de la performance des organisations quelle que soit leurs tailles et leurs activités. L'examen de la revue de littérature que nous avons effectué dans le cadre de ce travail de recherche nous a permis d'identifier plusieurs variables ayant un impact significatif sur la satisfaction professionnelle à savoir l'autonomie des employés, l'équilibre entre la vie professionnelle et familiale, les relations sociales au travail et les possibilités d'accomplissement.

### **2.2.1. Télétravail et autonomie des employés**

Plusieurs études s'attèlent à repérer véritablement l'impact du télétravail sur les modes de contrôle et sur l'autonomie des employés (Vartianen et al. 2007 ; Taskin, 2006 ; Dambrin, 2005 ; Wicks, 2002 ; Daniel et al, 2001 ; Mollering, 2005). Ces travaux de recherche s'accordent à l'idée que le travail à distance repose sur un mode de communication difficile à mettre en œuvre ce qui rend le contrôle des activités très compliqué. Pour Dambrin, 2005, le contrôle traditionnel laisse place au contrôle à distance qui limite la supervision directe remplacée par des outils informatiques.

Dans une étude, Taskin (2006) demande si le contrôle serait affecté par la distance ou au contraire donne plus de l'autonomie au travail, une subordination et une emprise accrue de l'organisation ? La réponse à cette question a conduit à une multitude d'avis controversés. Certains auteurs ont montré que les technologies des informations et de la communication peuvent accentuer l'effet contrôleur du manager et que les moyens consacrés à la supervision des employés en situation du télétravail sont beaucoup plus efficaces. Dans le même sillage, Wicks, 2002 a constaté que l'adoption du télétravail entraîne le renforcement du contrôle par la technologie qui permet de balancer l'accroissement de l'autonomie des télétravailleurs.

Par ailleurs, l'autonomie et la confiance au travail représentent une dimension importante dans le cadre du contrôle en situation du télétravail. A l'instar des études qui ont abordé les facteurs de la confiance dans la recherche de l'équilibre entre le contrôle et l'autonomie, Mollering (2005) considère que les deux concepts sont liés et que la confiance peut générer la mobilisation de l'engagement du télétravailleur qui peut se substituer aux outils de contrôle

traditionnels. Cela interpelle à repenser et à réorganiser la relation manager-collaborateurs dans les équipes de travail à distance.

En se basant sur ces études théoriques et empiriques, nous avons arrêté l'hypothèse suivante :

**H1** : Le télétravail impacte significativement l'autonomie des employés.

### **2.2.2. Télétravail et équilibre entre la vie familiale et professionnelle**

Plusieurs travaux ont été menés pour identifier la nature de la relation entre le télétravail et l'équilibre entre la vie professionnelle et privée (Boboc & Dhaleine, 2008 ; Aguilera et al., 2016 ; Brun et Durieu, 2012).

Dans leurs travaux de recherche, Boboc & Dhaleine, (2008) ont montré que les technologies de l'information et de communication participent à l'enchevêtrement entre vie privée et professionnelle. D'autres auteurs soulignent également que la flexibilité des horaires permet à plusieurs catégories des employés de trouver un équilibre entre vie personnelle et obligations professionnelles (Aguilera et al., 2016).

Les horaires de travail flexibles peuvent avoir un double effet. Des études récentes ont abouti à des résultats contradictoires rapportant des réponses mitigées sur la question de l'articulation entre la vie privée et professionnelle. Brun et Durieu (2012) ont montré que les horaires flexibles peuvent avoir un impact négatif sur la qualité de vie et la santé des employés en télétravail. Taskin (2006) explique cette relation par le fait que la gestion du temps de travail s'allonge et répand sur les temps privés.

En se basant sur ces avancées théoriques et empiriques, nous avons formulé notre deuxième hypothèse comme suit :

**H2** : Le télétravail impacte significativement l'équilibre entre la vie familiale et professionnelle des employés.

### **2.2.3. Télétravail et relations sociales au travail**

La question des relations sociales dans le cadre du télétravail a soulevé beaucoup de débat et a fait l'objet de plusieurs publications et recherche conduisant à des avis controversés (Von Krogh & Von Hippel, 2003 ; Thomsin & Tremblay, 2008 ; Wilson et al, 2008 ; Gajendran et Harrison 2007).

