

Impact de l'adoption du télétravail sur la motivation des cadres de la fonction publique

Impact of the adoption of telework on the motivation of public service executives

AOURZAG Aicha

Enseignante chercheuse

Faculté des sciences juridiques économiques et sociales

Université Ibn Zohr

Laboratoire d'Economie et Gestion (LEREG)

Maroc

a.aourzag@gmail.com

Date de soumission : 16/04/2021

Date d'acceptation : 25/05/2021

Pour citer cet article :

Aourzag, A. (2021) «Impact de l'adoption du télétravail sur la motivation des cadres de la fonction publique », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 4 : Numéro 2» pp: 1358-1383.

Résumé

La crise sanitaire due au Covid 19 a contraint la majorité des organisations à adopter le télétravail à temps plein. Les administrations publiques qui n'envisagent pas la possibilité du télétravail auparavant, ont eu recours également à cette nouvelle forme de travail pendant la crise, pour assurer la continuité du service public. Ce changement de mode de travail affecte profondément les modes de fonctionnement des collaborateurs, ce qui engendre des réactions et des stratégies d'action, qui peuvent influencer la motivation au travail. Cette recherche porte sur l'impact susceptible d'avoir l'adoption du télétravail suite à la crise du covid 19, sur la motivation intrinsèque des cadres de la fonction publique. En se basant sur le modèle, « la théorie unifiée de l'acceptation et de l'usage des technologies : Unified Theory of acceptance and use of technology (UTAUT), ainsi que sur une étude quantitative réalisée par questionnaire auprès de 60 cadres des administrations publiques, le télétravail influence la motivation intrinsèque selon la perception que développent les cadres par rapport à : l'utilité du télétravail, la facilité d'utilisation des outils utilisés dans cette pratique, l'influence de l'entourage sociale ainsi que le fait de bénéficier ou non des conditions facilitatrices (l'accompagnement, l'assistance technique...).

Mots clés : Télétravail ; Motivation ; UTAUT ; Fonction Publique, Covid 19

Abstract

The health crisis due to Covid 19 has forced the majority of organizations to adopt full-time teleworking. Public administrations that did not consider the possibility of teleworking before, also resorted to this new form of work during the crisis, to ensure the continuity of the public service. This change in working method has a profound effect on the working methods of employees, which generates reactions and action strategies, which can influence motivation at work. This research focuses on the likely impact of the adoption of telework following the covid 19 crisis, on the intrinsic motivation of public service executives. Based on the model, "the unified theory of the acceptance and use of technology. Unified Theory of acceptance and use of technology (UTAUT), as well as on a quantitative study carried out by questionnaire among 60 public administration executives, teleworking influences intrinsic motivation according to the perception that executives develop in relation to: the usefulness of the teleworking, the ease of use of the tools used in this practice, the influence of the social environment as well as the fact of benefiting or not from the facilitating conditions (support, technical assistance ...).

Keywords: Teleworking; Motivation; UTAUT; Civil Service, Covid 19

Introduction

Le travail à domicile est une organisation ancienne (Haicault, 1998). Il se décline dans une série d'activités salariées ou indépendantes, réalisées pour partie ou en totalité dans l'espace domestique. Le télétravail à domicile, basé sur l'utilisation de l'informatique et des technologies de l'information et de la communication, en représente un aspect moderne. Le télétravail est d'actualité, en s'inscrivant dans les politiques de soutien organisationnel (Alis & Dumas, 2003). La mise en place du télétravail fait aujourd'hui partie des décisions stratégiques innovantes ayant pour but d'augmenter la productivité et la compétitivité des organisations en favorisant l'autonomie et l'engagement des employés. Le télétravail est une de ces pratiques qui a beaucoup fait parler d'elle suite à la crise sanitaire du covid-19. Il apporte certes à l'employeur et à l'employé plusieurs avantages, cependant cette nouvelle façon de travailler est source de plusieurs enjeux et de difficultés de mise en place. Le télétravail, comme toute innovation en matière d'organisation du travail, est porteur d'opportunités mais aussi de risques et d'abus (Vendramin, 2005).

Auparavant le télétravail était un choix pour se perfectionner, et donner un nouveau sens à l'efficacité et la performance au travail. Aujourd'hui la pandémie du coronavirus est venue forcer les organisations, à s'orienter brusquement vers le travail à distance.

Face à cette nouvelle situation de nombreuses administrations ont essayé de faciliter ce processus, à travers des équipements informatiques et des plateformes de communication en ligne, mais qu'on est-il des fonctionnaires, qui se sont retrouvés du jour au lendemain face à un nouveau mode de travail, alors qu'ils sont restés isolés pendant longtemps dans leurs bureaux ?

Cette recherche se propose d'étudier l'impact de ce nouveau mode de travail sur la motivation des cadres. Et ce à travers la problématique suivante :

Quel est l'impact de l'adoption du télétravail sur la motivation intrinsèque au travail des cadres de la fonction publique ?

Cette question peut être scindée aux sous suivantes :

- Quelle attitude ont développé les cadres par rapport au télétravail ?
- Quels sont les facteurs qui motivent ou démotivent les cadres lors de l'exercice du télétravail ?
- Quel type de motivation développent les cadres face au télétravail ?

Ces questions de recherche nous ont permis de formuler les hypothèses suivantes :

H.1 : L'utilité perçue du télétravail, aurait un effet significatif sur la motivation intrinsèque des cadres.

H.2 : La facilité d'utilisation perçue du télétravail aurait un effet sur la motivation intrinsèque des cadres.

H.3 : L'influence sociale aurait un effet sur la motivation intrinsèque des cadres

H.4 : Les conditions matérielles et humaines du télétravail influencent la motivation intrinsèque des fonctionnaires

Pour répondre à ces différentes questions nous allons présenter dans un premier point le cadre conceptuel de nos concepts clés (télétravail, motivation), définition, historique spécificités dans la fonction publique.

Un deuxième point sera consacré à l'étude de la relation entre le télétravail et la motivation intrinsèque à travers la présentation du cadre théorique qui fonde cette relation.

Et pour répondre à notre question de recherche un troisième point sera consacré à la présentation de la méthodologie du travail ainsi que la présentation des résultats dégagés de notre étude empirique.

1. Le cadre conceptuel de la recherche :

L'objectif de ce premier point est d'inscrire notre travail dans un cadre théorique bien défini, tout en se conformant à notre question de recherche. Il s'agit ici de préciser les concepts de la motivation au travail, et du télétravail, à travers leurs définitions, leurs historiques ainsi que les différents courants théoriques ayant accompagné leur apparition et leur développement.

1.1. Le télétravail

Il existe une grande confusion autour de la notion du télétravail, car elle recouvre des phénomènes différents. Étymologiquement, télétravailler signifie travailler à distance. Dans un premier temps, le télétravail a revêtu une acception essentiellement technique (à l'image du « telework » en anglais). Au fil des rapports et des études, le champ s'est élargi au « travail mobile », inspiré du monde anglo-saxon (« mobile work » ou « e-work »).

C'est en 1950 que ce concept fit son apparition en Amérique par le mathématicien Norbert Wiener. Ce dernier relate l'histoire d'un architecte qui supervisait à distance la construction d'un immeuble aux USA, et ce, à l'aide de transmissions de données.

En outre, la véritable notion du télétravail commence à faire son apparition dans le monde de l'entreprise dans les années 70, notamment du fait de l'invention du fax et du téléphone.

