

**EXPERIENCE PERCUE DU TELETRAVAIL CHEZ LES EMPLOYES
DANS LES ENTREPRISES AU CAMEROUN : UNE ETUDE
EXPLORATOIRE**

**EXPERIENCE OF TELEWORKING AMONG EMPLOYEES IN
CAMEROONIAN COMPANIES: AN EXPLORATORY STUDY**

IYA DJARA Seibou

Doctorante en Science de Gestion

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

Université de Ngaoundéré – Cameroun

Membre du L@boratoire de Management et de Ressources Humaines (L@mRhu)

BOUKAR Hamadou

Professeur Titulaire - CAMES

Doyen de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

Université de Ngaoundéré - Cameroun

Responsable du Laboratoire de Management et de Ressources Humaines (L@mRhu)

GUIDKAYA Zamba

Ph. D en Sciences de Gestion

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

Université de Ngaoundéré - Cameroun

Membre du L@boratoire de Management et de Ressources Humaines (L@mRhu)

Date de soumission : 27/05/2024

Date d'acceptation : 02/08/2024

Pour citer cet article :

IYA DJARA.S & AL (2024) « EXPERIENCE PERCUE DU TELETRAVAIL CHEZ LES EMPLOYES DANS LES ENTREPRISES AU CAMEROUN : UNE ETUDE EXPLORATOIRE », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 5 : Numéro 8 » pp : 44 – 70.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



Résumé

L'avènement de la crise sanitaire (Covid-19) a entraîné de nombreuses réformes au sein des organisations en général y compris tout son maillon. Parmi ces nouvelles réformes, figure au premier plan le télétravail. Ainsi, l'implémentation de ce système de travail a mis les salariés face à une expérience forcée, d'où le concept de « télétravail forcé », absence de préparation, il fallait agir le plus vite possible, action réaction etc. L'objet de cette étude est alors de cerner l'expérience perçue du télétravail par les salariés télétravailleurs pendant le passage de la crise sanitaire dans les entreprises au Cameroun. A base d'une recherche qualitative exploratoire conduit via 10 entretiens semi-directifs auprès de certains télétravailleurs, il en ressort que l'expérience vécue par ces derniers leur ont permis de souligner les aspects tels que liés : aux avantages du télétravail, les problèmes majeurs rencontrés, les inconvénients de ce mode de travail, et les solutions pour une pérennisation du télétravail en suggérant des choses à changer et ou à adapter pour sa mise en place sur le long terme. La résolution des problèmes relevés par les télétravailleurs leur permettra également d'améliorer leur efficacité. Tous ces éléments constituent des points importants à savoir avant de s'y lancer dans cette aventure de long allèle.

Mots clés : expérience ; télétravail ; employé ; crise sanitaire Covid-19 ; entreprise.

Abstract

The advent of the health crisis (Covid-19) has led to a number of reforms within organisations in general, including all its links. Foremost among these new reforms is teleworking. Hence the concept of "forced telework", lack of preparation, the need to act as quickly as possible, reactionary action, etc. The purpose of this study is therefore to identify the perceived experience of telework by teleworking employees during the passage of the health crisis in companies in Cameroon. On the basis of an exploratory qualitative research carried out through 10 semi-directive interviews with some teleworkers, it emerged that the experience lived by the latter enabled them to underline aspects such as related to: the advantages of telework, the major problems encountered, the disadvantages of this mode of work, the solutions for a perpetuation of telework by suggesting things to be changed or adapted for its implementation for the long term. Solving the problems identified by teleworkers will enable them to improve their efficiency. All these elements are important points to know before embarking on this long-term adventure.

Key words: experience ; telework ; employee ; health crisis Covid-19 ; company.

Introduction

De nombreux phénomènes presque imprévisibles déséquilibrent toutes formes d'organisation provoquant des crises, des points d'arrêt qui peuvent menacer de tout submerger. C'est ainsi que l'année 2020 fut et restera une année où la crise liée au covid-19 entraîna une mobilisation scientifique autour du télétravail¹. Pour pouvoir limiter la propagation exponentielle de la pandémie, les gouvernements du monde en général ont dû appliquer des mesures barrières à respecter notamment : le phénomène du confinement total ou partiel de la population, l'exigence du port du cache-nez, le lavage des mains etc.