L'éloignement de l'employé de son contexte de travail crée un sentiment d'être moins impliqué dans l'organisation ce qui résulte la diminution des contacts sociaux et des opportunités d'échanges. Dans ce sens, Thomsin & Tremblay, 2008 ont montré que la distance physique de l'employé de son environnement de travail qui lui procure un flux d'échanges formels et informels conduit à l'isolement social et à la perte d'esprit d'équipe.

Au contraire de ces travaux de recherche qui ont démontré un impact négatif du télétravail sur les relations sociales entre les employés, les managers et les collaborateurs, on assiste à des travaux de recherche qui ont réhabilité un impact positif. Wilson et al, 2008 suggèrent que les techniques de l'information et de la communication permettent aux télétravailleurs de créer des liens psychologiques forts basés sur un système de valeurs partagées.

Des auteurs ont montré également que le télétravail permet aux collaborateurs de travailler d'une façon collégiale, en s'informant régulièrement de l'avancement de leurs travaux via des plateformes en ligne. Von Krogh & Von Hippel, (2003) suggèrent que la mobilisation des TIC permettent de renforcer les coopérations entre les collaborateurs et les télétravailleurs.

A la lumière de ces études théoriques et empiriques, nous avons formulé notre troisième hypothèse comme suit :

**H3** : Le télétravail impacte significativement les relations sociales au travail (relations entre collègues/ collaborateurs/ managers).

#### **2.2.4. Télétravail et possibilités d'accomplissement**

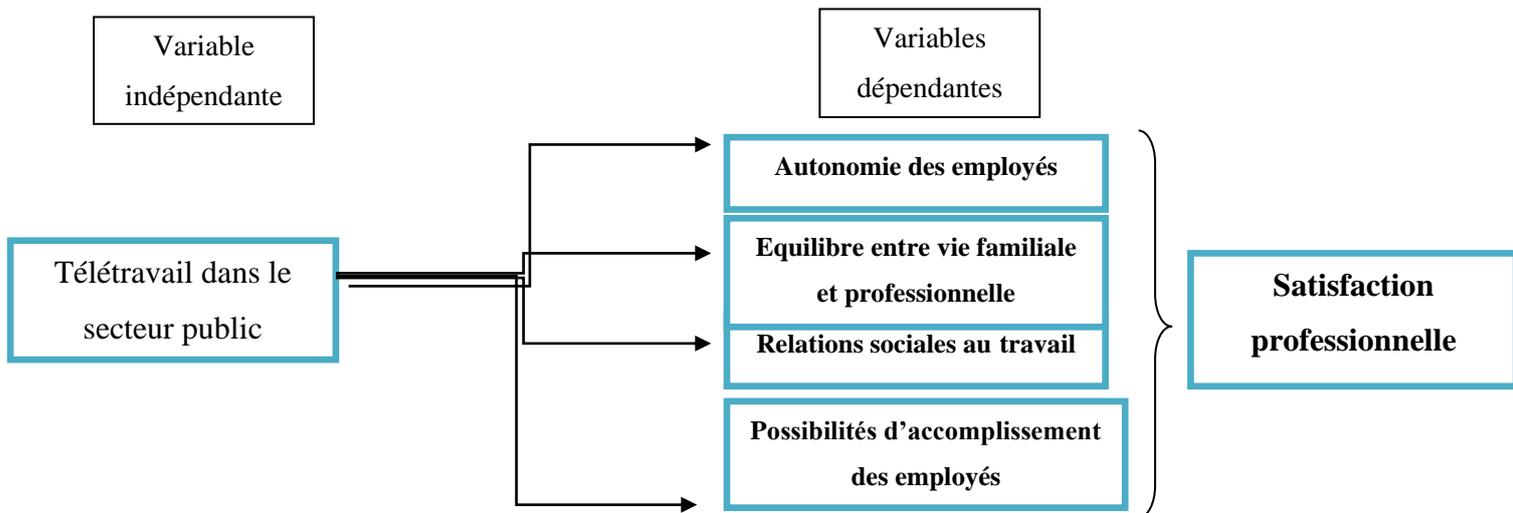
La satisfaction au travail est un concept qui n'a pas d'acception universelle, à travers notre brassage théorique, nous avons constaté qu'elle est multifactorielle, subjective et reflète des attentes et non pas des besoins. De ce fait, l'opérationnalisation de cette variable a toujours constitué une tâche délicate qui a d'ailleurs conduit les chercheurs à proposer une multitude de déterminants.