L'Institut de l'audiovisuel et des télécommunications en Europe (IDATE), proposait, au début des années 1980, une définition plus large du télétravail : « 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 » (Largier, 2001). Le télétravail bénéficie également depuis 2017, d'une définition claire et encadrée par la loi dans l'article 1222-9 du Code du travail français. Il s'agit de « toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est effectué par un salarié hors de ces locaux, de façon volontaire, en utilisant les technologies de l'information et de la communication » (Code du travail français, 2017).

Au Maroc, le guide du travail à distance dans les administrations publiques propose la définition suivante : « Le télétravail consiste à offrir au fonctionnaire ou à l'employé la possibilité d'exécuter ses obligations professionnelles, de manière partielle ou complète, depuis différents endroits et en dehors de son lieu de travail habituel ». (Guide du travail à distance dans les administrations publiques, 2020)

1.2 La motivation au travail

Le concept de motivation a vu le jour pour la première fois au cours des années 1930 aux USA, dans le domaine de l'art publicitaire (Marketing), où il connut d'emblée un grand succès. (Hellriegel, 2006). Son utilisation était surtout réservée pour étudier le comportement du consommateur, avant de connaître un épanouissement rapide dans le champ du management, à propos du comportement des salariés.

1.2.1 Définition de la motivation

Les travaux de Tolman (1932) et Lewin (1936), cités par (Roussel, 2000), ont abordé pour la première fois le concept de motivation comme objet de recherche : la famille, l'école, le parti politique sont autant de groupes qui ont intéressé pendant longtemps les psychologues.

Le travail de définition a généré une littérature abondante, « déjà en 1976, Toulouse et Poupard parlaient de la jungle des théories de la motivation, alors qu'en 1981 Kleingina Kleingina, (cités par Roussel, 2001), recensaient 140 définitions du concept » (Serupia Semuhoza, 2009). Dans le cadre de notre travail, nous nous limiterons à une définition qui tient compte de notre problématique et de notre approche de recherche. Il s'agit de la

définition de Robins et Judge qui nous paraît plus complète : « La motivation est le processus par lequel un individu consacre une intensité, une direction et une persistance à une tâche en vue d'atteindre un objectif » (Roussel, 2000).

1.2.2 La motivation intrinsèque

La théorie d'autodétermination distingue trois formes motivationnelles, regroupées en ensembles distincts. Selon Roussel (2000), l'articulation de ces trois formes motivationnelle amène Deci et Ryan (1985) à opter pour une vision protéiforme de la motivation, en distinguant trois états qui peuvent être classés sur un continuum d'autodétermination : La motivation intrinsèque, la motivation extrinsèque et l'amotivation.

Pour notre cas, le type de motivation que nous avons choisi d'étudier est la motivation intrinsèque, Pour Deci & Ryan (2002), « Les comportements intrinsèquement motivés sont ceux qui sont motivés par la satisfaction du comportement en lui-même, plus que par les contingences ou les renforcements qui sont opérationnellement séparables de l'activité du sujet. » (Fenouillet, Marro, Meerschman & Roussel, 2009). Il s'agit des comportements déclenchés totalement par intérêt et pour le plaisir de pratiquer l'activité en elle-même. La motivation intrinsèque s'appuie sur le plaisir comme facteur déclencheur de tout comportement nécessaire à l'apparition de cette forme de motivation.

1.2.3 La motivation dans le secteur public

La motivation au travail est un thème qui a connu un grand développement, surtout dans le domaine des entreprises privées. De ce fait, un nombre important de théories traitant ce sujet ont vu le jour. Toutefois, ces théories restent limitées en ce qui concerne le secteur public.

En fait, la motivation a été étudiée dans le secteur public sous l'angle de "la motivation à l'égard du service public", présentée par Perry comme « une prédisposition individuelle à répondre aux motifs principalement ou uniquement développés dans les institutions ou organisations publiques » (Perry & Wise, 1990, p. 368). Cette étude souligne l'importance des valeurs comme source motivationnelle. Toutefois, l'esprit de sacrifice, le désir du bien commun ou l'altruisme ont perdu de leur importance dans le secteur public. On ne parvient plus à motiver les fonctionnaires, surtout dans le cadre du nouveau management public qui s'est accompagné d'une révision en profondeur des pratiques de gestion des administrations publiques dans le but de les doter de plus de flexibilité dans leur fonctionnement, afin de répondre aux nouvelles exigences de l'environnement national et international.

La situation spéciale de la motivation dans le secteur public, couplée avec une marge de manœuvre limitée des responsables en matière des leviers de motivation, peut justifier en quelque sorte que cette dimension (la motivation), est susceptible d'être influencée par tout changement du mode de travail tel que l'adoption du télétravail.

2. Le télétravail et la motivation : Quel lien ?

Ce point sera consacré à l'étude des différents facteurs qui justifient les changements au niveau de la motivation des cadres après l'adoption du télétravail par leurs administrations.

2.1 Le contexte du Covid 19 : Un contexte contraignant

La particularité de ce travail consiste à analyser l'adoption du télétravail non pas dans un contexte normal, mais dans un contexte particulier, à savoir la crise sanitaire due au covid 19. Si auparavant l'objectif du télétravail est de tirer des avantages en termes de productivité et de performance, dans ce contexte « le télétravail est une manière de lutter contre la maladie, en limitant les contacts physiques entre les travailleurs d'une même organisation » (Quoistiaux 2020). Le facteur qui a accentué les enjeux du télétravail dans ce contexte est la mise en place soudaine de cette pratique, sans préparation préalable ni accompagnement.

En fait la crise sanitaire liée au Covid19 a constitué une phase d'essai de la performance du télétravail au Maroc (Guechati & Elakry, 2021).

D'après une étude exploratoire que nous avons réalisée pendant la période du confinement sur les enjeux de la mise en place du télétravail dans les administrations publiques : les fonctionnaires ont qualifié cette situation comme un cas extrême, caractérisé par une grande ambiguïté, une confusion des rôles, et beaucoup de stress.

Les participants à cette enquête ont été tous d'accord que la mise en place du télétravail était à l'origine de plusieurs enjeux entre autres :

- L'absence d'un sentiment de confiance de la part des responsables qui refusent de changer la culture du contrôle selon laquelle la performance est synonyme au présentisme dans les locaux de l'administration
- L'absence d'un équilibre entre la vie personnelle et professionnelle, les fonctionnaires ont exprimé leur difficulté de gérer le travail et la famille en même temps.

- Un environnement de travail non propice au télétravail suite à la présence des enfants à la maison, ainsi que l'impossibilité d'avoir un espace isolé pour se concentrer et travailler à domicile, surtout que les logements n'ont été pas préparés pour cette fin.
- Des problèmes techniques liés à un manque de matériel performant pour travailler à distance, mais aussi à la difficulté d'adaptation et de manipulation des systèmes et des plateformes

Ces différents éléments montrent que les conditions de travail ont été fortement affecté suite à l'adoption du télétravail dans les administrations publiques, la motivation au travail n'était pas également à l'abri de ces changements, surtout que le télétravail était à la source de plusieurs risques qui affectent la santé psychologique au travail. Du fait que La motivation n'est pas un concept figé mais il est en changement permanent elle «n'est pas un état stable, mais un processus, toujours remis en question, qui se déroule dans le temps, se renouvelle et s'ajuste en fonction de ce que vit la personne» (Levy-Leboyer, 1999) cité dans (Larhrissi, & Omani, 2020).