Tout comme dans de nombreux pays industrialisés, le nombre de télétravailleurs a connu une augmentation considérable. A titre illustratif, le nombre de télétravailleurs dans le monde en 2006 était de 758,6 millions et, ce nombre est passé à plus de 1,2 milliard en 2013. A cette même période, la proportion des télétravailleurs était de 47,8 % pour l'Europe et 479,8 millions de personnes télétravailleuses pour l'Asie. En Afrique, ce système de travail n'était qu'un mythe jusqu'à la survenance de la pandémie ayant permis le basculement de plusieurs salariés du secteur professionnel à pratiquer le télétravail. Tout compte fait, l'on constate que dans la majorité des pays développés, l'investissement dans les TIC s'est accéléré. Les données montrent que, pour les pays de l'OCDE il est passé de moins de 15% comparé à l'ensemble des investissements non immobiliers au début des années 80, à une valeur comprise entre 15% et 70% en 2021. Leur fulgurante propagation suscite un intérêt croissant qui s'est renouvelé à la faveur de la pandémie de Covid-19, en raison de l'utilisation généralisée des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC), tant sur le lieu de travail que dans la sphère privée (Wang et *al.*, 2021). Il est clair que les progrès de ces technologies ont pu en grande partie faciliter le développement du télétravail (Fadil et Benazzi, 2020). D'ailleurs, aux États Unis par exemple, la part des télétravailleurs potentiels a été estimée à 49%, au Luxembourg, des chiffres récemment publiés nous montrent que 69% des résidents actifs sont passés en télétravail. Au Cameroun par ricochet, l'Institut National de la Statistique nous a permis de savoir qu'uniquement 16% des grandes entreprises en majorité ont eu recours au télétravail.

Aujourd'hui, cette crise a apporté un changement et un bouleversement dans plusieurs domaines d'activité. Ce bouleversement mondial a entraîné des transmutations dans bon nombre de secteurs plus au niveau des entreprises. Comme le soulignent Pigini et Staffolani

¹ Luxembourg, grand-ducal decree of 18 March 2020 introducing a series of measures to combat the Covid-19 (règlement grand-ducal du 18 mars 2020 portant introduction d'une série de mesures dans le cadre de la lutte contre le Covid-19).

(2019), le télétravail est principalement appliqué dans la médecine, l'éducation, l'information et la communication et dans les grandes entreprises. Alors, il s'est avéré être la solution idoine aux besoins de protection de la santé des travailleurs et aussi pour permettre aux entreprises de continuer leurs activités professionnelles sans interruption. Certes, la pandémie a probablement ouvert d'autres opportunités à l'innovation managériale, car même les salariés qui n'avaient pas l'habitude de cette pratique, doivent apprendre à travailler en équipe à distance et à accommoder une pratique qui s'impose à eux (Silva, 2012). Il faut avouer que pour un grand nombre d'entreprises et d'employés, ce système de travail était une nécessité. Les sociétés ont pour cet effet été soumises à une expérience forcée² qui malencontreusement pourrait avoir d'amples répercussions sur tous types d'entreprises, dont certaines pratiquaient le télétravail bien avant, tandis que d'autres non (OCDE, 2020). Toutefois, cette tendance à migrer vers le télétravail, suppose l'utilisation des outils digitaux (TIC) dédiés à ce système de travail et aussi la dépendance à l'accessibilité de la connexion internet (Mbaye, 2020). Au regard des débats sur l'application hâtive du télétravail dans les entreprises, l'on se pose la question de savoir comment les employés ont-ils vécu leur première expérience en télétravail durant ce passage de la crise sanitaire dans les entreprises ? Répondre à cette interrogation nous revient d'organiser cette étude en parties essentielles. La première concerne le canevas théorique de la recherche. C'est-à-dire dans une revue de la littérature faire un état synthétique des travaux les plus récents et situer notre recherche dans un courant théorique élaboré par d'autres auteurs et une présentation sur les différentes appréhensions de la notion du télétravail. Ensuite la deuxième s'intéresse au cadre méthodologique de l'analyse qui consiste à décrire brièvement la façon dont on a sélectionné notre échantillon, les méthodes d'analyse etc. Et la troisième partie de notre article fera une exposition des résultats qui consiste d'abord à décrire la population étudiée et faire une interprétation de ces résultats. Enfin, faire une discussion des résultats obtenus en fonction de la revue de la littérature.

