

La COVID-19 un accélérateur du Télétravail pour les Entreprises

COVID-19, an accelerator of teleworking for companies

Abdelaziz DAHMANI

Doctorant

Faculté des sciences juridiques, Economiques et sociales

Université Med premier Oujda

LURIGOR, Maroc

a.dahmani@ump.ac.ma

ELKEBIR ELAKRY

Enseignant chercheur

Faculté des sciences juridiques, Economiques et sociales

Université Med premier Oujda

LURIGOR, Maroc

akriabdalkabir@yahoo.ca

Date de soumission : 03/09/2020

Date d'acceptation : 09/10/2020

Pour citer cet article :

DAHMANI, A. & ELAKRY, E. (2020) « La COVID-19 un accélérateur du Télétravail pour les Entreprises », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Numéro 7 / Volume 3 : Numéro 2 » pp : 219 – 239.

Résumé

La crise du COVID-19 aura été révélatrice de certaines tendances émergentes, à l'instar du télétravail, pouvant devenir les nouvelles normes d'usage. La pandémie sanitaire que nous vivons a mis à jour de nouvelles pratiques de management, de collaboration et de communication, mais aussi un nouveau rapport au travail. Le présent article développe un mode de travail autour de l'impact de la crise covid 19 sur l'accélération d'une nouvelle norme d'usage, il aborde l'état des pratiques managériales des entreprises et des administrations en général pendant la crise et le rôle du télétravail comme une réalité. Le but de notre travail c'est d'évaluer et montrer l'efficacité du travail à distance, d'identifier les avantages et les inconvénients afin de sortir de cette crise avec un mode de travail à distance bien statué.

Mots clés : COVID-19 ; Télétravail ; révélatrice ; accélératrice.

Abstract

The COVID-19 crisis will have been revealing of certain emerging trends, such as teleworking, which may become the new standards of use. The health pandemic we are experiencing has brought to light new management, collaboration and communication practices, but also a new relationship to work. This article develops a way of working around the impact of the covid 19 crisis on the acceleration of a new standard of use, it addresses the state of managerial practices of companies and administrations in general during the crisis and the role of telework as a reality. the goal of our work is to evaluate and show the effectiveness of remote work, to identify the advantages and disadvantages in order to get out of this crisis with a well-defined remote working mode.

Keywords : COVID-19 ; revealing ; teleworking ; accelerator.

Introduction

Avec l'évolution numérique qui gagne le monde des entreprises, le sens du mot travail revêt une autre forme, ainsi qu'une autre dimension et ne connaît plus aucune frontière. Les entreprises durant cette période de pandémie se trouvent confrontées à un nouveau paradigme en matière de lieu et d'organisation du travail. De nouveaux modes de travail voient le jour et obligent les entreprises à revoir leur façon de fonctionner, de collaborer et de partager l'information. L'intérêt de ce sujet est de montrer comment la crise du Covid-19 aurait contribué à imposer certaines tendances émergentes, à l'instar du télétravail, pouvant devenir les nouvelles normes d'usage au sein des entreprises et des administrations. Figurant pendant longtemps comme optionnel, le télétravail est devenu désormais au centre de toutes les stratégies managériales.

Quelle définition ? Quels enjeux ? Quel cadre juridique ? Pour ce mode de travail.

Pour aborder ce sujet nous allons procéder à la recherche documentaire, à d'autres sources sur internet et des formations professionnelles sur la même problématique. Afin de répondre à ces questions, nous allons entamer notre article par une définition du concept de Télétravail, ensuite nous présenterons les différentes typologies du travail à distance. Dans un premier lieu (première et deuxième partie) nous mettrons le point sur les enjeux et les risques liés au télétravail, tout en relevant les principaux avantages et inconvénients de ce mode de travail. Vu l'importance du cadre juridique dans le monde du travail, nous montrons que le manque de réglementation adéquate est l'un des principaux obstacles à la mise en œuvre du télétravail. En fin, nous présenterons les recommandations pour garantir de bonnes conditions du travail à distance.