2.2 Le télétravail affecte la motivation via des risques psychosociaux

Le télétravail était source de changements considérables pour les travailleurs, la modification de leurs façons de travailler a bouleversé leurs habitudes. En fait il est fréquent que le changement implique du stress chez l'employé et que les habitudes de celui-ci vont être modifiées, et plus difficile, il sera pour lui de s'y habituer (Riely & Clarkson, 2001). Cela peut être à l'origine d'une situation inconfortable, ainsi que plusieurs risques qui peuvent être à l'origine d'une dégradation de la santé psychologique au travail.

2.2.1 L'épuisement professionnel

Le télétravail peut être à l'origine d'une connectivité plus importante pour compenser l'absence du travailleur du bureau, et assurer une bonne communication et des échanges fréquents entre les membres du personnel. Ces contacts devenant de plus en plus fréquents, dans le cadre du télétravail sont source d'épuisement professionnel pour les personnes qui n'y sont pas habitués. C'est le cas des fonctionnaires de l'administration publique, qui ne sont pas habitués à ces circuits de communication et à l'intensité des échanges virtuels. Surtout au début de l'instauration de ce mode de travail, caractérisé par une grande ambiguïté.

2.2.2 Le risque de la déspatialisation

Au-delà de la prise en compte de la distance physique, ou géographique du travailleur, la déspatialisation fait donc référence à la distance psychosociologique, liée à l'éloignement du télétravailleur par rapport à son environnement du travail au sens large (collègue, espaces communs, échanges informels et formel, culture etc.)

La dimension spatiale, ou l'environnement du travail est un facteur déterminant au niveau de la motivation au travail, lorsque le travailleur exerce son travail depuis son domicile. Il est dans un environnement complètement différent de son bureau. Or celui-ci joue un rôle clé en ce qui concerne la communication et la concentration (Brunia & Voordt, 2016).

La distance dans ce cas est non pas seulement physique mais aussi et surtout psychologique. Le travailleur se retrouve loin de ses collègues, des espaces communs et des échanges qui sont un aspect important à la psychologie du travailleur (Taskin, 2006).

2.2.3 Risque de l'isolement social

Bien souvent, le télétravailleur est en « isolement », choisi ou subit, le sentiment d'isolement renvoie au constat subjectif d'un manque de soutien social pour les salariés. Ils ont le sentiment d'être livrés à eux-mêmes. Dans le contexte du télétravail il s'agit de ne pas limiter l'isolement à un état, mais de l'envisager comme un processus qui « fragilise » la relation au travail du salarié (Dejours & Bègues, 2009). Cette fragilisation se caractérise par l'accroissement progressif des difficultés à bénéficier d'une assistance provenant de l'organisation du travail (informationnelle, technique...), du collectif (collègue, hiérarchie...) alors même que ce serait nécessaire soit pour l'efficacité (risques d'erreur ou d'accident), soit pour la préservation de la santé (charge mentale excessive ou burn-out).

Ces facteurs montrent que le télétravail peut être à l'origine du stress voire même, une souffrance au niveau du travail, cette situation peut influencer négativement la motivation, et générer des situations de retrait chez les collaborateurs.

Le point suivant sera consacré à l'étude des différents facteurs liés au télétravail, et dont la perception peut influencer la motivation au travail suite à l'exercice du télétravail

2.3 Les facteurs d'acception

Il y a lieu de s'interroger sur les facteurs qui expliquent la relation qu'entretiennent les cadres au télétravail, ou plus précisément à l'utilisation de la technologie dans l'exercice de leur travail au lieu du contact direct. Pour expliquer le comportement et la perception de la

personne face à la technologie plusieurs modèles théoriques ont été mobilisés dans ce sens : le plus important est le Modèle d'Acceptation des Technologies (TAM, Technology Acceptance Model) proposé par Davis en 1985, afin de comprendre le processus d'acceptation d'un système d'information par ses utilisateurs. Le TAM est devenu le modèle dominant de l'acceptabilité et de l'adoption des Technologies de l'Information et de la Communication TIC (Hsiao & Yang, 2011). cité dans (Siavash et al. 2018). Ce modèle a pour but de prédire et d'expliquer l'adoption ou non d'une TIC par le biais de variables relevant des perceptions à savoir : l'utilité perçue, la facilité d'utilisation perçue et les attitudes.

Selon (Davis, 1986) :

- L'utilité perçue appelée dans ce modèle UP : « C'est le degré auquel une personne croit que l'utilisation d'un système particulier renforcerait sa performance »
- La facilité d'utilisation perçue : notée dans ce modèle (FUP) : est « Le degré auquel l'utilisation d'une technologie sera dépourvue d'effort ».
- Des attitudes : notée (A) dans le modèle en question, ces attitudes vont induire des intentions comportementales d'utilisation (IC)

Ce modèle est connu par son intérêt et sa validité prédictive (Adams, Nelson, & Todd, 1992 ; Davis, 1993 ; Subramanian, 1994), cité dans (Siavash et al. 2018) , et ce à travers les différentes répliques par plusieurs chercheurs dès les années 1990.

Selon ce modèle l'acceptation de la technologie se base sur deux facteurs : L'utilité perçue de la technologie, et la facilité perçue d'utilisation, qui vont déterminer l'attitude et l'intention de l'individu (Davis, 1989).

Toujours dans la même tendance plusieurs modèles sont développés pour expliquer le comportement de la personne face à la technologie.

En 2003 quatre chercheurs s'associent pour évaluer les modèles d'acceptation de la technologie développés jusqu'au là. Ce travail a débouché sur la formulation d'un modèle synthétique sous le nom : La théorie unifiée de l'acceptation et de l'usage des technologies : Unified Theory of acceptance and use of technology (UTAUT). (Venkatesh et al., 2007).

Les auteurs de cette théorie sont arrivés à trouver les variables les plus significatives de chacun pour construire un modèle unifié comprenant les meilleurs aspects de ce qui existe déjà, soit UTAUT. Après plusieurs enquêtes et tentatives de validation de ce modèle, les chercheurs ont retenu quatre construits qui déterminent l'intention responsable de la prédiction des comportements d'utilisation de la technologie il s'agit de :

- **L'utilité perçue** : Cette dimension recouvre les attentes de performance de l'utilisateur de la technologie, autrement il s'agit d'évaluer le degré auquel la technologie va aider à sa performance. Pour notre cas le télétravail sera perçu comme utile, seulement lorsqu'il présente un gain par rapport au travail en présentiel, il doit correspondre également aux attentes de la personne au travail en termes d'avantages perçus.
- **La facilité d'utilisation** : Ce facteur évalue le degré de facilité associé à l'utilisation de la technologie, ce facteur détermine l'acceptation de la technologie surtout au début de l'utilisation, connu sous le nom la phase de la découverte de la technologie, mais au fur et à mesure que le temps passe, l'usage devient routinier, et l'importance de ce facteur peut diminuer. Pour notre cas ce construit évalue la perception des utilisateurs du télétravail, quant à la facilité d'utilisation des outils et technique manipulés au niveau de l'exécution du travail à distance.
- **l'influence sociale** : Il s'agit de voir comment les gens importants pour l'usager perçoivent l'usage de la technologie ? cela signifie la perception qu'a une personne de ce que les personnes importantes pour elle pensent qu'elle doit ou ne doit pas accomplir, en lien avec le comportement en question, pour notre cas l'exercice du télétravail.
- **Les conditions facilitatrices** : C'est le degré auquel l'individu croit qu'il existe des infrastructures pour supporter l'utilisation, ces conditions recouvrent les croyances qu'a une personne en l'existence d'infrastructures organisationnelles et techniques qui vont pouvoir l'aider lors de l'utilisation du système.

