

Les nouvelles approches de travail : le télétravail Cas de l'audit interne

New approaches of Working : Remote working Case of remote auditing

BENDELHADI ABDELHAY

Enseignant chercheur

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion- ENCG

Université Ibn Tofail – Kénitra

Laboratoire de Recherche en Sciences de Gestion des Organisations (LARSGO), Maroc

abdelhay.benabdelhadi@uit.ac.ma

EL MOUISSIA RIM

Doctorant

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion- ENCG

Université Ibn Tofail – Kénitra

Laboratoire de Recherche en Sciences de Gestion des Organisations (LARSGO), Maroc

rim.elmouissia@uit.ac.ma

Date de soumission : 08/03/2021

Date d'acceptation : 22/04/2021

Pour citer cet article :

EL MOUISSIA. R & BENDELHADI. A (2021) «Les nouvelles approches du travail : le télétravail ; cas de l'audit interne » ; Revue Internationale des Sciences de Gestion «Volume 4 : Numéro 2» pp : 730- 744.

Résumé

Au cours des dernières décennies les entités ont drastiquement changé de méthodes de travail. Grâce à la révolution numérique, l'apparition du Big Data et à l'intelligence artificielle on est loin de l'époque du Taylorisme marquée par les temps modernes. En effet, le contexte actuel est accentué par l'incertitude et l'instabilité, ce qui amène les entités à repenser leur mode d'organisation de travail et à s'adapter aux imprévus infligés par leur environnement externe. D'ailleurs cette incertitude a été prouvée par l'apparition soudaine de la pandémie du Covid 19, qui a clairement bouleversé les méthodes de travail traditionnels et a mis l'accent sur une nouvelle approche de travail celle du travail à distance communément appelée par le « télétravail ». Il s'agit d'une des plus grandes transitions dans les méthodes de travail, qui a été éprouvée par des milliers de personnes, à l'échelle internationale, durant la période de confinement. Dans cette perspective, le présent article a pour objet, à travers une revue de littérature autour du concept du télétravail, de définir cette nouvelle approche de travail, examiner son évolution et son applicabilité aux métiers particulièrement pour le cas de l'audit interne en explorant les avantages et les inconvénients de l'audit à distance.

Mots clés : télétravail ; Covid 19 ; audit à distance ; nouvelles approches ; travail à distance.

Abstract

Thanks to the digital revolution, the advent of Big Data and artificial intelligence, we are a long way far from the Taylorist era marked by the Moderne Times. Indeed the current context is accentuated by uncertainty and instability, which leads entities to rethink their organization and adapt to unforeseen that are inflicted by their external environment. In fact, this uncertainty has been proven by the unpredicted occurrence of the Covid 19 pandemic, which has clearly transformed traditional working methods and led to a new approach of working which is remote working also commonly referred to as « teleworking ». It's one of the biggest transition in working methods that has been proven internationally by thousands of people durant lockdown. In this perspective, this article has for object, through a literature review, to examine the evolution of this new way of working and its applicability to different occupations precisely to auditing, by exploring the advantages and disadvantages of remote auditing.

Keywords : telework ; Covid 19 ; remote auditing ; new approaches ; remote working.

Introduction

Suite à l'apparition et la prolifération de la pandémie du Covid 19 en Mars 2020, et face aux restrictions de déplacement imposées, nombreuses sont les entreprises et les administrations qui étaient dans l'obligation de se conformer aux instructions réglementaires et de modifier leurs méthodes de travail. Au Maroc, « *Ce mode exigé par les dictats de cette crise a poussé les entreprises marocaines à repenser leur modèle de management en s'ouvrant sur les nouvelles technologies et notamment en adoptant le télétravail ou le travail à distance* » (Bouanani & Ladraa, 2020). Si le code du travail marocain ne comporte pas d'éclaircissements vis-à-vis de la notion du télétravail (Dahmani & Elakry, 2020), il autorise toutefois la réduction du nombre d'heures de travail dans des cas de force majeure, à l'instar de celui de la pandémie sanitaire, et ce, sous réserve que l'employeur et les parties prenantes donnent leur accord (Code du Travail, Article 185). Pour le secteur public, le Ministère de l'Economie et des Finances et de la Réforme Administrative a promulgué le projet de décret n°2.20.343 se rapportant au concept du télétravail dans les administrations publiques. Un projet de loi qui a été mis en circulation accompagné d'un guide ayant pour objet de faire du télétravail une expérience réussie sur les différents plans : structurel, relationnel et environnemental. L'objectif dudit projet est de réglementer et pérenniser les pratiques du travail à distance, permettant aux fonctionnaires d'assurer leurs rôles et attributions en dehors des bâtiments administratifs grâce aux outils de la communication et de l'information.