1. Le télétravail : Définition et typologie

1.1. Définition et concept

Le télétravail est une forme d'organisation du travail par le biais de laquelle le salarié réalise de façon régulière et volontaire des tâches, qui auraient pu être exécutées au sein de l'entreprise, en dehors des locaux de la société, en utilisant les technologies de l'information et de la communication, notamment l'internet (OLLIVIER, 2019).

Selon le code du travail français le télétravail désigne « toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est effectué par un salarié hors de ces locaux de façon régulière et volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication dans le cadre d'un contrat de travail »¹.

1.2. Typologies du télétravail

La définition du télétravail réfère à plusieurs dimensions et typologies de ce mode de travail. On peut les catégoriser selon le lieu de travail, selon la durée de travail ou en fonction du statut.

1.2.1 Selon le lieu du travail

Selon ce critère on distingue entre :

- Télétravailleurs à domicile

Dans ce cas le télétravailleur travaille exclusivement depuis son domicile. C'est généralement le cas d'entreprise avec des bureaux vertueux. Pour tenir des réunions, des entretiens avec des clients ou autre, la société loue des salles dans des centres d'affaires.

- Télétravailleurs mobiles

¹. Définition Selon le code français du travail en mars 2012

Dans ce cas, il s'agit de personnes qui travaillent depuis n'importe quel endroit en utilisant des outils technologiques de mobilité. Les commerciaux, les équipes de maintenance ou de service après-vente sont les métiers les plus représentatifs de cette catégorie.

- Centres de télétravail

Ce sont des antennes décentralisées de l'entreprise ou de l'administration dans lesquelles des travailleurs effectuent leurs prestations de travail. Le télétravailleur dispose en général d'un espace de travail équipé des technologies de l'information et de la communication et peut bénéficier d'un ensemble de services.

1.2.2 Selon la durée du travail

Selon ce critère on distingue entre :

- Télétravail permanent

Dans ce cas le salarié travaille principalement depuis son domicile. Il ne vient dans l'entreprise qu'épisodiquement.

- Télétravail alterné

Dans ce cas le salarié réalise sa mission en alternance entre le bureau et sa résidence.

1.2.3 En fonction du statut

Selon ce critère on distingue entre :

- Télétravailleurs avec contrat de travail

Dans ce cas le télétravail est prévu dans le contrat de travail ou mis en place dans le cadre de signature d'un avenant ou d'un accord collectif ou, à défaut, dans le cadre d'une charte élaborée par l'employeur.

- Télétravailleurs sans contrat de travail

Dans ce cas le télétravail est mis en place par un simple accord avec le salarié. L'employeur et le salarié formalisent leur accord par tout moyen.

La COVID-19 et le Télétravail, Enjeux et risques

Les impacts positifs du télétravail ne sont plus à prouver. La majorité des expérimentations du télétravail mettent en avant des retours très positifs de la part des employés et des entreprises. Que ce soit le gain de temps, l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, l'augmentation de la productivité, ce nouveau mode de management fournit des réponses à de réels besoins économiques, sociaux et individuels.

Avantage du télétravail pour le salarié

Pour le salarié, le télétravail offre :

2.1.1 Une meilleure qualité de vie

Le télétravail offre des horaires de travail plus souples qui laissent plus de temps au salarié et lui permettent de concilier plus facilement sa vie de famille et sa vie professionnelle. De même le salarié est moins stressé ; il est mis à l'abri des nuisances sonores et du stress engendré par les déplacements et les trajets quotidiens pour se rendre au bureau. Au-delà du mieux-être que le télétravail lui apporte, le salarié peut réaliser des gains financiers sur ses déplacements, ses frais de repas ou encore des dépenses d'habillement.

2.1.2 Une grande performance et une autonomie au travail

Un salarié qu'on autorise à faire du télétravail se sent considéré et valorisé puisqu'on lui fait confiance, il va donc redoubler d'effort. Le salarié gagne aussi en autonomie et devient responsable de sa prestation de travail et non plus uniquement de son temps de travail effectif.

2.1.3 Une source de motivation pour le salarié

Une amélioration de la qualité de vie au travail des salariés fait que ceux-ci se sentent mieux. Conscients d'avoir cet avantage, les collaborateurs deviennent

heureux, plus efficaces et s'impliquent davantage dans l'activité de l'entreprise.