Selon ce modèle, issu des théories de la psychologie comportementale, pour qu'une technologie soit acceptée, il faut d'abord qu'elle soit perçue comme utile et facile à utiliser. Le modèle UTAUT sera notre modèle théorique pour évaluer le comportement des cadres face à l'adoption du télétravail, notre choix se justifie par le fait qu'il s'agit d'un modèle qui a présenté une synthèse de l'ensemble des travaux précédents réalisés, pour prédire le comportement de la personne face à la technologie

Sur la base de l'analyse de la littérature nous avons formulé quatre hypothèses qui retracent la relation entre le télétravail et la motivation intrinsèque à savoir :

H.1 : L'utilité perçue du télétravail, aurait un effet significatif sur la motivation intrinsèque des cadres.

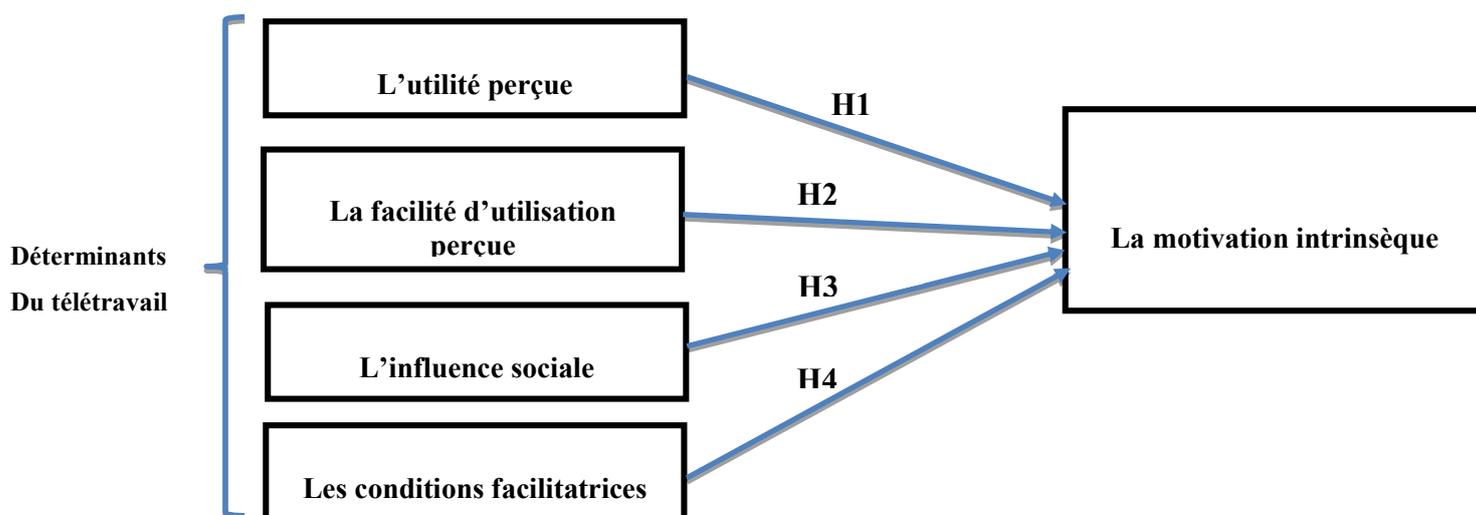
H.2 : La facilité d'utilisation perçue du télétravail aurait un effet sur la motivation intrinsèque des cadres.

H.3 : L'influence sociale aurait un effet sur la motivation intrinsèque des cadres

H.4 : Les conditions matérielles et humaines du télétravail influencent la motivation intrinsèque des fonctionnaires

À partir de ces hypothèses, nous avons construit notre modèle de recherche. Il s'agit d'une schématisation des différentes relations existantes entre les variables de notre recherche, le schéma ci-dessous illustre ces relations.

Figure N°1 : Modèle conceptuel de la recherche



Source : Elaboration personnelle

3. Le cadre empirique de la recherche

Après avoir précisé le cadre théorique, nous pouvons maintenant cibler la méthodologie et l'étude empirique mobilisés pour répondre à notre question de recherche.

3.1 Méthodologie de la recherche :

Adopter une méthodologie de recherche constitue une étape indispensable à la conduite du travail du chercheur. C'est le fil conducteur de toute production de connaissance scientifique. Dans ce sens nous avons mené une étude quantitative par questionnaire, auprès des cadres des

administrations publiques. Notre population mère est constituée par les cadres des administrations publiques de la ville d'Agadir soit 220 cadres.

Le choix de cette ville s'explique par le fait qu'une étude exploratoire sur les enjeux et les perspectives du télétravail dans les administrations publiques, a été réalisée dans la ville d'Agadir et dont les résultats ont été à la base de la problématique de la présente recherche.

Pour notre étude, nous avons choisi de constituer notre échantillon selon la méthode des quotas, avec, comme critères d'échantillonnage : Le genre et l'administration d'attachement ou le secteur d'activité.

Toutefois, après avoir pris contact avec le personnel des administrations objet de notre enquête, le nombre de personnes ayant accepté de participer à notre enquête est de 60 cadres, répartis entre les différentes administrations. Cela est dû en premier lieu à un problème de langue française, qui constitue un vrai problème dans la fonction publique. En fait, une grande majorité des enquêtés ont refusé de remplir le questionnaire pour ce motif. Les questionnaires ont en conséquence été adressés selon les opportunités qui se sont présentées à nous. Cette situation nous a poussés à renoncer à la méthode des quotas, au profit de l'échantillon de convenance. L'échantillon obtenu grâce à cette nouvelle méthode est de 60 cadres

3.1.1 Structure de questionnaire :

Le questionnaire, rédigé sur la base de nos hypothèses et de notre modèle de recherche, comporte quatre grandes parties :

- **Identification de l'enquêté** : Son sexe, son âge, son dernier diplôme, son ancienneté etc ;
- **Le télétravail** : Pour évaluer cette dimension au sein des administrations publiques objet de l'enquête, nous avons utilisé les quatre dimensions du modèle UTAUT à savoir :
 - L'utilité perçue
 - La facilité d'utilisation perçue
 - L'influence sociale
 - Les conditions facilitatrices

Chaque dimension est évaluée à l'aide de 5 items, ces items sont mesurés à l'aide d'une échelle de Likert à 7 points, allant de **ne correspond pas du tout à correspond exactement**.

- **La motivation au travail** : Pour évaluer cette pratique, nous avons utilisé l'échelle de motivation au travail développée par (Blais et al. ,1993), cette échelle mesure la motivation globale de l'individu dans son travail ; on y trouve 7 construits. (7 types de motivation). Pour

notre cas nous nous sommes limités à la motivation intrinsèque avec ses trois sous catégories à savoir :

- La motivation intrinsèque à la connaissance,
- La motivation intrinsèque à l'accomplissement,
- La motivation intrinsèque à la stimulation,

Chaque énoncé est évalué à l'aide, de 4 items, ces items sont mesurés à l'aide d'une échelle de Likert à 7 points, allant de **ne correspond pas du tout** à **correspond exactement**.