En effet, grâce à la mondialisation, l'avènement des nouvelles technologies et du Big data, le télétravail s'est graduellement inscrit comme un nouveau mode de travail de plus en plus commun au sein des établissements du secteur public et privé.

Inscrit comme une nouvelle approche de travail plus flexible qui vise à rapprocher le travail aux employés induisant des gains de productivité, il est toutefois très souvent reproché et critiqué par certaines entreprises. L'idée sous-jacente de cette inquiétude émane du fait que si les employés travaillent dans un environnement qui échappe et qui est loin du contrôle et de la surveillance de la hiérarchie, il est difficile de surveiller leur travaux et leur mode de travail.

Dans cette perspective, le présent travail a pour objet, à travers une revue de littérature autour du concept du télétravail, de répondre à la problématique suivante : « Quels sont les enjeux du télétravail ? »

De cette problématique sont déclinées les hypothèses de recherche suivantes :

- Le télétravail serait un mythe qui échappe au contrôle de la hiérarchie et par conséquent il impacterait négativement les modèles organisationnels et les objectifs d'une entité.
- Le télétravail serait une source de motivation chez les employés qui permet d'assurer des gains de productivité pour l'entité.

Sur la base de la revue de littérature, nous allons essayer de relever l'enjeu du télétravail dans un contexte socioéconomique en constante évolution. Pour ce faire, nous allons premièrement analyser les évolutions des approches de travail notamment la naissance et l'historique du concept du télétravail. Deuxièmement, nous allons étudier les avantages et les inconvénients de cette nouvelle approche de travail. Troisièmement, nous allons examiner l'applicabilité du télétravail à travers le cas de l'audit interne à distance.

1. L'évolution des approches de travail

1.1. Naissance du télétravail :

Le télétravail a fait son apparition en 1950 à travers les œuvres de Norbert Wiener portant sur la cybernétique. Il aborde le cas d'un architecte installé en Europe qui chapeaute à distance la construction d'un building aux Etats-Unis à l'aide des moyens de transfert de données. En 1973, la crise économique induite par le flamboient des prix du pétrole a incité les entreprises à repenser leur plan de gestion des coûts en s'orientant vers des méthodes de travail plus flexibles et productives visant à réduire les coûts de carburant pour le transport des employés ainsi que les frais de la climatisation et du chauffage au bureau. Dans ce sens, Jack Nilles a donné naissance au terme « telecommuting » pour faire référence à la notion de télétravail qui consiste selon lui, à la permutation des télécommunications aux déplacements des personnes et des biens. Loin de la perception fordiste du travail et d'un modèle d'organisation à la chaîne, le télétravail s'est vite instauré comme une pratique permettant au travailleur d'effectuer ses tâches en dehors de son lieu de travail, avec des horaires plus flexibles.

A partir des années 80 et suite à l'apparition du tout premier micro-ordinateur d'Apple qui a généralisé l'accès à internet au Grand public, le concept du télétravail a pris plus d'ampleur mais les technologies restaient néanmoins insuffisamment développées pour la généralisation de ce concept.