Avantages du télétravail pour l'entreprise

Pour l'entreprise, le télétravail permet :

2.2.1 Amélioration de la productivité

L'employeur gagne de la productivité grâce à la réduction de l'absentéisme et une meilleure efficacité individuelle. Moins stressé, satisfait d'un équilibre entre sa vie professionnelle et personnelle, le salarié est plus performant. Sans parler de la réduction des coûts immobiliers, moins de bureaux et d'équipements.

2.2.2 Accélération de la digitalisation

Le télétravail accélère la transformation digitale au sein des entreprises. Les outils digitaux ont apporté leur pierre à l'édifice pour permettre aux salariés et aux sociétés de perpétuer les liens malgré la distance. De même, le télétravail est un atout pour la marque employeur. Le proposer à ses salariés et le mettre en avant dans sa communication, permet à l'entreprise de se démarquer et d'être plus attractive.

2.2.3 Répondre aux enjeux de responsabilité sociale

Le télétravail permet d'économiser de l'énergie, de réduire la consommation des fournitures de bureau et de consommable. Il permet aussi de favoriser l'accès et le maintien dans l'emploi des personnes handicapés ou touchées par des problèmes de santé.

2.3. Les Risques et inconvénients du télétravail

Le télétravail présente une série de risques :

2.3.1 Risque d'isolement

L'inconvénient majeur du télétravail tient au risque d'isolement du salarié. Le fait de réduire ses interactions avec les collègues, et de s'habituer au

confort du foyer, peut entraîner une perte relative de lien social et un manque d'esprit d'équipe et de communication avec ses collègues, élément essentiel du travail. L'isolement crée ensuite le manque de confiance et la perte d'intérêt au travail. Le télétravail peut aussi provoquer un effet paradoxal. Au lieu de favoriser un meilleur équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle, le télétravail peut entraîner l'effet inverse, à savoir une confusion entre les deux. Certains salariés font mention d'une tendance au « zapping », et une difficulté à s'imposer des horaires fixes (OLLIVER, 2019).

Il peut entraîner aussi un manque d'engagement car l'absence de contact direct entre les salariés et l'entreprise ne garantit pas un véritable engagement en termes d'assiduité, de ponctualité et de productivité. D'autre part, le temps considérable passé sur un ordinateur en cas de télétravail à domicile ou un autre appareil de ce type peut entraîner une fatigue visuelle et des problèmes de posture qui peuvent les gêner (BENAZZOU, 2020).

2-3-2 Risque psycho-social

Tous les collaborateurs ne disposent pas systématiquement des aménagements et outils nécessaires à l'exercice de leurs activités à distance. Aussi, de mauvaises conditions de travail peuvent-elles affecter la santé mentale des employés et avoir ainsi des conséquences négatives sur l'activité et la performance individuelle et collective (OLLIVER, 2019).

Du côté des entreprises, le télétravail présente aussi quelques risques liés à la cohésion sociale, le manque de la cohésion sociale est un risque d'érosion de la culture d'entreprise, le télétravail limite les contacts entre les salariés, ce qui peut se traduire par un manque de cohésion et une absence de culture d'entreprise. Toutefois, le fait de travailler selon un mode d'organisation différent crée en soi une culture.

2.3.3 Risque lié à la sécurité des informations

Le télétravail pose un problème de sécurité pour les entreprises. Il nécessite un système informatique adapté, avec des règles de confidentialité et un accès sécurisé au réseau de l'entreprise.

Manager une équipe dont les membres sont en télétravail peut s'avérer plus complexe que de manager une équipe travaillant dans les locaux de l'entreprise. La distance peut être un frein à la communication puisqu'elles sont faites en général via l'internet. Le manager se trouve dans une situation délicate, où il ne peut assurer un suivi convenable de ses collaborateurs et du rendu de leur travail. Impossible de vérifier si l'employé travaille vraiment ou s'il rencontre des problèmes au niveau

D'après l'analyse de cette partie nous concluons que la notion de télétravail suppose donc une forte relation de confiance et un management par objectif. Dans ce cas le manager doit aussi pouvoir être formé et accompagné par l'administration dans cette nouvelle expérience professionnelle.