Les données collectées via le questionnaire, ont été traités par SPSS et par le logiciel Smart PLS pour le traitement des équations structurelles.

3.2 Présentation interprétation et discussion des résultats :

Ce point sera consacré à la présentation et l'interprétation des différents résultats dégagés de notre étude empirique.

3.2.1 Analyse descriptive

Le tableau N° 1 à présente la répartition de notre échantillon selon le genre et l'âge

Tableau N°1 : Répartition des répondants selon le genre et l'âge

Sexe					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Masculin	45	75,0	75,0	75,0
	Féminin	15	25,0	25,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	
Âge					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	entre 25 et 35 ans	15	25,0	25,0	25,0
	entre 36 et 45 ans	30	50,0	50,0	75,0
	entre 46 et 60 ans	15	25,0	25,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Source : sortie de logiciel SPSS

La taille finale de l'échantillon est de 60 répondants, dont 75 % sont des hommes (n=45). L'échantillon est constitué majoritairement de cadres qui ont une moyenne d'âge de plus de 36

ans (soit 50%), avec un niveau de scolarité universitaire élevé, qui correspond aux deux diplômes suivants : ‘Bac+4’ et ‘Bac+5 et plus’ soit 85% (tableau N°2).

Tableau N°2 : Répartition des répondants selon leur niveau d’éducation

Diplômes		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	DEUG	6	10,0	10,0	10,0
	Licence	30	50,0	50,0	60,0
	Diplôme études supérieures	15	25,0	25,0	85,0
	autres diplômes	9	15,0	15,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Source : Sortie de logiciel SPSS

Tableau N°3 : Répartition des répondants selon leur ancienneté dans le poste

Ancienneté		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	moins de 10 ans	15	25,0	25,0	25,0
	entre 10 et 20 ans	30	50,0	50,0	75,0
	plus de 20 ans	15	25,0	25,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Source : sortie de logiciel SPSS

Le tableau N°3 présente la répartition des répondants selon l’ancienneté dans de leurs emplois. Les participants à notre enquête sont concentrés entre la première modalité (moins de 10 ans) et la deuxième modalité (10 à 20 ans) de la variable ‘Ancienneté dans la fonction publique. (75 %) des répondants appartiennent à ces deux modalités.

3.2 .2 Test du modèle des équations structurelles PLS

Les hypothèses de notre travail ont été testées à l’aide du logiciel Smart PLS 2.0 développé par (Ringle et al. ,2005), cité par (Mlaiki et al., 2011). Les résultats de ces analyses sont présentés comme suit : d’abord on va commencer par l’évaluation du modèle de mesure, puis,

l'évaluation du modèle structurel et enfin, l'examen des résultats au niveau de chacune des hypothèses formulées.

❖ Test du modèle de mesure :

Le modèle de mesure, représente les relations linéaires supposées entre les variables latentes et les leurs items. Pour examiner le modèle de mesure, une revue de littérature suggère de retenir trois critères dans l'évaluation de la qualité du modèle de mesure à savoir : La fiabilité des échelles de mesure, la validité convergente et la validité discriminante.

• Test de la fiabilité des échelles de mesure :

En utilisant le PLS, la fiabilité des items est examinée par les « loadings », Selon Chin (1998), « *les loadings standardisés doivent être supérieurs à 0,70* », autrement dit, il y a un peu plus de variance partagée entre le construit et ses items qu'entre la variance des erreurs (Carmines & Zeller, 1979).

D'après le tableau suivant, la majorité des items mis en place ont une corrélation acceptable. Les qualités de représentation de la majorité des indicateurs sont presque supérieures au seuil toléré de 0,40 (Evrard *et al.*, 2003) et varient entre 0,50 à 0,92.

Enfin, les items à faible représentation sont enlevés dans le modèle d'analyse et les items retenus sont représentés dans la figure n° 2.

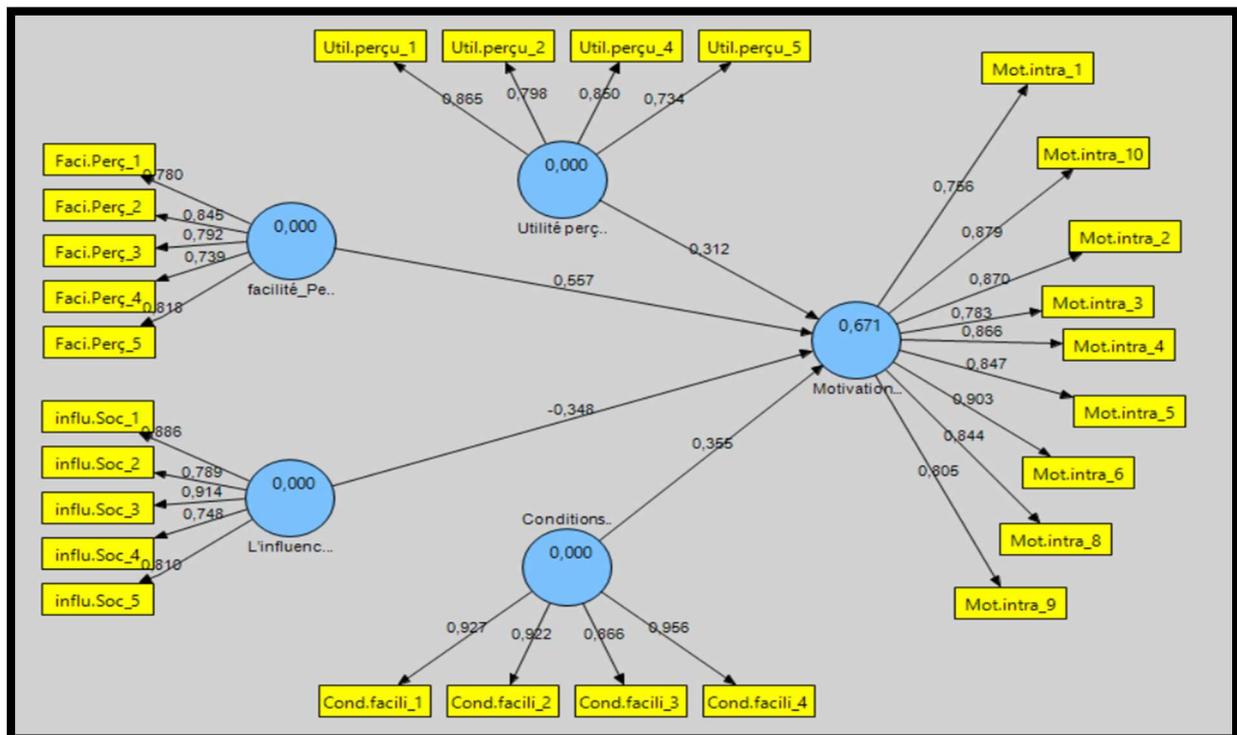
Tableau N°4: Loadings sous PLS

Variables	Items	Loading	Alpha Crombach
Conditions facilitatrices	Cond.facili_1	0,927088	0,938799
	Cond.facili_2	0,921761	
	Cond.facili_3	0,865805	
	Cond.facili_4	0,956349	
L'influence sociale	influ. Soc_1	0,88571	0,887214
	influ. Soc_2	0,788616	
	influ. Soc_3	0,914146	
	influ. Soc_4	0,748466	
	influ. Soc_5	0,809612	
Motivation intrinsèque	Mot.intra_1	0,755625	0,947597
	Mot.intra_10	0,878749	
	Mot.intra_2	0,870215	
	Mot.intra_3	0,783428	
	Mot.intra_4	0,866015	
	Mot.intra_5	0,84709	

