

L'impératif du télétravail comme mode de management à distance à l'heure de la transformation digitale des organisations, et de la crise sanitaire. Quelles leçons à tirer ?

Dr ZOUAOUI/RACHEDI *

Résumé:

Cette recherche propose de faire un état des lieux concernant l'adoption du numérique comme un nouveau mode de management du travail et de management de projets à composante numérique au sein des pays de OCDE durant la crise sanitaire. Ainsi, ce travail explore une étude de L'OCDE portant sur le télétravail durant la crise sanitaire. Les résultats de l'étude nous invitent à capitaliser sur ce qui a pu émerger pendant la crise et prônent pour des transformations fortes : nécessité d'homogénéiser les pratiques managériales, accélération de la digitalisation, évolution du droit du travail, accompagnement des managers, besoin accru de valoriser le travail des agents, prise de décisions moins verticales.

Mots clés : Digitalisation, agilité organisationnelle, Management à distance, Télétravail, Crise sanitaire.

JEL Classification codes: M12. M14

ملخص :

يقترح هذا البحث إجراء جرد لاعتماد الرقمية كطريقة جديدة لإدارة العمل وإدارة المشاريع ذات المكون الرقمي في بلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أثناء الأزمة الصحية. وهكذا، يستكشف هذا العمل دراسة منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية حول العمل عن بعد أثناء الأزمة الصحية. تدعونا نتائج الدراسة إلى الاستفادة مما قد يكون ظهر خلال الأزمة والدعوة إلى تحولات قوية: الحاجة إلى توحيد الممارسات الإدارية، وتسريع الرقمنة، وتطوير قانون العمل، ودعم المديرين، والحاجة إلى زيادة تقدير عمل الوكلاء، اتخاذ قرارات عمودية أقل.

الكلمات المفتاحية : الرقمنة ، السرعة التنظيمية ، الإدارة عن بعد ، العمل عن بعد ، الأزمات الصحية.

1.Introduction

Evolution dans un contexte concurrentiel exacerbé par la mutation des modèles économiques traditionnels, les organisations sont de plus en plus amenées à repenser leur stratégie de développement et à intégrer de nouveaux dispositifs. Parmi ces derniers, la digitalisation.

Cette communication montre que la transition digitale est un nouveau mode de travail et de management de projets à composante numérique. Elle représente un défi stratégique à relever, un enjeu majeur pour les organisations Algériennes. Elle représente un défi stratégique à relever puisque ces nouvelles technologies redéfinissent radicalement la manière dont les organisations travaillent.

* MCA.FSECG. Université Mouloud Mammeri. Tizi-Ouzou Email : zouaakila@yahoo.fr

Les défis qui sont à relever, sont essentiellement, d'ordre organisationnel (passer d'une organisation traditionnelle à une organisation transversale et collaborative), humains (les entreprises font souvent face à un déficit de compétences numériques) ou encore financiers.

- Comment donc lever ces barrières ?
- Le recours à la conduite du changement par le biais d'une transformation digitale, doit-il se généraliser comme pratique managériale ?
- Quels sont les enjeux actuels et futurs dans le choix des technologies, des changements de méthodes de travail et d'organisation, notamment le management à distance ?

Tels sont les principaux éléments de réflexion que cette recherche tentera d'aborder.

Nous tenterons dans une première partie de faire une synthèse des travaux sur le construit agilité et nous exposerons un ensemble de réflexions concernant ce concept. Dans une seconde réflexion nous montrerons les opportunités qui jalonnent le parcours de transformation digitale auquel les entreprises doivent s'engager. La troisième section porte sur le management à distance comme un nouveau mode de travail, le dernier volet de cette recherche se focalise sur l'étude faite de l'OCDE sur le télétravail durant la crise sanitaire.

2. L'état de l'art

Une revue de la littérature concernant le concept d'agilité organisationnelle, la transformation numérique et le management à distance font l'objet de cette première partie.

2.1. L'agilité organisationnelle

L'agilité organisationnelle apparaît comme l'aptitude d'une entreprise à répondre avec flexibilité, réactivité et différenciation aux différentes fluctuations de son environnement.

L'agilité est une forme d'agrégation de différents concepts (réactivité, flexibilité, compétence, rapidité).

Deloitte¹ identifie les facteurs de blocage gênant le processus d'agilité., (MEREDITH & FRANCIS, D, 2000), relèvent deux aspects interdépendants de l'agilité. Le premier aspect se situe au niveau stratégique, Le deuxième aspect se situe au niveau opérationnel et vise à ramener à ce qui se passe à l'intérieur de l'organisation, comme les processus spécifiques de production, la maintenance, et l'innovation de processus.

Les auteurs ont développé un modèle conceptuel de l'agilité sous forme de roue composée de quatre quadrants. Pour (SULL, 2010), l'agilité au niveau opérationnel consiste à mettre en place des systèmes pour recueillir et partager l'information.