Malgré ces quelques inconvénients, le télétravail reste très bénéfique aussi bien pour l'entreprise que pour le salarié. C'est une organisation du travail très en vogue que beaucoup d'entreprises dans le monde ont adopté.

3. Accompagnement et implémentation du télétravail

La mise en place du télétravail suppose une véritable démarche projet qui associe tous les contributeurs à sa mise en œuvre mais aussi les représentants des structures éligibles au télétravail. Une équipe projet pourra ainsi être constituée pour identifier les options retenues, les actions à préparer et le calendrier de mise en œuvre.

3.1 Implémentation du télétravail

Le chronogramme de projet télétravail doit commencer par la détermination des objectifs. Pour assurer le succès de l'implantation du télétravail en

entreprise, il est nécessaire tout d'abord de bien comprendre les raisons qui amènent à vouloir l'implanter. L'équipe projet doit donc discuter des avantages recherchés, pour ensuite définir les objectifs.

La mise en place du télétravail dans l'entreprise doit répondre à des objectifs stratégiques fixés par l'entreprise, qu'ils soient économiques, sociaux ou organisationnels. De ces objectifs découleront les moyens à mettre en œuvre, ainsi que le degré d'intégration plus ou moins fort des dispositifs ressources humaines ou sociaux de l'entreprise. Cette phase est suivie par des démarches clés :

-Définir le type de culture organisationnelle : au-delà de souhaiter le télétravail, l'entreprise doit se poser la question de sa capacité politique et humaine à intégrer un tel dispositif. La culture organisationnelle est un code de comportement, lié aux modes de travail, aux relations de travail et aux métiers de l'entreprise. Plus la culture d'entreprise est éloignée du concept de télétravail (manque d'autonomie, contrôle hiérarchique, travail à la tâche, management présentiel...), plus il sera difficile d'obtenir l'adhésion des parties prenantes dans son adoption.

-Identifier les équipes concernées par le télétravail : le télétravail est mis en œuvre individuellement et est directement lié au salarié. Il ne s'agit pas d'un dispositif collectif appliqué uniformément, même si les règles qui le définissent sont fixées par un accord d'entreprise. La nécessité d'un avenant au contrat de travail pour chaque télétravailleur montre bien l'aspect fortement intuitu personae du télétravail et sa vocation individuelle. Dès lors, et après analyse culturelle de l'organisation dans son ensemble, il convient de préciser et de définir les équipes qui peuvent bénéficier du télétravail. Il appartient aussi à l'entreprise d'évaluer les profils collectifs (quelles équipes ? quelles activités ? quelles relations de travail ? quels objectifs

opérationnels ?) et individuels (autonomie individuelle, intérêt pour le métier, aptitude à gérer les horaires de travail et de repos...) susceptibles de télétravailleur.

-Choisir le temps de travail optimal : au regard de la difficulté de mise en œuvre et des risques opérationnels liés au management et à la vie du collectif, le télétravail à plein temps est très loin d'être la norme dans beaucoup de pays notamment européens. La tendance est un équilibre entre un temps de présence et d'absence au sein de l'entreprise. Pour permettre au collaborateur de bénéficier des avantages du bureau et du domicile, sans rompre son lien collectif et managérial, bon nombre d'études estiment que le temps optimum de télétravail est de 2 jours par semaine.

-Encadrer le dispositif à travers une phase pilote : l'une des meilleures pratiques observées et pratiquées est la mise en œuvre d'une phase pilote précédant la négociation effective de l'accord de télétravail. Cette phase pilote est l'un des points clefs de la réussite et de l'acceptation du dispositif. Elle permet de renforcer l'acceptation du dispositif par toutes les parties et améliorer les outils et les bonnes pratiques au fil de l'eau. Cette phase test doit s'accompagner de points de suivi réguliers, afin d'évaluer le degré d'acceptation du dispositif et les améliorations à mener.