Toutefois, en réponse à la croissance économique ayant marquée les années 90 et l'expansion des technologies de l'information et de la communication, en l'occurrence, grâce à la généralisation de l'utilisation d'internet, le télétravail est passé d'un simple projet

technologique à une pratique éventuelle pour les employés souhaitant avoir plus d'autonomie dans leur travail (Taskin, 2006). Dès 1992, le Canada a adopté le télétravail au sein de la fonction publique fédérale et en 2002 un accord cadre a été signé par les correspondants européens au sujet du télétravail. Ledit accord relève les circonstances d'emploi, les relations employeur-employé, confidentialité et protection des données, coordination du travail...etc. De là, le développement accru des nouvelles technologies et des sciences de l'information a fait que les employés peuvent exécuter leur fonction à distance en tout lieu et à tout moment, entre portail intranet, VPN, espace de partage cloud, visioconférences, connexions à grand débit, ...etc tous les outils ont été développés afin de permettre aux travailleurs d'atteindre leurs objectifs et d'effectuer librement leurs attributions.

1.2. Définition du télétravail :

De nombreux travaux et écrits portant sur le concept du télétravail dénoncent la difficulté d'attribuer une unique définition à ce concept « concept simple mais flou » tel décrit par (Lemesle & Marot, 1994). Cette difficulté remonte au fait que la notion du télétravail implique d'autres éléments notamment le statut de l'employé (salarié ou indépendant), la configuration du télétravail (pendulaire, nomade (lieu éloigné), fixe) ou encore le lieu à partir duquel est effectué le télétravail (à domicile ou depuis un bureau annexe...).

En effet, le télétravail peut être catégorisé de plusieurs façons selon un critère spécifique. Si on fait référence au lieu de travail, une différence existe entre les télétravailleurs à domicile, et les télétravailleurs mobiles qui se déplacent chez le client par exemple ; si on fait référence au télétravail en termes de « fréquence », une distinction est établie entre les télétravailleurs occasionnels et les télétravailleurs permanents ou alternatifs. Ce qui mène à aborder le statut du télétravailleur : salarié ou indépendant.

En 1980, une définition étendue du télétravail a été assigné par l'Institut de l'Audiovisuel et des télécommunications en Europe (IDATE) le qualifiant de : « travail réalisé par une entité (personne ou groupe) délocalisée, c'est-à-dire séparée de son établissement, et dont l'activité nécessite l'utilisation intensive de moyens de télécommunications ». Une définition partagée par Taskin (2006) qui définit le télétravail comme étant « l'exécution *d'une activité professionnelle, en tout ou en partie, à distance (c'est-à-dire hors des abords immédiats de l'endroit où le résultat de ce travail est attendu et en dehors de toute possibilité physique pour le donneur d'ordre de surveiller l'exécution de la prestation) et au moyen des TIC* ». Ces deux définitions relèvent trois composantes fondamentales à savoir : le concept de

délocalisation, souvent accompagné de l'absence de clarté ainsi que l'emploi des technologies et des outils de communication.

Dans une autre perspective, Pontier (2014) voit le télétravail comme une opportunité pour les salariés de pouvoir effectuer librement leurs activités tout en maintenant le contact avec la hiérarchie grâce aux moyens de la télécommunication. De cette définition émane l'autonomie du travailleur, dans le sens où, il est en mesure de contrôler ses actions et prendre des décisions face à des situations organisationnelles délicates rencontrées au cours de son travail. L'autonomie du télétravailleur est, entre autres, liée à l'implication de procédures de contrôle permettant d'aboutir à la réussite de la relation entre employé/employeur.

Ce concept donne, alors, libre champ aux interprétations mais relève tout de même des enjeux et des problématiques similaires, celles de la mondialisation de l'économie mondiale, l'éveil d'une communauté postindustrielle caractérisée par des modèles organisationnels optimistes et non rigides. Dans un tel contexte, les enjeux du télétravail reposent sur les principes de l'autonomie, l'autocontrôle et de la confiance.