Pour (BELORGEY.P & VAN LANETHEM.N , 2016), l'entreprise agile est constituée d'unités à taille humaine (une dizaine de personnes) dotées d'une culture d'agilité et possédant

¹ Deloitte est un acteur mondial de référence en Audit & Assurance, Consulting, Financial Advisory, Risk Advisory, et Juridique et Fiscal.

un objectif commun clair. Ces éléments communs permettent aux unités d'être très interconnectées et d'évoluer dans la même direction avec agilité.

La revue de la littérature académique sur l'agilité a fait ressortir des travaux de recherche qui se sont focalisés sur la définition du concept agilité, d'autres sur les dimensions qu'elle comporte, aussi sur les avantages à devenir agile et enfin des travaux abordant les facteurs de succès et les piliers de l'agilité organisationnelle.

Il apparaît à la première lecture de ces travaux, l'agilité organisationnelle est un construit « le construit agilité organisationnelle prend clairement racine dans les courants de recherche en théorie des organisations et en stratégie des années 1990-2000 » (FERRANTE, 2019).

La première partie de cet état d'art s'attachera à présenter un panorama de définition de l'agilité organisationnelle et qui reflètera le caractère multidimensionnel du concept.

Quant à (AHLBÄCK, et al., 2017), « L'agilité organisationnelle représente la capacité de reconfigurer rapidement la stratégie, la structure, les processus, les personnes et la technologie en vue de saisir des opportunités créatrices de valeur et préservant la valeur ».

Enfin pour (Comella-Dorda, et al., 2019), « L'agilité représente la capacité de réorienter rapidement l'entreprise vers de précieuses opportunités ».

La recherche de (Guillaume Ferrante 2016), fait ressortir des indicateurs de mesure de l'agilité en fonction de quatre dimensions qui sont : la réactivité, la flexibilité, les compétences, et la rapidité. La réactivité a été considérée comme la capacité "à réagir aux mutations de l'environnement et si possible plus rapidement que ses concurrents" (Henri, et al., 2003).

Dans les travaux de (BRANGIER & BORNET, 2011), l'agilité est pensée de deux manières :

- comme une réponse à l'accroissement et au renforcement des environnements concurrentiels qui permet d'insuffler à l'organisation réactivité et performance
- et comme une réponse pratique à l'évolution de la complexité des systèmes organisationnels.

Pour les deux auteurs, l'adoption d'une démarche d'agilité doit se traduire par une adaptation permanente aux nouveaux besoins qui émergent et par une attitude proactive, consistant à anticiper de nouvelles tendances.

L'agilité organisationnelle est essentielle pour leur survie et la compétitivité, car elle leur permet de développer un ensemble de capacités distinctives qui permettent à l'entreprise de réagir aux changements rapides et continus et de saisir de nouvelles opportunités. » (HORNEY, 2013).

Quels sont les avantages de l'agilité pour l'entreprise selon (BRANGIER & BORNET, 2011)?

- L'agilité permet à l'entreprise de réagir rapidement face aux changements environnementaux et aux nouvelles situations.
- Elle réduit les risques face à la prise de décision en habituant les entreprises à réagir rapidement ou d'agir de manière proactive dans un marché concurrentiel.

- L'agilité organisationnelle positionne l'entreprise dans le contexte d'innovation, d'adaptation rapide et de changement.

Selon une étude de McKinsey, il y a plusieurs avantages à devenir agile (BAZIGOS, et al., 2015, pp. 28-35).

- Dans un premier temps, l'agilité permet de clarifier les rôles et les responsabilités. En effet, l'agilité vise à trouver un équilibre entre l'action et le changement rapides grâce à une clarté et une stabilité des structures organisationnelles, ainsi que des rôles et responsabilités.
- Dans un second temps, les organisations agiles sont caractérisées par des machines puissantes d'innovation et d'apprentissage. En effet, ces entreprises agiles se distinguent par leur haute performance grâce à leur capacité d'innovation, leur capacité à saisir des idées externes et leur partage des connaissances.
- Dans un troisième temps, les entreprises agiles sont démontrées comme étant très motivantes. Plusieurs recherches ont démontré que des valeurs significatives et un style de leadership inspirant font partie des pratiques motivantes.
- Dans un dernier temps, il est question de l'équilibre entre la rapidité et la stabilité (Bazigos, De Smet et Gagnon, 2015).

Dans le quatrième volet de cette revue de l'état, il est important de signaler que des auteurs se sont attardés à étudier les nombreux facteurs clés de succès de l'agilité :

- D'une part, il est important que l'entreprise établisse des pratiques stables et dynamiques.
- D'autre part, le changement de stratégie doit d'abord transformer la culture et le style de leadership pour apporter plus de souplesse.
- Enfin, l'entreprise doit abandonner ses anciennes hypothèses sur les façons de faire et les méthodes de travail, ainsi que la notion de contrôle.