-Entériner l'accord : une fois que tout est en ordre et que les résultats de la phase pilote sont positifs, l'heure est à la formalisation de l'accord du télétravail. A cet effet, la mise en place d'une charte ou d'un accord collectif qui encadre la pratique du télétravail pour les employés s'avèrent primordiaux. Il est également possible de convenir d'une période d'essai au télétravail, afin d'analyser l'évolution de la situation.

-Réviser en continu la politique et les procédures de télétravail : afin de favoriser la réussite de l'implantation du télétravail, il demeure important de

faire l'évaluation du projet pendant la phase pilote, mais également par la suite afin d'apporter des ajustements à la politique et aux procédures si nécessaire. Il convient de prévoir une réévaluation de la politique et des procédures à intervalle régulier, de façon à s'assurer que celles-ci sont adaptées en fonction des transformations survenues au sein de l'organisation, des changements technologiques ainsi que des modifications légales possibles².

Accompagnement et mise en place du télétravail

Un accompagnement soutenu de la mise en œuvre du télétravail est nécessaire pour embarquer les collaborateurs dans cette aventure professionnelle et pérenniser le dispositif. Cet accompagnement effectif est fondé sur les éléments suivants :

3-2-1 une communication interne fédératrice : le développement du télétravail nécessite un accompagnement global et de proximité, réfléchi, organisé, progressif et durable. Des campagnes d'information et de sensibilisation sur les enjeux du télétravail seront organisés afin d'informer les équipes sur le cadre juridique applicable, expliquer les spécificités du télétravail ainsi que transmettre l'information la plus claire, au sujet du projet d'implémentation du télétravail, à l'ensemble des collaborateurs. Cette communication peut prendre la forme de présentation ouvertes à l'ensemble des collaborateurs complétée par d'autre support comme : plaques d'informations, mailings, notes internes, brochures. Elle devra également mettre en avant les différents dispositifs visant à accompagner la mise en œuvre du télétravail comme : les actions de sensibilisation et de formation programmées, référents dédiés au télétravail, autres...

² Daniel OLLIVER. 2019, MANAGER LE TRAVAIL A DISTANCE ET LE TELETRAVAIL, les bonnes pratiques des nouveaux modes de travail, Gereso Edition (2eme édition)

La désignation d'un référent est un facteur clé de succès pour le déploiement du télétravail. Ce référent doit être un interlocuteur privilégié à la fois pour les managers et les salariés et peut être saisi de toute éventuelle difficulté rencontrée en situation de télétravail et tenter d'y remédier en conseillant et en orientant vers les solutions les plus adaptées. Il peut également contribuer à l'établissement des bilans annuels de la mise en œuvre du télétravail. Des ponts réguliers sur les réussites et les difficultés rencontrées peuvent être instaurés aussi entre le référent dédié au télétravail et les managers concernés, dans un souci d'améliorer l'efficacité du processus de déploiement du télétravail (BRUNO, 2000)³.

Cette communication devra aussi prendre des formes pérennes, par la mise à disposition des collaborateurs de supports documentaires comme les guides, modèles de convention ou de charte ...

3-2-2 former les salariés et les managers : les managers et les salariés en situation de télétravail doivent posséder le savoir, le savoir-faire et le savoir être requis pour maximiser le succès de ce mode organisationnel.

Les actions mises en place par les entreprises doivent permettre, à chacun des acteurs, de se préparer au télétravail, soit dans une logique de sensibilisation, soit dans une logique plus directe de formation. Certaines formations doivent être prévues dès le début du projet afin d'assurer une bonne compréhension des implications du télétravail. D'autres formations permettant par la suite d'acquérir de nouvelles compétences, plus spécifiques, dans le but de faciliter l'application du télétravail. Pour les collaborateurs, le choix des formations doit permettre de pallier les lacunes observées en termes d'aptitudes et de connaissances nécessaires pour bien performer en télétravail. Ils pourront

³ BRUNO Monier- vinard : journaliste au journal « le point.fr » il a écrit en 2000 pour le mensuel Web Magazine un article intitulé : finir avec le bureau, vive le télétravail !

notamment être formés sur les avantages et risque liés au télétravail, la planification du travail et la gestion du temps, l'utilisation des technologies, la communication efficace à distance, la sécurité et la confidentialité des données, la gestion du stress et de l'isolement ...