	Mot.intra_6	0,902802	
	Mot.intra_8	0,844388	
	Mot.intra_9	0,804589	
Utilité perçue	Util.perçu_1	0,865059	0,83705
	Util.perçu_2	0,797653	
	Util.perçu_4	0,849539	
	Util.perçu_5	0,73414	
	Faci.Perç_1	0,779843	
Faci.Perç_2	0,845412		
Faci.Perç_3	0,792287		
Faci.Perç_4	0,739468		
Faci.Perç_5	0,817876		

Source : Sortie de logiciel Smart-PLS

Figure N°2 : Modèle de mesure après ajustement



Source : Sortie de logiciel Smart-PLS

• **Test de la validité convergente :**

Selon Fornell et Larcker (1981), la validité convergente consiste à calculer la variance moyenne partagée (Average Variance Extracted); l'A.V.E est la moyenne au carré des contributions factorielles d'un bloc d'indicateurs pris séparément ; on élimine les valeurs inférieures à 0,5 (Fornell et Larker, 1981), ce qui veut dire que chaque construit partagera plus de variance avec ses propres items qu'avec d'autres construits.

Tableau N°5: Signification et Fiabilité Composée (ρ) par construit

Construits	Fiabilité composite
Conditions facilitatrices	0,955566
L'influence sociale	0,917685
Motivation intrinsèque	0,955723
Utilité perçue	0,886097
Facilité Perçue	0,896011

Source : Sortie de logiciel Smart PLS

• **Test de la validité discriminante**

La validité discriminante consiste à prouver que la variance partagée entre une variable et ses échelles de mesures (AVE) est supérieure à la variance partagée entre deux variables. Les racines carrées des A.V.E doivent être supérieures aux corrélations entre différents construits (Barclay et al. 1995) ; cela signifie que les construits du modèle devront être différents.

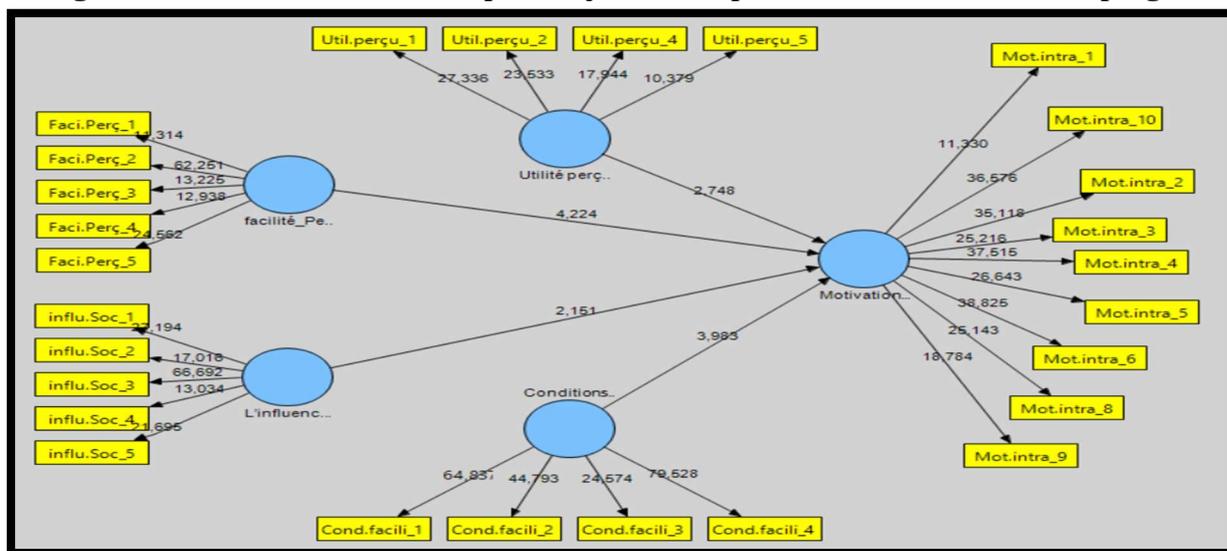
Tableau N°6 : Validité discriminante

	AVE	Conditions facilitatrices	L'influence sociale	Motivation intrinsèque	Utilité perçue	facilité_Perçue
Conditions facilitatrices	0,843339	0,918334906				
L'influence sociale	0,691547	0,789496	0,83159305			
Motivation intrinsèque	0,70635	0,675174	0,616249	0,84044631		
Utilité perçue	0,661314	0,558872	0,706991	0,687849	0,813212149	
facilité_Perçue	0,633266	0,754175	0,731026	0,773041	0,759789	0,79578012

❖ **Test du modèle structurel**

Après avoir validé le modèle de mesure, nous pouvons nous consacrer aux hypothèses composant le modèle structurel. Il s'agit principalement de passer des liens entre une variable et ses items aux relations entre les différents concepts du modèle. L'objectif consiste à valider les prédictions établies par le modèle théorique en examinant la validité statistique des hypothèses le composant.

Figure N°3: Modèle structurel après l’ajustement par la méthode de bootstrapping.



Source : sortie de logiciel Smart-PLS

• L’examen des résultats pour les hypothèses formulées

Tout d’abord, le test des hypothèses consiste à examiner le niveau de significativité des paramètres d’estimation (*path coefficient*), des relations entre les variables latentes. A cet effet, nous avons réalisé une simulation de type bootstrapping. Dans la perspective des recommandations de Chin (1998), nous avons utilisé la technique bootstrapping (avec un échantillon 500) afin de tester la significativité statistique de chaque coefficient. Le tableau ci-dessous représente le test des hypothèses avec l’explication des coefficients de corrélation (β) et le T de *Student*.

Tableau N°7: L’estimation des paramètres du modèle causal par la méthode du bootstrap

Hypothèses	B coefficient	T Statistics (Z>1,96)	Signification
Utilité perçue -> Motivation intrinsèque	0,312	2,748	Validée
facilité_Perçue -> Motivation intrinsèque	0,557	4,224	Validée
L'influence sociale -> Motivation intrinsèque	0,348	2,151	Validée
Conditions facilitatrices -> Motivation intrinsèque	0,355	3,983	Validée

Source : sorties du logiciel Smart-PLS

- **La validation des hypothèses**

H.1 : L'utilité perçue du télétravail, aurait un effet significatif sur la motivation intrinsèque des cadres.

Cette hypothèse est validée. Les estimations obtenues montrent que le lien entre ces deux construits présente un coefficient dont la valeur peut être considérée comme satisfaisante ($\beta = 0,312$). L'examen de la valeur de T-value montre que cette dernière est égale à **2,748** supérieur au seuil retenu (**>1,96**) ce qui implique une relation très significative entre les deux variables. *Donc, l'hypothèse (H_1.) est Validée.*

Cette hypothèse teste la perception des attentes de performance que le cadre cherche dans l'utilisation du télétravail, le résultat montre que selon la perception de performance que développe le cadre dans ce sens sa motivation sera influencée. C-a-d s'il trouve que le télétravail est utile et lui apportera un plus en terme de performance, sa motivation sera positivement influencée, et dans le cas contraire il sera découragé et démotivé.