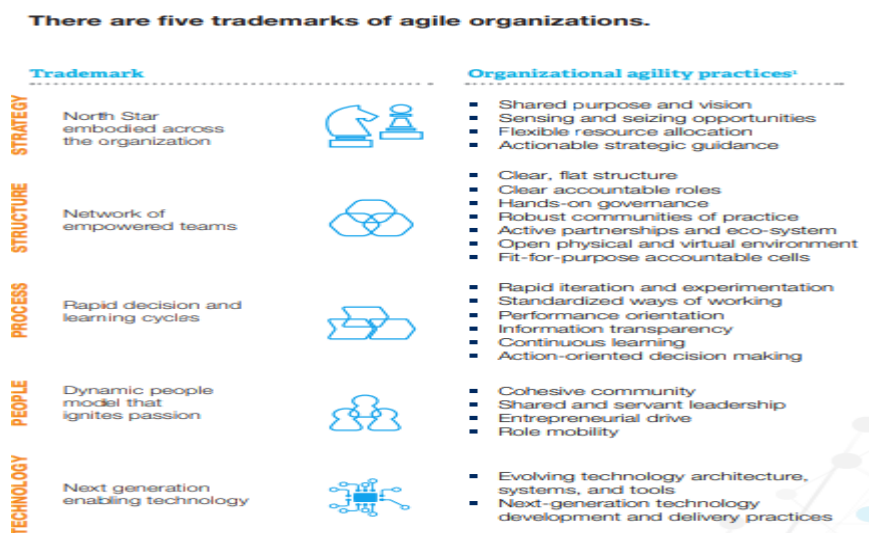
Les recherches empiriques soulignent que pour obtenir l'agilité, il est important que l'entreprise ait la capacité de répondre rapidement aux changements selon les besoins des clients, de tenter d'effectuer des apprentissages en continu, de partager l'information, d'être prêt à réagir aux changements et aux imprévus, ainsi que d'user des nouvelles opportunités pour améliorer la rentabilité et la productivité.

L'état d'art a aussi fait ressortir les cinq piliers du construit agilité. L'article de McKinsey (AGHINA, et al., 2018) ont mis en évidence cinq piliers pour une entreprise agile et des pratiques culturelles plus agiles. Cette recherche a montré que la véritable agilité ne vient que lorsque les cinq piliers interagissent. Il s'agit de la stratégie, la structure, les processus, les personnes et la technologie.

Pour (Aghina et al., 2018), la stratégie implique un changement de mentalité plus flexible et partagé dont le but de créer de la valeur par les ressources et les opportunités de l'entreprise. Un changement au niveau de la structure et des rôles et des responsabilités viendra ensuite. Une mise en place d'un réseau d'équipes flexible et évolutif fonctionnant grâce à la collaboration, à l'utilisation d'expertises et à la responsabilisation des individus. Le processus décisionnel et

d'action rapide s'appuie sur l'innovation et l'apprentissage en continu. Au niveau des personnes, il est possible de retrouver la culture, le leadership partagé, les compétences individuelles et un environnement psychologiquement sécuritaire. La technologie englobe les outils de travail nécessaires pour soutenir les réactivités de l'entreprise. (voir figure 1).

Figure 1 : Les cinq piliers de l'agilité



Source : Aghina et al, 2018, p.7

2.2. Les leviers de la transformation digitale

Les mutations profondes du monde économique rendent obsolètes de nombreuses connaissances accumulées dans le passé. Aussi les entreprises doivent réinventer pour survivre.

La première réflexion concernant la digitalisation d'une entreprise, est que cette dernière ne s'improvise pas, elle s'inscrit dans la durée selon une stratégie mûrie au plus haut niveau et pour introduire les nouvelles technologies, elle doit intégrer trois dimensions : technique, humaine, et organisationnelle qui constituent le point de départ de cette transformation.

Des auteurs ont abordé ce sujet, parmi eux (FAYON & TARTAR, 2014) qui ont proposés un outil de mesure de la maturité numérique.

Pour s'engager dans cette transformation, les entreprises doivent développées des intentions et des initiatives pour mener à bon leurs activités. Nous essayerons d'apporter quelques éléments de réponse aux questions qui se posent quant aux choisis et parfois aux dilemmes stratégiques auxquels les dirigeants sont confrontés.

La transformation digitale est devenue un enjeu stratégique pour toutes les entreprises quelle que soit leur taille ou leur secteur, et c'est l'organisation dans sa globalité qui est concernée. En effet, le numérique a révolutionné la façon de faire du business, et cette disruption va encore gagner en ampleur et s'accélérer avec l'avènement des objets connectés.

Comme tout processus de changement, la transformation s'appuie sur le progrès technique.

Le numérique et l'intelligence artificielle et toutes les autres possibilités offertes par le progrès technique bousculent les modes de production, de consommation, de communication. Dans un premier temps, il est important de définir le concept de transition numérique :

La transition numérique est un processus qui oblige les entreprises à remettre en question leur modèle économique et leur modèle organisationnel, et les oblige à accompagner cette transformation en modifiant leurs modes de management, en passant d'un management directif à un management collaboratif. (Henri SAVALL, Véronique ZARDET, 2019)

C'est pourquoi, la digitalisation vient transformer parfois radicalement de nombreux métiers. Les impacts multiples peuvent être mesurés à plusieurs niveaux : celui de l'usage par le consommateur des services nouveaux apportés par le progrès technique, l'impact du progrès technique dans les processus de production et de distribution, l'impact sur les organisations, les compétences, l'emploi, les processus de travail. (BERNARD & TCHIBOZO ALAIN, 2017).