Pour les managers, le choix des formations doit tenir compte des enjeux de gestion liés au télétravail et doit favoriser le développement de compétences qui facilitent la mise en œuvre du « télé-management ». Ils seront principalement formés sur la motivation, la mobilisation des employés, le coaching à distance, le management de la performance, la communication et les relations interpersonnelles dans ce nouveau contexte et cadre de travail.

En sus d'une bonne communication entre les différents acteurs et des formations adéquates, d'autres mesures de soutien peuvent contribuer au succès de l'intégration du télétravail.

3-2-3 manager à distance et adapter le management à la situation du télétravail : manager à distance implique de nouveaux modes d'organisation, tant à l'égard des collaborateurs en télétravail qu'à l'égard des collaborateurs exerçant en présentiel. L'équipe est désormais mixte et chaque salarié doit avoir la certitude d'être traité équitablement.

Exercer une partie de son activité en télétravail suppose de la part du supérieur hiérarchique direct d'adopter des méthodes de management adaptées, dont les caractéristiques principales sont la confiance et la transparence. La confiance mutuelle entre le manager et son collaborateur se construit notamment sur les bases de l'entretiens préalables à la demande de télétravail. Plus cet entretien est précis, particulièrement sur les tâches concernées par le télétravail et sur les modalités concrètes d'exercice, plus le contrat entre les deux parties sera clair et solide (OLLIVER, 2019).

4. Cadre juridique de la mise en œuvre du télétravail au Maroc

Le télétravail se propage partout dans le monde cependant son développement est très différent d'un pays à l'autre du fait de la diversité des définitions et des objectifs poursuivis par les politiques de déploiement du télétravail. Il est essentiellement étendu de manière informelle, sans élaboration de convention ou d'accords collectifs, ni aucun avenant au contrat de travail. Le travail à distance repose alors sur un cadre juridique incomplet.

4.1 Maroc encore à la traîne sur le télétravail

Le télétravail est récent dans la vie des organisations marocaines par rapport à d'autres pays. Il a été favorisé par l'apparition des nouvelles technologies qui ont apporté leurs lots de changements et ont modifié les pratiques et les habitudes au travail. Depuis, le télétravail est de plus en plus recommandé pour les entreprises qui misent sur le capital humain afin d'assurer leur compétitivité et leur performance.

C'est essentiellement le secteur des services et les métiers qui utilisent les technologies de l'information et de la communication qui se sont adonnés à ce mode de travail. Le secteur des services industriel quant à lui n'est pas propice à cette forme de travail.

Bien qu'il soit bénéfique pour tous, le télétravail semble être beaucoup plus un vœu qu'une pratique au Maroc. Beaucoup d'entreprises y résistent et parviennent difficilement à se tailler une place.

4.2 Les obstacles de la mise en œuvre du télétravail au Maroc

Il existe des obstacles qui se dressent face au développement du télétravail au Maroc. Il y a lieu de souligner que le télétravail reste une nouvelle organisation qui dépend de la volonté de l'entreprise et de ses salariés, mais

également de l'équipement technologique dont est dotée l'entreprise. Cela implique un véritable changement culturel au sein de l'entreprise.

Envisager le télétravail suppose donc un management agile qui exige, entre autre, la fin de la culture managériale du contrôle, encore prégnante dans les entreprises marocaines, une résilience et une autonomie du collaborateur mais aussi des moyens adaptés. Toutefois, ce qui explique principalement la résistance des entreprises à adopter le télétravail et l'absence de définition juridique et de cadre réglementaire dédié à ce sujet.

Au Maroc il n'existe pas de définition juridique du télétravail ni de réglementation spécifique comme c'est le cas dans d'autres pays ou cette nouvelle forme d'organisation est répondue.

Le télétravail n'est pas prévu par le code du travail marocain. Les dispositions en vigueur ne prévoient pas les conditions de recours à cette organisation du travail ni les modalités de son application. Et même si le télétravail peut présenter des similarités avec le travail à domicile prévu par les articles 2 et 8 du code du travail⁴, il ne doit pas se confondre avec ce dernier.