H.2 : La facilité d'utilisation perçue du télétravail aurait un effet sur la motivation intrinsèque des cadres

Selon le tableau ci-dessus, l'hypothèse (H.2) est validée. Les estimations obtenues montrent une corrélation positive entre ces deux variables ($\beta = ,557$). L'examen de la valeur de T-value montre que cette dernière est égale à **4,224**, soit supérieur au seuil retenu (**>1,96**) ce qui implique une relation très significative entre les deux variables. *Donc, l'hypothèse (H_2.) est validée.*

L'objectif de cette deuxième hypothèse est de tester la perception des cadres face à la facilité d'utilisation des outils manipulés dans le cadre du télétravail, ce résultat confirme le fait que le cadre sera motivé ou démotivé selon le degré de facilité qu'il éprouve dans l'utilisation des outils et technologies du télétravail.

H.3 : L'influence sociale aurait un impact sur la motivation intrinsèque des cadres

Cette hypothèse est validée, les estimations obtenues montrent une forte corrélation entre ces deux variables ($\beta = 0,348$). L'examen de la valeur de t-value montre que cette dernière est égale à **2,151** (**>1,96**) ce qui implique une relation significative entre les deux variables. *Donc, l'hypothèse (H_3.) est validée.*

Cette hypothèse teste l'influence de l'entourage social du cadre (collègues, proches, supérieurs..), sur la motivation lors de l'exercice du télétravail. Le résultat montre que les cadres sont influencés par leur entourage social lors de l'exercice du télétravail, c-a-d ils sont soit motivés ou démotivés selon l'image que véhicule leur entourage pour le télétravail, est ce qu'il s'agit d'un entourage qui recommande le télétravail ou le contraire.

H.4 : Les conditions matérielles et humaines du télétravail influencent significativement la motivation intrinsèque des cadres

Cette hypothèse est validée. Les estimations obtenues montrent une corrélation positive entre ces deux variables ($\beta = 0,355$). L'examen de la valeur de t-value montre que cette dernière est égale à **3,983** ($>1,96$) ce qui implique une relation très significative entre les deux variables.

Donc, l'hypothèse (H_3.) est Validée.

Ce résultat montre l'impact que peut avoir le fait de bénéficier ou non des conditions facilitatrices (accompagnement, assistance, conseil, aide..), sur la motivation lors de l'exercice du télétravail. D'après ce résultat les cadres accordent toute l'importance aux conditions facilitatrices qui caractérisent l'exercice du télétravail dans leurs administrations.

❖ Discussion des résultats

Les résultats dégagés de cette étude vont dans le sens des hypothèses formulées, en fait l'analyse statistique effectuée nous a permis de confirmer ces hypothèses. Ce qui signifie que l'adoption du télétravail dans les administrations publiques suite à la crise du Covid 19, a influencé la motivation des cadres au travail.

Il s'agit d'une pratique nouvelle qui a engendré un changement total des habitudes et des modes de fonctionnement. Pour l'évaluation de l'impact subi dans ce sens les cadres de la fonction publique ont été sensibles aux quatre facteurs déterminant du télétravail :

D'une part ils ont lié leur motivation à l'utilité perçue du télétravail c-a-d leur attentes en terme de performance. C'est une réponse à la question : Qu'est-ce qu'ils leur donne le télétravail comme un gain ou un plus par rapport au travail en présentiel. Selon la nature de la réponse (favorable ou défavorable), leur motivation sera influencée. Ce premier résultat se justifie par le fait que ces cadres sont habitués tout au long de leur carrière à un travail en présentiel, un travail qu'ils maîtrisent et qui convient à leurs attentes. Donc le fait d'accepter un nouveau mode de travail et être prêts à fournir plus d'effort dans ce sens, doit nécessairement leur apporter un avantage, un gain par rapport à une performance déjà acquise.

D'autre part les cadres ont également exprimé que leur motivation a changé selon le fait que le recours au télétravail était facile ou non. Ce résultat s'explique par le fait que l'administration publique souffre d'une faible digitalisation, les collaborateurs sont surtout habitués à utiliser le support papier et le contact direct. Donc l'introduction de la technologie dans l'exercice de leur tâches quotidiennes, était à l'origine de plusieurs problèmes techniques liées à la non maîtrise des plateformes utilisées, la performance des outils informatiques utilisés, l'absence d'une assistance technique etc. Ce constat s'explique par deux éléments : Le fait que le télétravail ne fait pas partie des stratégies des administrations publiques avant la crise, et le fait que la mise en place de cette pratique s'est faite de façon rapide et soudaine sans préparation préalable.

Le troisième facteur qui détermine l'impact du télétravail sur la motivation de cadres, est l'influence de l'entourage social et des personnes importantes pour les cadres. Ce facteur a joué un rôle important pour favoriser ou défavoriser l'usage du télétravail par les cadres. Ce résultat s'explique par le fait que les collaborateurs veulent toujours adopter les habitudes du groupe social auquel ils appartiennent, de façon à ne pas être dépassés par les autres.

Le dernier facteur qui a eu de l'importance aux yeux des cadres est les conditions matérielles et humaines qui ont accompagné l'exercice du télétravail, le fait de bénéficier d'un accompagnement, d'une bonne infrastructure, et d'une certaine assistance est d'une grande importance pour conserver sa motivation lors de l'exercice du télétravail.

C'est une façon pour lutter contre les risques psychosociaux comme l'épuisement professionnelle, le stress, l'anxiété etc qui accompagnent les situations de changement dans le domaine du travail.

Conclusion

L'analyse de l'impact de l'adoption du télétravail sur la motivation au travail dans les administrations publiques permet d'apprendre plusieurs éléments sur cette pratique, dans un cas plus spécifique ou les prérequis ne sont pas toujours les plus appropriés, surtout qu'il s'agit d'un mode de travail qui ne fait partie avant la crise du Covid 19 des stratégies des administrations publiques.

Cette étude nous a permis de mettre le point sur les principaux facteurs liés au télétravail et qui influencent la motivation des cadres des administrations publiques.

Dans ce sens l'utilité perçue, dans sa dimension de gain attendu, de l'utilisation du télétravail, la facilité d'utilisation des outils et l'image de soi, c-a-d la contribution du télétravail à

l'amélioration de l'image de l'utilisateur vis-à-vis de son groupe social, ainsi que les conditions matérielles et humaines qui accompagnent ce processus sont les facteurs déterminant d'une bonne motivation après l'adoption du télétravail.

Cette étude nous a permis de mettre le point sur les principaux enjeux que la mise en place du télétravail a suscité chez les cadres des administrations publiques, mais également les éléments à travailler pour réussir l'instauration d'une telle pratique dans un contexte post crise.

La culture hiérarchique rigide des administrations publiques, la faible digitalisation, et l'importance du support papier, sont autant de facteurs qui expliquent pourquoi il était moins courant pour les administrations publiques de proposer le télétravail à leurs fonctionnaires, malgré le fait qu'il s'agit d'une pratique qui peut apporter plusieurs avantages. C'est en effet une pratique qui n'est à première vue pas compatible avec la manière de travailler dans les administrations publiques.

Le télétravail peut être à la source de nouvelles perspectives de recherche dans la fonction publique, surtout des sujets en relation avec le développement technologique et les NTIC. En fait dans le cadre du nouveau management public, les administrations publiques sont amenées à s'adapter aux évolutions technologiques, pour répondre aux impératifs de compétitivité. Donc la digitalisation, les SIRH, la gestion des compétences sont autant d'enjeux qui sont d'une grande importance, et qui peuvent marquer le passage de la fonction publique d'une conception traditionnelle, à une gestion orientée performance empruntée du secteur privé.