L'étude de (David Fayon et Michael Tartar2014), a fait ressortir plusieurs leviers qui conditionnent, la transformation digitale d'une organisation. Il s'agit des leviers, organisation, technologie, personnel, produits et services et le levier environnement.

Par ailleurs, une étude a été faite par le cabinet Deloitte en 2016, a fait ressortir cinq étapes essentielles pour une transformation digitale des entreprises notamment au niveau des PME. La première étape consiste en la capacité de l'entreprise à utiliser des outils digitaux pour renforcer l'efficacité de ces tâches et de ces processus quotidiens. En seconde étape, une présence en ligne où les consommateurs peuvent trouver l'entreprise en ligne, ensuite l'entreprise propose des solutions en ligne (recevoir des commandes et paiement en ligne). la quatrième étape sera capable de proposer des services et des produits personnalisés basés sur l'information partagée, récoltée en ligne. En dernière étape, l'étude met l'accent sur l'entreprise entièrement connectée, elle sera capable de maximiser les opportunités digitales à travers une stratégie omnicanale centrée sur le consommateur.

Le télétravail comme pratique du management à distance, s'inscrit totalement dans la transformation numérique des entreprises et dans la réponse à des enjeux sociétaux de mobilité

ou de développement. La section suivante traite du management à distance comme un nouveau mode et pratique managériale à l'ère du numérique et de la crise sanitaire.

2.3. Le management à distance, une nouvelle pratique managériale

Les TIC, la mise en réseau de l'ensemble des systèmes mondiaux, la globalisation des échanges, le fonctionnement transversal, l'explosion des échanges d'informations, le Big Data et la Blockchain ont complètement bouleverser la façon de travailler des entreprises et en particulier celui du manager. Il s'agit d'une évolution des modes de management, de la communication et des comportements. L'organisation de travail a évolué avec la société connectée.

La massification du numérique a permis l'épanouissement de nouvelles structures organisationnelles, notamment les équipes à distance (EAD). En effet, de plus en plus d'entreprises mettent en place des EAD qui peuvent répondre aux nouvelles contraintes de rapidité, de flexibilité et de satisfaction des clients, imposées par l'environnement économique.

Pour (LIVIAN & PAROT, 2008), on retrouve trois principaux types de management pour ces EAD, la surveillance électronique de la performance (management directif), le management par objectif (management délégué) et les équipes autonomes. L'étude montre que les EAD ne sont pas un choix stratégique ou une volonté des entreprises de travailler à distance, mais la conséquence de changements organisationnels ou de raisons économiques.

La crise sanitaire a aussi conduit à repenser en profondeur la manière dont les organisations gèrent leurs activités. Le COVID-19 a remodelé les métiers. En effet, les approches de gestion conventionnelles peuvent ne plus être appropriées (Clara, 2020).

Dans ce contexte, le télétravail et les environnements de travail à distance sont devenus des pratiques clés de gestion. Le recours massif au télétravail a permis aux organisations de faire en partie face à la crise sanitaire.

En effet, l'interaction virtuelle et la gestion à distance est devenu une variable stratégique pour les entreprises qui ont la possibilité de travailler à distance et qui ont les capacités à revoir les relations traditionnelles entre les managers et les employés.

Ce mode de management a connu un essor exponentiel, durant la crise sanitaire. Le changement brusque imposé par la crise sanitaire, après une réorganisation rapide des modes opérationnels, nous interpelle, nous les académiques, de repenser l'approche managériale en prenant en compte le mode de management à distance car il est amené à se développer dans les années à venir. Il s'agit donc de repenser la nature du lien manager- managé. La distance nécessite des changements de pratiques de communication et des modifications des comportements dans les relations manager-managé.

Nous appellerons « télétravail » toute forme d'organisation du travail effectué par un salarié à domicile ou dans un tiers lieu, de façon occasionnelle, régulière ou permanente, en utilisant les TIC (Technologies de l'Information et de la Communication) dans le cadre de son contrat

de travail... travail qu'il aurait également pu exécuter dans les locaux de son organisation (Clara LABORIE, 2020).

Pour (FERNANDEZ, et al., 2014) , le télétravail désigne « une diversité de pratiques de travail » (Tremblay et al., 2006) réalisées « à distance » de son entreprise et au moyen des technologies de l'information et de communication (TIC).

Selon la définition de l'accord national interprofessionnel du 19 juillet 2005 « une forme d'organisation et/ou de réalisation du travail, utilisant les technologies de l'information dans le cadre d'un contrat de travail et dans laquelle un travail, qui aurait pu être réalisé dans les locaux de l'employeur, est effectué hors de ces locaux de façon régulière ».