Le télétravailleur peut exécuter son travail à partir de son domicile ou de tout autre endroit qu'il choisit en utilisant les technologies de l'information. C'est par là qu'il diffère du travail à domicile ou il n'y a pas lieu de vérifier l'existence d'une subordination juridique et une surveillance immédiate de l'employeur.

L'absence d'un cadre juridique et d'une réglementation spécifique au télétravail ne devraient pas constituer un frein à son développement.

Les juristes estiment que le télétravail peut être mis en place directement par l'employeur, par tout moyen. Il est conditionné seulement par le respect des

⁴ . Il s'agit de code du travail marocain article 2 et 8

conditions d'hygiène et de sécurité et la souscription d'une assurance contre les accidents de travail susceptibles d'intervenir à domicile.

Dès lors, le télétravail se présente aujourd'hui comme un mode organisationnel incontournable qui ne nécessite pas un cadre juridique spécifique et formel mais davantage une prise de conscience des entreprises.

La COVID-19 et le télétravail au Maroc une nouvelle norme pour les entreprises

La pandémie de la Covid-19 a bouleversé le monde du travail au Maroc tout comme ailleurs. Face à l'inquiétude ambiante, la psychose causée, les mesures draconiennes diverses annoncées et la décision du confinement prise par le gouvernement pour endiguer la pandémie de coronavirus, le recours au web a été préconisé pour éviter les contacts physiques. Le coronavirus a dicté sa loi et a bouleversé en profondeur nos modes de travail et nos habitudes. Des plans les plus dociles, aux organisations les plus rigoureuses marocaines se sont adaptées pour ne pas voir leurs chiffres dégringoler.

Le télétravail : l'essayer c'est l'adopter

Dès lors, le télétravail qui peinait à s'imposer hier trouve toute sa place dans le conteste d'aujourd'hui comme une alternative sérieuse et durable pour garantir la continuité de l'activité des entreprises.

Les Smartphones, les ordinateurs et les tablettes deviennent alors des objets de première importance et chamboulent le quotidien des utilisateurs obligés d'intensifier les nombres de clics pour rester en connexion.

Le télétravail connaît donc un véritable coup de pouce, pour le moins inattendu, dans tout le royaume. Il est désormais le centre d'intérêt du monde de l'entreprise.

Il va sans dire que la pandémie aura permis une prise de conscience de cette forme d'organisation du travail et de faire évoluer les positions des uns et des

autres sur ce mode de travail au Maroc marquant ainsi l'arrivée de nouveaux paradigmes. Dans ce contexte, le ministre de l'économie, des finances et de la réforme de l'administration a publié un guide comprenant des conseils, des engagements et des orientations à même de faciliter le travail à distance.

Reste à savoir maintenant, si le législateur pourra suivre le rythme de cette évolution, notamment en votant des textes qui viendront davantage clarifier les conditions du télétravail au Maroc ou en modifiant les dispositions du code du travail en se dotant d'une réglementation spécifique au télétravail.

Le télétravail et les perspectives d'avenir

Alors que l'heure est à la reprise et que le gouvernement incite les entreprises à le privilégier, certaines organisations prévoient de faire du télétravail la norme.

Aux Etats-Unis, Google et Facebook ont proposé à leurs salariés de télétravailler jusqu'en 2021. Et Twitter va encore plus loin, pour certains salariés, le télétravail sera autorisé à vie.

En France, le groupe PSA compte pérenniser ce mode de travail en permettant à ses salariés non reliés directement à la production de passer en quasi-temps-plein au télétravail.

Tester durant la période de confinement, le télétravail a visiblement fait ses preuves aussi bien dans les entreprises que dans les administrations publiques marocaines. Le gouvernement entend enfin mettre en place une réglementation claire en vue d'adopter définitivement ce système de travail pour certains métiers dans la fonction publique. A cet effet, et après le guide méthodologique du travail à distance, un projet de décret élaboré par le ministre de l'économie, des finances et de la réforme de l'administration a été soumis aux différents ministères qui devront formuler leur avis avant un

examen en conseil du Gouvernement. Le texte fixera les conditions et modalités du travail à distance dans les administrations de l'Etat.