- **L'autonomie** : parmi les définitions attribuées pour le mot « autonomie » par le petit robert se trouve « l'aptitude de gouverner ses propres lois et la faculté d'agir librement, indépendance » (dictionnaire Petit Robert). L'autonomie impliquerait donc, la capacité d'une personne à déterminer par soi-même ses propres règles et lois. Cette définition est partagée par Chanlat (2003, cité par Pontier, 2014) puisqu'il définit l'autonomie comme la faculté de l'individu à quadriller ses propres actions, lui offrant la possibilité de s'acclimater à des éventuels changements au niveau des structures organisationnelles et de fournir des prises de décisions adéquates aux difficultés encourues. Par ailleurs, le concept de l'autonomie a été évoqué par le philosophe Kant qui l'associe à la notion de la « morale » dans le sens où une personne est autonome si elle choisit librement et rationnellement d'agir de la meilleure des façons et dès lorsqu'elle est assujettie à une force extérieure (loi, ordres,..) elle agit en hétéronomie.
- **L'autocontrôle** : McGregor (1974) perçoit l'autocontrôle comme un aspect de contrôle intériorisé qui relève du sens de responsabilité chez les individus qui sans lequel l'autocontrôle ne pourrait exister. Il se distingue des formes de contrôles traditionnels qui se basent sur les interactions avec la hiérarchie et les directives à respecter par le sens de l'auto-direction ; qui revient à la fixation des objectifs et des critères de performance par soi-même.
- **La confiance** : Selon Möllering (2006) la confiance est « *un processus continu de construction basé sur la raison, la routine et la réflexivité, la suspension de l'irréductible vulnérabilité sociale et l'incertitude comme si elles étaient favorablement résolues et*

maintenaient ainsi un état d'attente favorable envers les actions et les intentions de personnes plus ou moins spécifiques ». Dans un premier temps, l'état d'attente favorable repose sur la raison, sur une prise de décision rationnelle visant à identifier tous les bons arguments qui pourraient inciter une personne à faire confiance à une autre. Dans un deuxième temps, l'état d'attente favorable relève du concept de routine, dans le sens où les échanges fréquents entre individus instaurent des formes de routines qui font surgir des liens de confiance. Dans un troisième temps, l'état d'attente favorable repose sur le principe de la réflexivité, selon lequel la confiance se construit sur la base des expériences vécues par les individus.

2. Enjeux du télétravail :

Depuis son apparition, la perception du télétravail semble dénaturée. Alors que certains auteurs perçoivent le télétravail comme une opportunité d'accroître la productivité des employés, leur accordant plus d'autonomie et de liberté ou encore un meilleur équilibre entre vie privée et professionnelle. D'autres auteurs considèrent le télétravail comme une source d'isolement social (Cooper & Kurland, 2002), collision entre l'univers privé et professionnel (Raghuram, et al., 2001). Mais quels sont réellement les enjeux du télétravail ?

- **Les enjeux économiques:** peuvent aussi être considérés comme des enjeux organisationnels qui se résument dans la réduction des coûts et l'augmentation de la productivité des travailleurs. L'amélioration de leur production est en grande partie engendrée par l'amélioration des conditions de travail, réduction des déplacements, flexibilité des horaires de travail, amélioration de l'équilibre entre vie privée et professionnelle. Cette flexibilité constitue un réel enjeu particulièrement pour la gente féminine, comme l'indique Sennett (2000) « *l'entrée de femme des classes moyennes dans la population active a donc été une incitation supplémentaire à innover dans l'organisation flexible du temps plein comme du temps partiel. Ces changements ignorent désormais les barrières de sexe, si bien que les hommes ont eux aussi des horaires de travail plus souples* ». Selon Kurland et Bailey (1999, cités par Mello, 2007), le télétravail attire la motivation des travailleurs. Une motivation justifiée par le fait que les employés considère l'aptitude de travailler à distance loin de la supervision directe de la hiérarchie comme un signe de confiance. Ce qui responsabilise les employés et les pousse à donner le meilleur d'eux-mêmes et à être productifs. Toutefois, la sécurité et la confidentialité des données traitées restent le principal inconvénient au niveau de l'organisation.
- **Les enjeux sociétaux :** le télétravail a tout d'abord un impact positif sur l'environnement. En effet, grâce à la réduction des déplacements quotidiens des travailleurs, le télétravail favorise

la réduction de la pollution et la décongestion des routes urbaines grâce à l'allègement des embouteillages dans les centres villes lors des horaires de pointe.

Par ailleurs, le télétravail permet d'assurer une inclusion sociale des personnes souffrant d'handicap ou disposant de contraintes familiales leur permettant pas de pratiquer un travail régulier. D'où le respect de la notion d'équité en termes d'emploi.