La revue de la littérature académique de ces deux dernières décennies nous révèle que le management à distance bouleverse bien la conception classique du management. Les Équipes à Distance ont suscité un important engouement autant parmi les professionnels que parmi la communauté scientifique (LIVIAN & PAROT, 2008) .

Daniel (OLLIVIER, 2017), a identifié les situations concrètes dans lesquelles peuvent se retrouver les managers à distance qui se résument au travail à domicile, le travail nomade, le salarié délocalisé chez le client, les télécentres et le co-working et les sites multiples.

(RUILLER, et al., 2017) , expliquent que ce mode de management « repose sur une gestion identitaire de la relation à distance, basée sur la confiance interpersonnelle » et la mise en place d'un référentiel commun, c'est-à-dire la compréhension commune des objectifs et des moyens.

Le travail de recherche de (Ruiller, C. et al, 2017), met en lumière deux dimensions sur lesquelles le manager peut agir, il s'agit de la dimension identité commune (elle fait référence à l'auto - catégorisation) et de la communication (la fréquence, l'intensité et l'interaction communicationnelle). Il souligne aussi, que l'apprentissage de la communication à distance se révèle être dépendant du modèle managérial en présentiel, soulignant la dynamique d'identification collective et la mise en œuvre d'un e-leadership. Ainsi, ils montrent que « le défi du management est alors de mettre en œuvre des dispositifs qui permettent de créer un esprit d'équipe ».

L'étude de (Ruiller, C. et al, 2017), sur le management à distance ou l'accent est mis en particulier, sur le concept de proximité perçue « sentiment d'une personne d'être proche d'une ou d'autres personne(s) » montre bien l'actualité de ce courant théorique. L'étude empirique de ces auteurs conclue que le modèle de proximité perçue de O'Leary, Wilson et Metiu (2014), est nuancé. Ils mettent ainsi « en exergue l'importance de l'appropriation par les managers et leurs équipes dispersées des outils de communication à distance et de leurs rôles pour gérer le sentiment de proximité, ainsi que la co-construction de nouvelles routines organisationnelles. Aussi, l'apprentissage de la communication à distance se révèle être dépendant du modèle managérial en présentiel, soulignant la dynamique d'identification collective et la mise en œuvre d'un e-leadership ».

Pour (Bechir MOKLINE 2018), l'exercice du leadership dans un contexte virtuel génère de nombreux problèmes d'e-leadership propre à la nature dispersée et impersonnelle de l'équipe

du travail, la technologie, la communication, les différences culturelles, la confiance et l'isolement des membres de l'équipe sont les plus importants problèmes. Les enjeux d'e-leadership sont essentiellement des enjeux de communication, des enjeux de coordination et de supervision.

3. La réalité du télétravail au sein des pays de l'OCDE au contexte de la crise sanitaire

Une synthèse des études faites au niveau des pays de l'OCDE² sous le titre de : Le télétravail pendant la pandémie de COVID-19 : tendances et perspectives, exploite des informations clés sur l'évolution du télétravail au cours de la première année de la pandémie de COVID-19 (2020). La note rassemble des informations sur la progression du télétravail au cours de la première année de la pandémie de COVID-19 (2020).

En premier lieu, cette étude fait ressortir qu'en Australie, en France et au Royaume-Uni, 47 % des employés ont télétravaillé pendant les confinements en 2020. Au Japon, par contre, le taux de télétravail est passé de 10 % à 28 % entre décembre 2019 et mai 2020.

En second lieu, la note fait remarquer que les secteurs à forte composante numérique, à savoir, les services d'information et de communication, les services professionnels, scientifiques et techniques ainsi que les services financiers ont affiché les taux de télétravail les plus élevés pendant la pandémie, plus de 50 % des employés y ayant eu recours en moyenne.

L'étude a aussi mis en lumière que les taux de télétravail durant la pandémie ont été plus élevés dans les grandes entreprises que dans les PME.

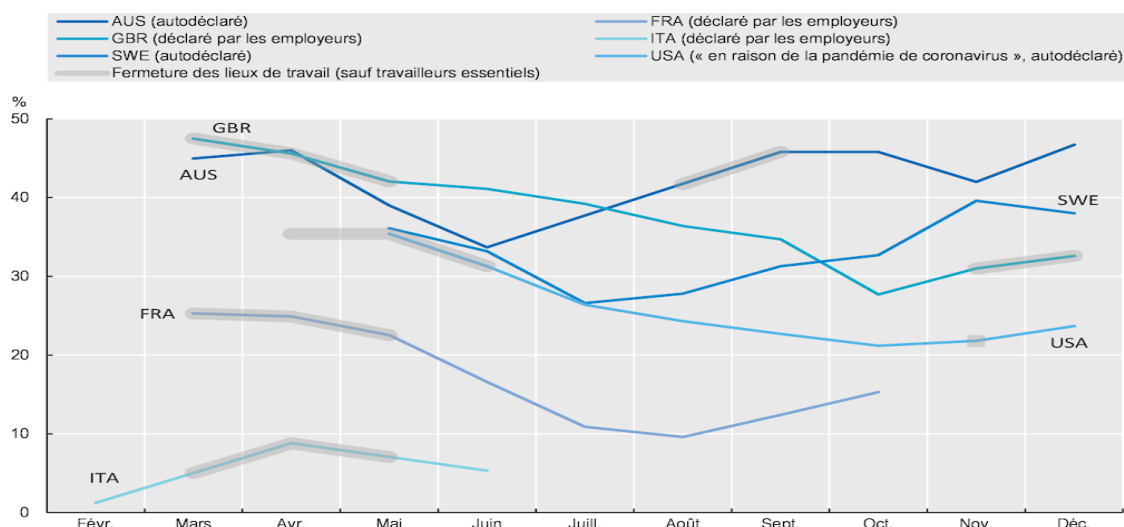
Le niveau de qualification est un indicateur utilisé pour expliquer le recours au télétravail pendant la pandémie. Aux États-Unis, le taux de télétravail des personnes titulaires d'un diplôme de master ou d'un doctorat était 15 fois supérieur à celui des employés peu qualifiés.