❖ Implication managériales

Ce travail de recherche était une occasion pour souligner l'impact d'un changement comme le télétravail sur la motivation des collaborateurs, ce constat nous conduit à penser aux éléments à travailler pour prévenir un impact négatif et faire du télétravail un succès dans un contexte post crise. Afin que ce changement puisse avoir l'effet positif attendu, il faut qu'il soit comprise et accepté par le travailleur, qui peut dans un premier temps ne pas ressentir une amélioration de son bien être suite au télétravail. Donc il faut développer le volet communication, expliquer le pourquoi du changement et impliquer les collaborateurs dès le début du projet. Manager l'adoption du télétravail ne se limite pas à élaborer et à imposer un projet par la seule force des relations d'autorité, mais suppose aussi l'appropriation par les cadres d'un management à l'écoute de leurs équipes.

Il faut également développer le volet accompagnement et assistance du fait que la personne devant des situations nouvelles et complexes dans son travail, peut développer une certaine crainte, anxiété, du stress voire même des comportements de retrait et d'indifférence par rapport au travail exécuté.

Un autre point mérite d'être souligné dans ce sens il s'agit de la prise en considération des caractéristiques structurelles des administrations publiques, en effet la capacité de changer est sans doute ce qui, à première vue, distingue le plus nettement les organisations publiques du secteur privé. On a le sentiment que le secteur privé change plus vite que le secteur public. On a toute une littérature qui insiste sur les blocages de la fonction publique, sur son incapacité à changer. Ce constat est dû à un sentiment récurrent d'insatisfaction identifié par R. Sainsaulieu et par F. Dubet (2006), « La culture de la plainte » est une caractéristique du secteur publique. » (Kaciaf, & Egavre, 2001).

❖ Limites de la recherche

Ce travail de recherche comporte quelques limites qui peuvent être envisagés comme des voies d'enrichissement :

- La concentration de l'étude sur la catégorie des cadres, dans ce sens la prise en compte de d'autres catégories professionnelles, peut être à l'origine de nouveaux facteurs qui peuvent changer la perception du télétravail et son impact sur la motivation.
- La non-prise en compte des caractéristiques individuelles, susceptibles de prédire tout comportement humain et d'influencer la motivation au travail.
- La relation entre le télétravail et la motivation peut être modérée par d'autres facteurs comme l'âge, le sexe l'expérience de l'utilisation du télétravail... une recherche qui englobe ces facteurs peut être d'une grande importance.
- L'étude également de cette expérience de télétravail dans un contexte autre que celui de la crise sanitaire pourra être à la source de nouvelles variables qui peuvent déterminer la relation pouvant exister entre le télétravail et la motivation.

BIBLIOGRAPHIE

- Alis D. et Dumas M. (2003). « 35 heures, soutien organisationnel perçu et harmonisation vie familiale / vie professionnelle » Revue de Gestion des Ressources Humaines, n° 50, oct-nov-déc, pp : 37-56
- Barclay, D., Higgins, C., et Thompson, R. (1995). « The partial least squares PLS approach to casual modeling : persopnal computer adoption an illustration » spécial issue on research Methodology, technology studies 2(2), pp: 285-309
- Blais, M.R., Lachance, L., Vallerand, R.J., Brière, N.M. & Riddle, A. (1993). « Échelle de motivation au travail (ÉMT-31) » Revue Québécoise de Psychologie, 14 (3), pp : 185-215.
- Brunja, S., De Ben, I., & Van Der Voordt, T. (2016). « Accomodating new ways of working: Lessens from best practices and worst cases » Journal of corporate Real Estate, 18, (1), pp : 30-47.
- Carmines, E. G. & Zeller, R. A. (1979). « Reliability and Validity Assessment » Thousand Oaks, CA: Sage, (Vol. 17). <https://doi.org/10.4135/9781412985642>
- Chin, W. W. (1998). « The partial least squares approach for structural equation modeling ». In G. A. Marcoulides (Ed.), Methodology for business and management Modern methods for business research, pp. 295–336, Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Code du travail français, 2017.
- Dejours, C. & Begue, F. (2009). Suicide au travail : Que faire ?, Presse universitaire de France, 128 p
- Evrard, Y., Pras, B., Roux, E. (2003). Market : Études et recherches en marketing, Dunod, 3ème Édition, Paris
- Fenouillet, F., Marro, C., Géry Meerschman, G., et Roussel, F. (2009). « Motivations autodéterminées et lecture ». 2009/4 N° 4, 402p
- Guechati, M. & Elakry, E. (2021). « Le télétravail au Maroc Entre état actuel et implémentation » Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 2 Numéro 4», pp: 289-313.
- Fornell, C. et Larcker, D.F. (1981), « Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error » Journal of Marketing Research, pp : 39-50.
- Guide du travail à distance dans les administrations publiques Marocaines, 2020

- Haicault, M. (1998). Travail à distance/ou travail à domicile : le télétravail, nouvelles formes d'emploi, nouveaux contenus de travail, des logiques contradictoires, Aix En Provence : LEST.43P.
- Hellriegel, D., Slocum, J.W & Woodman, R.W. (2006). Management des organisations, Bruxelles : De Boeck Université, 146 p.
- Kaciaf, N. & Egavre, J.B. (2001). Communication interne et changement, Paris : Éd. L'Harmattan, coll. Communication politique et société, 256 p.
- Larhrissi, N & Omani, L. (2020). «La communication interne, facteur de motivation des salariés: cas d'un établissement relevant de l'Université Mohammed V», Revue Internationale du Chercheur, «Volume 1: Numéro 3», pp:485 -506
- Largier, A. (2001). « Le télétravail, trois projets pour un même objet ». <https://www.cairn.info/revue-reseaux1-2001-2-page-201.htm>
- Mlaiki, A., Kalika, M. & Kefi, H. (2011). Facebook...encore, encore ! Rôle de l'affect, de l'habitude et de la surcharge informationnelle dans la continuité d'utilisation des réseaux sociaux numériques. 16^e Congrès de l'AIM, Saint Denis, Ile de La Réunion, 25-27 mai.
- Perry, J.L & Wise, L.R. (1990). «The motivational bases of public service. Public administration », Review, 50(3), 368 p.
- Quoistiaux, G. (2020). « Le télétravail, la solution miracle ? Récupéré sur Trends tendance : [https : //Trends.levif.be/économie](https://Trends.levif.be/économie)
- Roussel, P. (2000). « La motivation au travail : concepts et théories », LIRHE, Note n° 326, Octobre
- Serupia Semuhoza, E. (2009). Théories de la motivation au travail, Paris : L'Harmattan, pp : 10- 18
- Siavash Atarodi, Anna Maria Berardi, Anne-Marie Toniolo. « Le modèle d'acceptation des technologies depuis 1986 : 30 ans de développement », Psychologie du travail et des organisations, Elsevier Masson, 2018, ff10.1016/j.pto.2018.08.001ff. fahal-01943567
- Taskin, L. (2006). « Les enjeux de la déspatialisation pour le management humain » Revue Intervention économique, 34.
- Vendramin P. (2005). « Le télétravail : un concept à l'épreuve des faits » Tempos, n°3, La revue de l'Institut Chronospost
- Venkatesh, V., Davis, D., Morris, M. (2007). « Dead Or Alive? The Development, Trajectory And Future Of Technology Adoption Research », *Journal of AIS*, Vol 8, n° 4