- **Les enjeux du télétravail pour les télé salariés :** Selon Crandall et Gao (2005, cités par Mello, 2007), le télétravail assure un certain équilibre entre la vie privée et professionnelle des télé salariés. Cet équilibre résulte de la réduction du stress dû d'une part par la diminution des trajets quotidiens et des déplacements, et d'autres parts par les suspensions fréquentes dans le milieu de travail habituel et par conséquent, le télétravail amplifie la productivité et le rendement du salarié. Par ailleurs, les travaux de Golden (2006), souligne que l'intensité du télétravail constitue un réel enjeu pour les salariés. En effet, si les salariés disposent d'une part importante de télétravail dans leur plage horaire de travail, ils seront moins drainés moralement, plus motivés et n'auront pas l'intention de se retirer de l'entreprise. Il s'agit aussi des salariés qui alternent de manière équilibrée entre les heures de travail en mode présentiel au sein de l'entreprise et en mode télétravail. Toutefois, pour (Bailey & Kurland, 2002) le télétravail peut laisser place au « workaholisme » autrement interprété comme « l'accoutumance au travail, le besoin compulsif et incontrôlable de travailler sans cesse » (Oates, 1971). Cela se traduit par l'exercice de longues heures de travail et la constante recherche de performance au détriment de son bien-être et des autres aspects de la vie (relations, loisirs, détente...).

3. Le télétravail est-il adapté à tous les métiers : Cas de l'audit à distance ?

Selon Yves Codère (1995) « *le télétravail touche aux données et aux idées* », et de ce fait, le télétravail se rapporte fondamentalement à des métiers conceptuels. Cependant, il existe des métiers qui sont capables d'être exercés à distance en raison de leur nature comme les métiers de la programmation, l'infographie, et tout autre métier qui se base sur l'utilisation des nouvelles technologies. D'autres métiers sont « télétravaillables » car il s'agit de métiers routiniers et répétitifs qui certes se basent sur les technologies de l'information mais n'exigent pas une présence obligatoire au lieu de travail pour les exécuter.

D'après (Roy, 1995) « *la personne idéale avec le télétravail est celle capable de travailler seule. C'est une personne indépendante, à l'esprit initiative qui sait fixer ses propres priorités et délais et qui sait évaluer son rendement* ». Dans cette perspective, être télétravailleur

implique un réel sens de l'organisation, d'adaptation et dispose d'une capacité à travailler seul, à rester motivé et discipliné.

3.1. L'audit à distance :

Face aux nombreux enjeux réglementaires, légaux ou de qualité, le besoin de mener des audits est toujours d'actualité et ce malgré les restrictions de déplacement engendrées par l'émergence de la Covid 19. En raison, de l'importance du rôle que joue l'audit au sein d'une entité il est important d'aborder le sujet de l'audit à distance, la manière avec laquelle se déroulent les différentes phases de l'audit à distance (planification, exécution et clôture de la mission) ainsi que ses avantages et limites. D'autant plus que l'environnement de contrôle des entités se trouve impacté par l'apparition de cette crise.

- **Planification :** Cette étape consiste à définir le périmètre et le champ d'intervention des auditeurs. Lors de la tenue de la réunion d'ouverture il est important pour les auditeurs d'exposer aux parties prenantes, la démarche d'audit à distance notamment les changements introduits et les différences par rapport à l'audit sur le terrain. Il est nécessaire de passer en revue les modalités d'échange d'information, les supports de présentation des résultats, revoir la période de planification de la mission pour prendre en considération les éventuels imprévus.
- **Exécution :** La phase d'exécution repose sur la revue documentaire qui consiste en l'examen des informations réceptionnées par les audités. Lors de l'exécution d'un audit à distance, il est judicieux pour les auditeurs d'avoir accès une plateforme d'archivage électronique où sont disponibles les pièces justificatives et les pièces concernées par la mission. L'auditeur peut utiliser les méthodes d'échantillonnage afin de s'assurer de la conformité des documents et de l'exactitude des données, les anomalies relevées peuvent être partagées avec les audités dans le cadre des entretiens à distance. Il s'agit de réunions entretenues avec les parties prenantes qui se déroulent comme les entretiens physiques (en face à face), la différence réside dans l'utilisation des technologies qui permettent de réaliser des visioconférences comme les supports : Microsoft Teams, Zoom et Skype. L'examen des données d'audit peut aussi être réalisé à travers des échanges de mail.
- **Clôture de la mission :** la fin d'une mission d'audit se concrétise par la tenue d'une réunion de clôture avec les audités afin de passer en revue les différents constats et observations, relevés lors de la réalisation de l'audit. Il est également question de discuter la faisabilité d'implémentation des recommandations suggérées par les auditeurs et qui s'inscrivent dans une optique d'amélioration continue des opérations et processus.