En conséquence, un grand nombre d'entreprises se sont tournées vers les technologies numériques pour poursuivre leurs activités, incitant leur personnel à travailler à distance et à utiliser des outils tels que la visioconférence, les services infonuagiques et les réseaux privés virtuels (VPN). Les entreprises qui ont pu mettre à profit des capacités de télétravail préexistantes, ou s'adapter rapidement, ont été les plus à même d'effectuer une transition sans heurt vers le télétravail et de maintenir leur niveau de production (OCDE, 2021).

Graphique 1. Télétravail pendant la pandémie de COVID-19, 2020

Pourcentage de personnes employées ou d'employés

² https://www.oecd-ilibrary.org/fr/economics/teletravail-avant-et-pendant-le-confinement-du-printemps-de-2020-lie-a-la-pandemie-de-covid-19_d00602f7-fr Études économiques de l'OCDE : Canada 2021



Source: OCDE, d'après Australian Bureau of Statistics (2020[5]), Household Impacts of COVID-19 Survey. <https://www.abs.gov.au/statistics/people/people-and-communities/household-impacts-covid-19>.

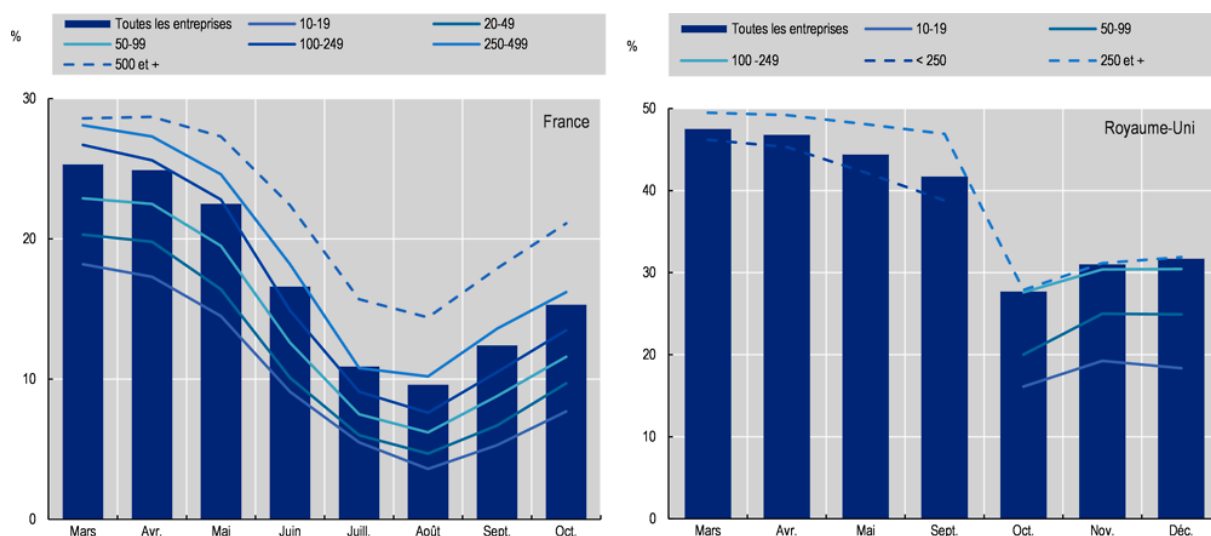
A partir du graphique, on remarque les secteurs qui se caractérisaient déjà par une forte composante numérique tels que les services d'information et de communication, les services professionnels, scientifiques et techniques, ainsi que les services financiers, ont affiché des taux de télétravail bien supérieurs, plus de 50 % des employés travaillant à distance, en moyenne (OCDE, 2019).

Nous remarquons que selon les secteurs et les professions des écarts de taux de télétravail s'expliquent par les différents degrés d'adoption du numérique.