Les travaux d'Herzberg (1966) se focalisent sur les possibilités d'accomplissement comme facteur déterminant de la satisfaction au travail. A la lumière de ces travaux, l'auteur fait la distinction entre deux familles de déterminants qui impactent la ST : les déterminants intrinsèques à l'activité du travail et ceux extrinsèques, liés aux conditions de réalisation du travail. Selon l'auteur, seuls les déterminants intrinsèques comme la nature des tâches et les possibilités d'accomplissement qui permettent de générer la satisfaction au travail.

A la suite des travaux d'Herzberg (1966) nous nous limiterons aux possibilités d'accomplissement comme indicateur de la satisfaction au travail, ce dernier est impacté par les possibilités productives de chaque individu au sein de son organisation, ainsi notre dernière hypothèse est formulée comme suit :

**H4** : Le télétravail impacte significativement les possibilités d'accomplissement des employés.

En s'appuyant sur les résultats des travaux de recherche décrits précédemment ainsi que les hypothèses susmentionnées, nous avons arrêté le modèle conceptuel suivant :



**Figure 1:** Modèle théorique de la recherche

### 3. Méthodologie de la recherche

#### 3.1.1 Outil de collecte et de traitement des données

Dans la démarche quantitative que nous avons menée, nous avons opté pour le questionnaire comme outil de collecte des données. Par ailleurs, l'élaboration de ce dernier requiert la sélection d'échelle de mesure, à cet effet, nous avons opté pour l'échelle de mesure couramment utilisée dans les sciences de gestion, à savoir : l'échelle de Likert à cinq (5) échelons ; en raison de son efficacité opérationnelle.

Le logiciel de traitement de questionnaire et d'analyse de données que nous avons employé est le : SPSS. Les méthodes de traitement de données mises en œuvre ont été unidimensionnelles (tri à plat) et bidimensionnelles (tris croisés/Chi<sup>2</sup>).

Pour vérifier si la dépendance est significative ou non entre nos variables, nous avons fait appel au test de KHI<sup>2</sup>. En effet, l'examen des contributions au Khi<sup>2</sup> et des correspondances qu'elles révèlent permet de qualifier la relation entre les variables arrêtées.

Par ailleurs, nous avons choisi le seuil de probabilité d'erreur de 5% pour se prononcer sur la validité des hypothèses à testées.

Toutefois le test de khi<sup>2</sup> ne renseigne pas sur l'intensité de la relation entre les variables, pour apprécier cette association, nous avons utilisé le test V de cramer d'une manière complémentaire sur les mesures systémiques, et qui tient compte de la taille de l'échantillon et des degrés de liberté.

### **3.1.2 Présentation de l'échantillon : un échantillon de convenance**

Dans cette étude, nous avons opté pour un échantillon de convenance sélectionné en fonction des opportunités qui se sont présentées lors de notre recherche, sans qu'aucun critère de choix n'ait été défini à priori.

Cependant, bien que l'échantillon soit de convenance, nous avons cherché à le diversifier le plus possible en y intégrant plusieurs ministères, les employés ayant été questionnés évoluent dans plusieurs organisations publiques ; sont de grades différents (ingénieurs, administrateurs, techniciens), et occupent différents niveaux hiérarchiques.

Par ailleurs, notre questionnaire a été administré auprès des administrations publiques existant au niveau central et régional afin d'avoir des réponses variées et représentatives des administrations publiques sur l'impact du télétravail sur la satisfaction professionnelle des employés.

## **3.2. Analyses et interprétation des résultats**

### **3.2.1. Statistiques descriptives**

Nous avons reçu 530 retours au total, dont 40 non exploitables, car ils étaient fortement incomplets ou bien ne correspondent pas à notre population cible, en éliminant ces questionnaires, notre échantillon s'est fixé à 490 questionnaires.