3.2. Les avantages et les limites de l'audit à distance :

Bien évidemment, comme tout autre travail à distance la pratique de l'audit interne à distance dispose d'un nombre d'avantage et d'inconvénient, parmi lesquelles nous avons relevé ce qui suit :

3.2.1. Les avantages de l'audit interne :

- Réduction des frais de déplacement : en fonction du nombre d'audits réalisés à distance, d'importantes économies peuvent être réalisées grâce la réduction des déplacements.
- Accès plus large à l'expertise des professionnels : les audits à distance permettent de bénéficier des compétences d'experts dans le champ d'intervention, sans à avoir à se déplacer grâce aux solutions informatiques (Zoom, MS Teams,...)
- Amélioration de la revue documentaire : grâce à l'utilisation des outils de technologies, les auditeurs disposent d'enregistrement vidéo et l'accès instantané aux plateformes de documentation pour une meilleure prise de connaissance des problématiques et des zones à risques significatives.
- Couverture plus large : la réalisation d'audit à distance permet de maintenir la continuité des audits et par conséquent, l'assurance quant à l'efficacité et l'efficience des opérations malgré les circonstances contraignantes. Ainsi, que l'élargissement des points de contrôle en couvrant plus de sites et de zones à risque grâce aux nouvelles technologies et à l'accès à des équipes performantes qui disposent des connaissances nécessaires.

3.2.2. Les inconvénients de l'audit à distance :

- **Risque de fraude** : La réalisation d'audit à distance pourrait inciter et encourager la réalisation d'actes frauduleux, particulièrement les actes de falsification de données et documents ou non divulgation d'informations pertinentes. D'autant plus, que lors de survenance d'élément perturbateur comme ce qui est le cas pour l'apparition de la pandémie sanitaire actuelle, la séparation des tâches et fonctions n'est pas toujours maintenu. En effet, en raison de l'obligation de la continuité des activités d'une entreprise et la réduction de l'effectif du personnel, certaines mesures ou systèmes de contrôle peuvent être affaiblis. D'où la nécessité pour les entités de revoir leurs procédures de contrôles et de les adapter au contexte actuel afin de renforcer le dispositif de contrôle et de verrouiller l'ensemble des processus afin de minimiser le risque de fraude ou de défaillance du système de contrôle interne.

Un autre enjeu pour les auditeurs internes dans une situation de crise est de s'assurer de la fiabilité et la clôture des états financiers dans les délais impartis. Dans cette perspective la norme ISA 315 incite les auditeurs à identifier et évaluer les zones de risques significatives émanant de fraude ou d'erreurs présentes au niveau des états financiers, et ce à travers une prise de connaissance approfondie de l'entité et de son environnement.

- **Risque de non contrôle** : l'audit à distance ne permet pas aux auditeurs de détecter des risques liés à des opérations relatives à des zones à accès restreint ou des opérations qui nécessitent des observations physiques. A titre d'exemple, l'audit à distance (en ligne) ne permet pas de relever l'ensemble des dysfonctionnements liés à la gestion d'une usine industrielle.
- **Risque de confidentialité et de sécurité des informations** : les données et les informations traitées dans le cadre des missions d'audit sont des données confidentielles à caractère sensible et personnel. Lors du travail à distance, la confidentialité des données peut être compromise par différents facteurs notamment par : la connexion à un réseau informatique non sécurisée (réseau WIFI, hors VPN), attaque d'hameçonnage manifestée par des mails incitant les employés à envoyer des informations à caractère personnel ou à les espionner, utilisation de matériel informatique non sécurisé...etc. Par ailleurs, les règles de conduite prescrites par le cadre de référence internationale des pratiques professionnelles de l'audit interne (CRIPP) incitent les auditeurs à protéger les informations réceptionnées dans le cadre de leurs interventions et de les manier avec extrêmement de vigilance. Par conséquent, il est important pour les auditeurs internes de sécuriser leur réseau personnel en termes de robustesse du mot de passe et de leurs identifiants, de ne pas utiliser des applications du cloudcomputing et de stockage des données, éviter l'utilisation de matériel informatique dont les systèmes d'exploitation n'ont pas été mis à jour et d'éviter de conserver des documents à données sensibles chez eux.