Dans les grandes entreprises, les taux de télétravail ont été plus élevés durant la crise sanitaire par rapport aux petites, comme le montrent les tendances observées en France et au Royaume-Uni (Graphique 2). Ces écarts reflètent probablement l'adoption plus large des technologies numériques dans les grandes entreprises.

Graphique 2. Télétravail en France et au Royaume-Uni en 2020, par taille d'entreprise

Pourcentage d'employés



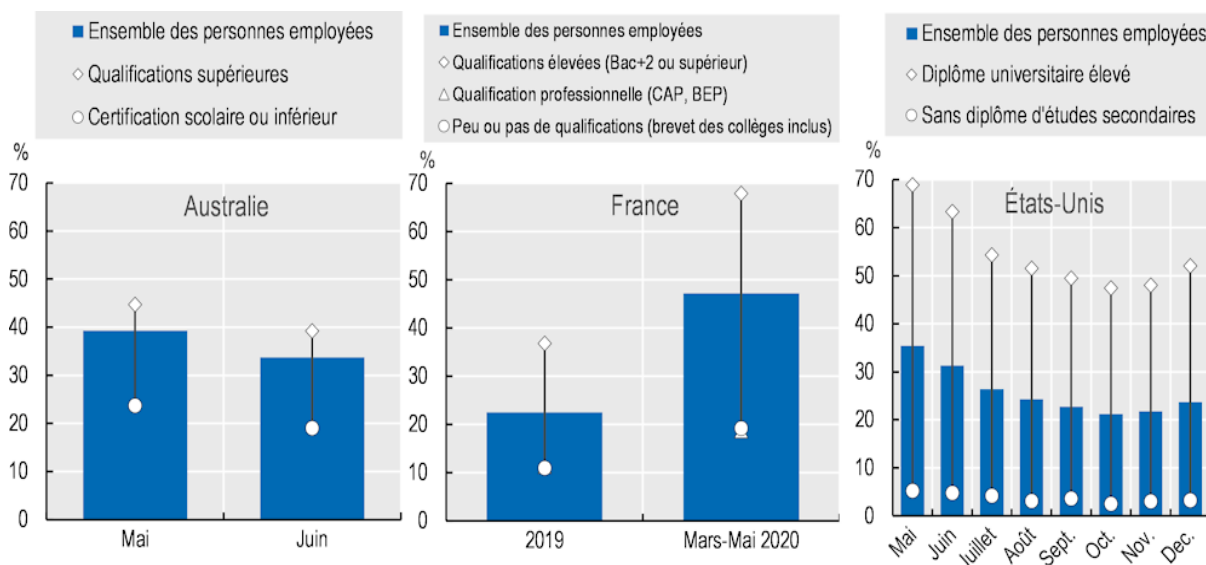
Source : OCDE, d'après DARES (2021)

Les travailleurs ayant un niveau de qualification plus élevé étaient davantage susceptibles de télétravailler pendant la pandémie de COVID-19 (Graphique 3). En Australie, en mai et en juin 2020, les taux de télétravail des individus possédant des qualifications professionnelles ou des diplômes universitaires étaient deux fois supérieurs à ceux des personnes peu qualifiées.

En France, près de 70 % des personnes ayant poursuivi leurs études au-delà de la scolarité obligatoire ont déclaré avoir travaillé à domicile pendant le premier confinement mis en place à l'échelle nationale (de mars à mai 2020), contre seulement 20 % de celles ayant un faible niveau d'instruction. Aux États-Unis, les titulaires d'un master ou d'un doctorat étaient 15 fois plus susceptibles de télétravailler pendant la pandémie de COVID-19 que les employés les moins qualifiés.

Graphique 3. Télétravail pendant la pandémie de COVID-19, par niveau d'instruction

Pourcentage de personnes employées ou d'employés



Source : OCDE, d'après Australian Bureau of Statistics (2020)

La note de l'OCDE, conclue que « La généralisation du télétravail pourrait certes contribuer à stimuler la productivité, améliorer l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, et réduire les émissions, mais l'impact global de ce mode de travail est difficile à évaluer ». (OCDE, 2020).

4. Conclusion

Cette recherche s'est inscrite dans le cadre de la problématique générale de management à distance à l'ère de la crise sanitaire. Il s'agissait plus particulièrement d'analyser sous quelles contraintes les organisations s'adaptent au changement de l'environnement, quel est le nouveau design organisationnel susceptible de s'adapter aux situations spécifiques de la digitalisation.

Ce nouveau contexte implique de capitaliser sur ce qui a pu émerger pendant la crise. Mais il nécessite également des transformations fortes : nécessité d'homogénéiser les pratiques managériales, accélération de la digitalisation, évolution du droit du travail, accompagnement des managers, besoin accru de valoriser le travail des agents, prise de décisions moins verticales.

Les entreprises doivent donc repenser leur manière de travailler, de gérer les compétences managériales de leurs managers afin de permettre efficacité et productivité.

La recherche a proposé une grille de lecture des facteurs de contingence déterminants l'agilité organisationnelle.