Les résultats obtenus ont montré que 42.4% de notre échantillon global représente les répondants à notre questionnaire ayant un âge de plus de 50 ans, tandis que 45.6% représente ceux âgés entre 30 et 50ans. Par ailleurs la tranche d'âge se situant entre 18 et 30ans l'échantillon révèle 12% de l'échantillon global.

Concernant la population de notre échantillon, elle se compose de 62.2% d'hommes et de 37.8% de femmes.

En ce qu'il s'agit des postes de responsabilité, 32.7% détiennent des postes de responsabilité contre 67.3% qui évoluent sans responsabilité au sein des administrations publiques.

S'agissant de la localisation des administrations concernées par notre étude, 69.7% sont implantées au niveau central tandis que 30.3% le sont au niveau régional.

### **3.2.2. Interprétation des résultats**

Suite aux différentes analyses concernant la validation des sous hypothèses relatives à notre problématique : est-ce que l'adoption du travail à distance (télétravail) constitue-t-elle un levier de satisfaction professionnelle des employés du secteur public Marocain ? Nous pouvons avancer que notre principale hypothèse est validée du fait que ses quatre (4) sous-hypothèses sont validées à l'issu des tests utilisés. Notons que les répondants à notre

questionnaire affirment que l'adoption du télétravail impacte significativement leur satisfaction et par voie de conséquence leur productivité.

**Tableau 1** : les résultats récapitulatifs des tests de l'étude

Dimensions	Hypothèses		Test du CHI2 Signification asymptotique (bilatérale)	V de cramer	Résultat
Impact du télétravail sur la satisfaction professionnelle des employés du secteur public Marocain.					
Télétravail ↓ Autonomie	<b>H.1</b>	Le télétravail impacte significativement l'autonomie des employés.	0,01	0.362	Validée
Télétravail ↓ Équilibre entre vie professionnelle et familiale	<b>H.2</b>	Le télétravail impacte significativement l'équilibre entre la vie familiale et professionnelle des employés.	0,000	0.672	Validée
Télétravail ↓ Relations sociales au travail	<b>H.3</b>	Le télétravail impacte significativement les relations sociales au travail (relations entre collègues/ collaborateurs/ managers).	0.002	0.354	Validée
Télétravail ↓ Possibilités d'accomplissement	<b>H.4</b>	Le télétravail impacte significativement les possibilités d'accomplissement des employés.	0.016	0.294	Validée

Les résultats de notre étude empirique auprès des fonctionnaires du secteur public marocain viennent appuyer ce qui a été précédemment souligné par les auteurs s'intéressant au construit de la satisfaction au travail. En évaluant l'impact du télétravail sur la satisfaction professionnelle des employés, nous avons constaté que :

Le télétravail impacte significativement et modérément (suite au test du V de cramer) l'autonomie des employés (H1), en effet selon nos répondants ce mode de travail condenserai

à priori des marges d'autonomie plus grande, puisque impliquant une mobilisation et une concertation des savoirs, il réduit les possibilités de contrôle externe, et offre ainsi un plus grand investissement et une plus grande liberté personnelle dans l'exécution des processus nécessaire au travail, cela confirme les conclusions tirées des études antérieures tel que (Dambrin, 2005 ). Par ailleurs, ce mode de travail et d'organisation peut être accompagné de critères de performance tels que les délais d'exécution et les objectifs chiffrés (Taskin, 2006). L'avantage perçu par l'employé malgré une intensification du contrôle, consiste dans la possibilité de travailler dans un environnement familial, calme et autorisant une flexibilité supplémentaire en matière de temps de travail et de conciliation des rôles (Taskin, 2006).

S'agissant de notre deuxième hypothèse, nous pouvons avancer que le télétravail a un effet significatif fort sur la satisfaction professionnelle (à l'issue des tests de KHI2 et du V de Cramer). Notant que ce mode de fonctionnement collégial et souple permet également un certain équilibre entre la vie familiale et professionnelle des employés (H2) en réduisant les tensions entre ces deux sphères. Par ailleurs, la latitude dans les horaires offerte par le télétravail, est exploitée par le télétravailleur qui souhaite la mettre à profit pour être d'avantage disponible pour sa famille (constat particulièrement relevé chez les femmes dans cette étude).