Le télétravail sera alors considéré comme un mode, parmi d'autres, d'organisation du travail. Il permettra aux fonctionnaires d'exercer des missions et des tâches, en dehors des locaux officiels rattachés à l'administration, en utilisant des technologies de l'information et de la communication. S'agissant des entreprises privées, le télétravail semble avoir séduit bon nombre d'entreprises mais aussi de télétravailleurs. C'est ce que révèle en tout cas une enquête réalisée par ReKroute5 qui fait ressortir que 90% des interviewés souhaitent intégrer le télétravail dans leur quotidien à l'avenir. Il est en effet temps de franchir ce pas.

Conclusion

Si le télétravail peut se révéler un excellent moyen pour éviter cette vie stressante, pouvoir concilier la vie de famille et la vie professionnelle et gagner en productivité, le télétravail reste très bénéfique aussi bien pour l'entreprise que le salarié. C'est une organisation du travail très en vogue que beaucoup d'entreprises dans le monde ont adopté. Il va sans dire que le travail à distance connaît aujourd'hui un véritable engouement partout dans le monde. Toutefois il a du mal à prendre son envol au Maroc

A travers cet article nous avons montré que la pandémie sanitaire que nous vivons a mis à jour de nouvelles pratiques de management, de collaboration et de communication, mais aussi un nouveau rapport au travail. En quelques semaines, le télétravail est devenu une réalité incontournable et une nouvelle norme d'usage pour de nombreuses entreprises et administrations

⁵. ReKroute un bureau d'étude qui a réalisé une étude durant la période de confinement, année 2020

marocaines. Devant cette réalité nous voyons qu'il est obligatoire de réviser le code de travail marocain qui doit comporter plus de clarté et détail sur ce nouveau mode de travail. Les gouvernements que se soit du Maroc ou de n'importe qu'il pays sont tenu d'établir une loi et des mesures réglementaires du télétravail.

Finalement, nous pouvons conclure que les avis divergent quant à la perception du télétravail, les expériences vécues attestent dans la majorité des cas, d'une connotation positive aussi bien du côté des entreprises que des collaborateurs.

Cependant, il est encore trop tôt pour tirer des conclusions, qui requièrent une évaluation méthodologique, scientifique et crédible. En tout état de cause, le bilan initial est sans appel : le télétravail est devenu une composante indispensable que le Maroc doit adopter en vue d'intégrer, comme il se doit, l'ère des technologies de l'information et de la communication et de maîtriser les enjeux de la société de l'information et de l'intelligence artificielle. Les professionnels du management et de la gestion des ressources humaines se trouvent en première ligne et sont largement attendus pour définir le cap et les repères de ce nouveau mode de fonctionnement. Mais le plus gros challenge pour réussir le télétravail sera d'instaurer une culture managériale basée sur le résultat. Pour assoir son statut, il faut un cadrage juridique destiné à orienter son usage.

BIBLIOGRAPHIE

BENAZZOU, L. (2020). l'intégration pédagogique des TIC à l'épreuve de la crise covid-19 : quels enseignements a tirer ?. Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 1 : Numéro 2 » pp : 291 .

BRUNO, M-V. (2000). Fini le bureau, vive le télétravail !. Web Magazine (groupe Prisma-presse) disponible sur [http://lepoint.fr/art-de-vivre/comment-on-voyait-le teltravail-il - y-a- 20-ans-23-08-2020-2388636-4-php*](http://lepoint.fr/art-de-vivre/comment-on-voyait-le-teltravail-il-y-a-20-ans-23-08-2020-2388636-4-php*). Consulté le 03/09/2020.

Guide de mise en place du télétravail au sein de Crédit Agricole du Maroc, Veille RH N°49. Mois 04/2020

OLLIVER, D. (2019). MANAGER LE TRAVAIL A DISTANCE ET LE TELETRAVAIL, les bonnes pratiques des nouveaux modes de travail. Gereso Edition (2eme édition)