Conclusion :

Dans un contexte actuel contraignant de par les restrictions sanitaires et de déplacement, le travail à distance s'avère comme étant une solution pertinente permettant d'assurer la continuité des activités et d'organisation des emplois à distance. Il va sans dire que cette nouvelle méthode de travail a certainement chamboulé les visions et les méthodes de travail traditionnel. Loin des visions tayloriste et fordiste, le télétravail constitue une nouvelle approche du travail axée sur l'utilisation des outils de communication permettant de répondre non seulement aux exigences des entités mais aussi à celles de ses employés. A travers la revue de littérature réalisée, il a été constaté que les auteurs disposent d'avis mitigés relatifs au télétravail, autant pour sa définition que pour les avantages et les inconvénients concernant sa pratique. Entre réduction du stress induit par les déplacements quotidiens et l'aliénation de la vie privée avec la vie professionnelle, le télétravail séduit de plus en plus de monde jusqu'à en faire un nouveau mode de travail adopté en alternance avec le travail en présentiel. Toutefois, il est important de mentionner que le télétravail présente aussi des dangers impactant le dispositif de contrôle interne d'une entité qui se retrouve affaibli en raison de l'insuffisance des contrôles implémentés, l'inadéquation des contrôles à la situation actuelle, non formalisation et non actualisation des procédures...etc. Sur la base de la revue de littérature abordée précédemment, il a été constaté que l'hypothèse selon laquelle, le télétravail serait un mythe qui échappe au contrôle de la hiérarchie impactant négativement les modèles organisationnels et les objectifs d'une entité n'est pas valable. En effet, le télétravail repose sur le principe de l'autocontrôle, qui permet aux travailleurs de répondre aux objectifs fixés par la hiérarchie grâce aux formes de contrôle intériorisés, leur sens de la responsabilité et leur capacité à fixer leurs propres objectifs en s'appuyant sur leur engagement morale. De surcroit, le principe de confiance instauré entre l'employé et l'employeur, qui émane du principe de la routine notamment par les échanges fréquent ainsi qu'à travers les expériences antérieures vécus avec l'employé, fait que la hiérarchie dispose d'une certaine conviction et assurance quant à la performance du télétravailleur. Par ailleurs, la revue de littérature abordée a permis d'affirmer l'hypothèse selon laquelle, le télétravail serait une source de motivation chez les employés qui permet d'assurer des gains de productivité pour l'entité. Assurément la réduction du stress dû d'une part par la diminution des trajets quotidiens et des déplacements, ainsi que l'équilibre entre la vie privée et professionnelle constituent une réelle motivation auprès des télé salariés qui les incitent à se

surpasser, à être plus productif et par conséquent, assurer des gains de productivité pour l'entité.

Dans une autre perspective, si l'utilisation des nouvelles technologies ont simplifié la communication et permis au personnel d'effectuer des tâches sans à se déplacer au lieu de travail, les cybers attaques sont quant à elles maintenant plus que jamais omniprésentes et menacent la confidentialité des données et des informations traitées. C'est pour cette raison qu'il est impératif de redoubler de prudence lors la pratique du télétravail. Enfin, l'étude de l'applicabilité du télétravail au cas de l'audit interne a démontré que l'audit interne à distance constitue un réel enjeu pour les entités, non seulement au niveau des économies réalisées en raison de la réduction des déplacements et par conséquent des frais induits, mais aussi, par la permanence de l'assurance quant à l'efficacité des opérations et la couverture des risques à criticité importante.