Les résultats relatifs à notre troisième hypothèse démontrent que la satisfaction des employés est significativement impactée par des relations sociales au travail, (relations entre collègues/ collaborateurs/ managers) formelles et informelles créées par le télétravail. Par ailleurs, la nature de relation entre nos variables à ce niveau, est modérée du fait que le test V de cramer révèle **0,354**. Ces résultats rejoignent ceux des travaux de recherche sur la dispersion géographique menés par (Wilson et al., 2008) selon lesquels les techniques de l'information et de la communication permettent aux télétravailleurs, de créer des liens psychologiques forts basés sur un système de valeurs partagées.

In fine, le télétravail selon les résultats des tests relatifs à notre dernière hypothèse démontrent que le télétravail a un effet significatif modéré sur la satisfaction professionnelle offrant des possibilités d'accomplissement de soi. En effet, selon nos répondants, ce nouveau de travail permet à ses utilisateurs la possibilité de faire des expériences plus enrichissantes grâce à l'utilisation des nouvelles techniques de l'information de la communication. A noter que nos répondants ont évoqué le fait que le travail à distance leur accorde plus de pouvoirs et de liberté dans l'accomplissement de leur travail leurs ouvrant plusieurs possibilités d'accomplissement. Ceci vient appuyer ce qu'Herzberg (1966) avait souligné dans ses travaux relatifs à la motivation au sein du travail qui est significativement liée à la satisfaction professionnelle.

#### **4. Conclusion**

A travers cette étude, nous avons essayé d'analyser l'impact du télétravail sur la satisfaction professionnelle des employés du secteur public Marocain.

L'examen de la revue de littérature sur le sujet nous a permis d'identifier plusieurs variables ayant un impact significatif sur la satisfaction professionnelle à savoir l'autonomie des employés, l'équilibre entre la vie professionnelle et familiale, les relations sociales au travail et les possibilités d'accomplissement.

Les résultats obtenus confirment ce constat théorique et montrent que l'adoption du télétravail constitue un enjeu managérial dans le secteur public Marocain et agit comme un levier de satisfaction professionnelle. Grâce à l'autonomie et à la flexibilité offerte par ce mode de travail, les employés semblent s'accorder sur le fait que leurs expériences vis-à-vis du travail et de leurs collaborateurs ou managers sont devenues de plus en plus enrichissantes, leurs offrant ainsi plusieurs possibilités d'accomplissement de soi.

Par conséquent, nous soulevons le fait qu'une adaptation réfléchie des organisations (secteur public ou autre), à ces nouvelles conditions de travail et à ce nouvel environnement externe est un facteur de réussite garantissant la survie et l'efficacité organisationnelle.

Toutefois, notre étude n'échappe pas à des limites d'ordre théorique (liées aux variables précédemment arrêtées), comme d'ordre empirique lié à la méthodologie adoptée, à la nature de l'échantillon ou encore lié à la taille de notre population cible. Par ailleurs, cette recherche peut être enrichie en effectuant une étude qualitative et quantitative sur un échantillon beaucoup plus large, en ayant recours à une analyse factorielle confirmatoire, par le modèle des équations structurelles, avec un logiciel tel que l'AMOS. A noter également qu'il serait intéressant de mobiliser une étude longitudinale pour observer aussi les comportements managériaux qui résultent de cette pratique du télétravail en faisant appel à une étude basée sur des mises en situation.

Comme prolongement théorique à cette recherche, nous pouvons avancer que les limites précédemment évoquées permettent d'entrevoir différentes perspectives de recherche future. La plupart des recherches qui s'intéressent à la satisfaction au travail ont conclu que ce phénomène est complexe et difficile à appréhender, et ce en raison de l'absence des écrits et des études réalisées dans ce sens. Dans le secteur public Marocain, la question dédiée au sujet du télétravail autant que nouvelle pratique managériale au service de la satisfaction professionnelle, complique encore tout effort de recherche le concernant et reste ouverte au débat. Dans cette étude, nous avons essayé de mettre en exergue les déterminants de la satisfaction professionnelle ayant été impactés par le télétravail qu'il convient de gérer à bon escient pour plus de productivité et de performance. Il serait judicieux de mobiliser une étude longitudinale pour observer la continuité de cette pratique au-delà de la crise et évaluer son impact sur la performance des organisations publiques.