Plusieurs questions ont été posées, c'est ce qui nous a permis dans une deuxième étape de proposer un cadre théorique pour la compréhension des déterminants de la transition digitale des organisations.

Cette recherche est porteuse en soi de développements futurs qui contribuera à enrichir les réflexions engagées ici. En effet, les entreprises algériennes ne peuvent pas se dispenser d'une transformation profonde de leurs structures, et modes opératoires si elles veulent retrouver une rentabilité pérenne et satisfaisante. Pour relever ce défi, elles devront mobiliser leurs ressources et leurs capacités internes pour reconfigurer leurs organisations et améliorer leur performance.

Pour les entreprises algériennes, la transformation digitale est à la fois un enjeu et une opportunité. C'est un enjeu technologique puisqu'elle implique une adaptation aux nouvelles exigences du marché, mais c'est aussi une opportunité car elle représente une source de performance à travers la capacité de l'entreprise à attirer de nouveaux leaderships capables d'opérer dans un environnement numérique, d'offrir un meilleur management agile e par la diffusion d'une nouvelle culture organisationnelle.

Références

AGHINA, W. et al., 2018. *The five trademarks of agile organizations*, s.l.: McKinsey & Company..

AHLBÄCK, K., FAHRBACH, C & MURARKA, M, 2017. *Comment créer une organisation agile*, s.l.: McKinsey Survey.Google Scholar.

BAZIGOS, M., SMET, A & GAGNON, C. , 2015. *Why agility pays*, s.l.: recherche gate.

Bechir, M., 2018. L'e-leadership comme un exercice du leadership dans un contexte virtuel : enjeux et mise en œuvre dans le secteur du transport international en Tunisie. *International Journal of Economics & Strategic Management of Business Process*.

BELOGEY.P & VAN LANETHEM.N , 2016. *BELOGEY.P et VAN LANETHEM.N (2016). La méga boîte à outils du Manager leader*. Paris: Dunod..

BERNARD, R. & TCHIBOZO ALAIN, 2017. *Transformer la banque : stratégies bancaires à l'ère digitale*. s.l.:Dunod.

BRANGIER, E. & BORNET, C., 2011. *L'agilité organisationnelle : innovation organisationnelle ou asservissement aux changements ?*. Jugement professionnel, innovation et efficacité au travail. Paris éd. Paris: s.n.

Clara, L., 2020. Télétravail, management à distance, travail en équipe, bien-être et performance au travail. Repenser l'organisation du travail, les méthodes de management et les pratiques de travail en équipe dans des organisations en pleines mutations. *Gestion et management.. {dumas-02997318}*..

Comella-Dorda, S., Khushpreet Kaur & Ahmad Zaidi, 2019. *Les organisations agiles s'appuient sur un mélange innovant d'éléments stables et dynamiques pour adapter la planification à leurs besoins en constante évolution*, s.l.: Mc KINSEY..

FAYON, D. & TARTAR, M., 2014. *Transformation digitale : 5 leviers pour l'entreprise*. Paris: Tours, Pearson France.

FERNANDEZ, V., GUILLOT, C. & MARRAULD, I., 2014. Télétravail et « travail à distance équipé » Quelles compétences, tactiques et pratiques professionnelles ?. *Revue française de gestion*, Issue 238, pp. 101 -118 ..

FERRANTE, G., 2019. *25 ans d'agilité organisationnelle : clarification et opérationnalisation du construit*. GRENOBLE: CERAG.

Henri, I. et al., 2003. *Le e-management : quelles transformations pour l'entreprise ?*. s.l.:édition Liaisons.

Henri, S. & ZARDET Véronique, 2019. , *La digitalisation apprivoisée : au service de l'humain et de la performance durable*. s.l.:Caen, Éditions Management et Société, Management socio-économique et recherche-intervention.

HORNEY, N., 2013. *Agility Research: History and Summary* », s.l.: strategic agility institute.

LIVIAN, F. Y. & PAROT, I., 2008. Les espoirs déçus des équipes à distance. *gérer et comprendre*, septembre, pp. 23-31.

LIVIAN, Y. F. & PAROT, I, 2008. Les espoirs déçus des équipes à distances, Annales des Mines - Gérer et comprendre. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, Issue 3.

MEREDITH, S. & FRANCIS, D, 2000. Journey toward agility: the agile wheel explored. *The TQM magazine*, 12(2), pp. 137-143.

OLLIVIER, D., 2017. *Manager le travail à distance et le télétravail Culture - Méthodes Outil*. s.l.:GERESO Édition.

RUILLER, C., DUMAS, M. & CHEDOTEL, F., 2017. Comment maintenir le sentiment de proximité à distance ? Le cas des équipes dispersées par le télétravail, ». *Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, Issue 27, pp. 3-28.

SAVALL, H. & ZARDET , V., 2019. *La digitalisation apprivoisée : au service de l'humain et de la performance durable*,. s.l.:Caen,Éditions Management et Société, Management socio-économique et recherche-intervention.

SULL, D., 2010. *Competing through organizational agility*. , s.l.: McKinsey Quarterly..