Dans le prolongement de cet article, il serait intéressant d'établir une étude portant sur les facteurs de réussite du télétravail au Maroc, en établissant une étude comparative entre deux entités au style de management différent et dont les méthodes de gestion sont divergentes. Cette étude permettrait, entre autres, de déterminer la culture d'entreprise la plus adéquate à l'adoption de cette nouvelle approche du travail, d'autant plus qu'au Maroc le télétravail ne dispose pas d'un cadre juridique qui formalise sa pratique.

BIBLIOGRAPHIE

- Bailey, D.E. & Kurland, N.B. (2002). A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 383- 400. doi: 10.1002/job.144.
- BOUANANIJ. & LADRAA S. (2020) «Relance économique pendant l'état de crise sanitaire COVID 19 : Etude d'impact sur l'activité des entreprises industrielles au Maroc», *Revue Française d'Economie et de Gestion* «Volume 1: Numéro 2» pp: 46 -60
- Chanlat, J.F. (2003). L'individu dans l'organisation. P.U. de Laval. n° 1, janv.- fév., p. 43-63.
- Code du Travail Marocain, Ministère de la justice et des Libertés, Version consolidée en date du 26 Octobre 2011, Article 185, p. 74.
- Codère, Y. (1995). Le télétravail: Outil à l'intention des employeurs et employés pour augmenter la productivité et abaisser les coûts. Bibliothèque nationale du Québec et Bibliothèque nationale du Canada, 1 trimestre 1995, ISBN: 2-9804417-0-8, p.26.
- Cooper, C. D., & Kurland, N. B. (2002). Telecommuting, professional isolation and employee development in public and private organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 23(SpecIssue), 511–532. <https://doi.org/10.1002/job.145>.
- Crandall, W. and L. Gao. (2005) An update on telecommuting: Review and prospects for emerging issues. *SAM Advanced Management Journal*, p. 30-37.
- 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.
- Golden, T.D. (2006). « The role of relationships in understanding telecommuter satisfaction ». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 27, n° 3, p. 319-340.
- Golden, T. D. (2009). Applying technology to work: Toward a better understanding of telework. *Organization Management Journal*, 6(4), 241-250. doi: 10.1057/omj.2009.33
- Kant, I. (2000). *Fondements de la métaphysique des mœurs*, Paris, Delagrave, 2000.
- Kurland, N. B., & Bailey, D. E. (1999). Telework: The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime. *Organizational Dynamics*, 28(2), 53–68. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(00\)80016-9](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(00)80016-9)
- Lemesle, A.& Marot, J-C . (1994), « Le télétravail », Presses Universitaires de France, Coll . « Que Sais-Je ».

- Litzenberg, R. (2020). « L’audit à distance pendant et après la crise du Covid-19 », The Institute of Internal Auditors, Environmental Health & Safety.
- McGregor, D. (1974). La Dimension Humaine de l’entreprise, Gauthier-Villars, 1974.
- Mello, J. (2007). « Managing Telework Programs Effectively », Employee Responsibilities and Rights Journal, 19(4):247.61.
- Möllering, G. (2006). « Trust: Reason, Routine, Reflexivity. », Emerald Group Publishing.
- Oates, W. (1971). Confessions of a workaholic: The facts about work addiction. New York: World.
- Pontier, M. (2014). « Télétravail indépendant ou télétravail salarié : quelles modalités de contrôle et quel degré d’autonomie », La Revue des Sciences de Gestion.
- Raghuram, S., Garud, R., Wiesenfeld, B., & Gupta, V. (2001). Factors contributing to virtual work adjustment. Journal of Management, 383–405. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(01\)00097-6](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(01)00097-6)
- Roy, G. (1995). Télétravail: Concepts et applications. Emplois au gouvernement du Québec, Comité consultatif de la gestion du personnel au gouvernement du Québec, Secrétariat du CCGP, Octobre 1995.
- Sennett, R. (2000). Le travail sans qualités. Paris: Fayard.
- Taskin, L. (2006). « Le télétravail en manque de régulations ». Regards économiques. UCL louvain.