## **Bibliographie**

- Aguiléra, A., Lethiais, V., Rallet, A., Proulhac, L., (2016), « Le télétravail, un objet sans désir », N° 1, Revue d'Économie Régionale & Urbaine, pp. 245-266.
- Allen, D.G., Renn, R.W. et Griffeth, R.W. (2003). The impact of telecommuting design on social systems, self-regulation and role boundaries, *Research in Personnel and Human Resources Management*. Vol n°22, pp. 125 -163.
- AOURZAG, A. & IKKOU, L. (2021). Les enjeux de la mise en place du télétravail suite à la crise du Covid 19 pour les administrations publiques, *Revue AME Vol 3, No 2*, pp. 278-296.
- Bailey, D., Kurlanda, N., (2002). Review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, vol 23, pp. 383-400.
- BENSFIA et al. (2021). Pratiques de télétravail et qualité de service public : Etude de cas du secteur portuaire marocain. *Revue AME Vol 3, No 2*, pp. 360 – 377.
- Boboc A, Dhaleine L (2008). Faire du privé au bureau, une question de genre ? » Réseaux.
- Brun, O. et C. Durieu (2012). Le télétravail dans les grandes entreprises françaises. Comment la distance transforme nos modes de travail. » Paris : Greenworking, à l'initiative du ministre en charge de l'Industrie, de l'Énergie et de l'Économie Numérique.
- Castel, D. (2011). La satisfaction au travail : comprendre, mesurer, prédire le point de vue de l'individu. Lille, France : ANRT.
- Dambrin C., (2005). Le contrôle à distance ou l'autocontrôle par les technologies : le cas des commerciaux, Université Paris Dauphine, Paris.
- Daniels, K., Lamond, D. et Standen, P. (2001). Teleworking: Frameworks for organizational research, *Journal of Management Studies*, vol. 38, issues 8, pp. 1152 – 1185.
- Gajendran R.S., Harrison D.A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, n°6, pp. 1524 – 1541.
- Herzberg, F. (1966). Motivation and Job Satisfaction, *Management Decision*, Vol. 36, n° 4, pp. 226 – 231.
- Jackson P.J., Van der Vielen J.M., Eds. (2002). Teleworking: International perspectives – From telecommuting to the virtual organization, London/New-York, Routledge.
- Mollering G., (2006). « Trust: Reason, Routine, Reflexivity », Emerald Group Publishing.
- Taskin, L. (2006). Le télétravail en manque de régulations, *Regards Économiques IRESUCL*, Numéro 37 ; pp 1-15.
- Thomsin, L., Trembley, D-G., (2008). Exploring the diversity of mobile working: a detailed examination on the sequences of workplaces et job satisfaction. *Journal of eWorking 2*.

Vartiainen M., Hakonen M., Koivisto S., Mannonen P., Nieminen M.P., Ruohomäki V., Vartola A. (2007). *Distributed and Mobile Work: Places, People and Technology*, Helsinki, Otatiето.

Vayre, E., (2016) « Formation professionnelle médiatisée et à distance, dans *Psychologie du travail et des organisations* » édition Dunod.

Von Krogh G., Von Hippel E. (2003). Editors introduction to the special issue on open source software development. *Research Policy*, Vol. 32, pp: 1149-1157.

Wicks, D., (2002). Successfully increasing technological control through minimizing workplace resistance: understanding the willingness to telework. *Management Decision*, vol. 40, n° 7, pp: 672-681.

Wilson J., O'leary M.B., Metiu A., Jett Q. (2008), Perceptions of Proximity in Virtual Work: Explaining the Paradox of 'Far-but-Close', *Organization Studies*, Vol. 29, N° 7, pp: 21-38.