1. Revue de la littérature

1. 1. Approche définitionnelle

L'on parle du concept de télétravail depuis près de trente ans (Largier, 2001) et jusqu'à nos jours ce concept est de plus en plus en vogue dans le quotidien des organisations. Plusieurs définitions sont identifiées dans la littérature concernant la notion de télétravail. Au départ,

² Les réponses de l'OCDE (2020) face au coronavirus (COVID-19), Effets positifs potentiels du télétravail sur la productivité à l'ère post-Covid-19 : Quelles politiques publiques peuvent aider à leur concrétisation ?

certaines chercheurs à l'instar de Schneider et Rosensohn (1997) ont attribué la paternité de l'idée de travail à distance à l'aide des NTIC au surnommé Wiener (Largier, 2001). En 1976, Nilles a proposé la première définition du télétravail, qui serait le résultat des télécommunications déplaçant le transport des biens et des personnes. D'après les auteurs tels que : Lemesle et Marot (1994), le télétravail représente « un concept simple mais flou. Entendu comme travail à distance utilisant des moyens de télécommunications, ce concept de télétravail se présente au premier abord comme une notion relativement simple ». En parcourant la littérature, l'on constate que ce n'est pas le cas car, plusieurs définitions s'offrent à ce concept de télétravail. Certains auteurs tiennent compte de l'identité ou de l'institution du salarié (télétravailleurs informels ou sous contrat écrit), tandis que d'autres mettent indirectement l'accent sur le lieu de travail ou le nombre d'heures passées à travailler hors du domicile. Le tout pour arriver à une définition et différencier différentes formes de télétravail telles que : télétravail à domicile, travail mobile, télétravail hybride, travail mobile, etc. En revanche, les auteurs que nous avons lus s'accorde à dire que le télétravail avec connectivité technologique est essentiel. Les TIC représentent à cet effet une condition sine qua none à l'exercice du télétravail. C'est ce qui fait d'ailleurs la différence entre un télétravailleur et un travailleur œuvrant simplement à domicile. Selon Taskin et Vendramin (2004) la pluralité des définitions met l'accent soit sur les notions de distance et localisation, les aspects technologiques et plus récemment sur la fréquence de temps télétravaillé. Certaines recherches ont ajouté les dimensions de contrôle, d'autonomie ou de formalisation pour définir le télétravail par exemple (Feldman et Gainey, 1997 ; Allen et *al.*, 2003). Brunelle (2010) définit le télétravail comme : "Tout mode d'organisation du travail rendu possible par les technologies de l'information et de la communication et qui permet d'effectuer un travail en dehors du bureau traditionnel". Par conséquent, le terme est défini à l'aide de deux concepts fondamentaux : la distance (lieu de travail) et l'utilisation des TIC.

1. 2. Etat de l'art des travaux existants et théories évoquées

Les premiers efforts de recherche sur le télétravail se sont concentrés sur l'étude de ses avantages et inconvénients. Pour d'aucuns les avantages procurés par le télétravail se résument autour de : satisfaction au travail, flexibilité du temps et du travail, autonomie perçue par le télétravailleur et performance (Collins 2005 ; Tremblay, 2012 ; Dumas et Ruiller, 2014). Les inconvénients du télétravail ont plutôt été abordé en termes de rétention des employés et de l'isolement, les sentiments d'aliénation et d'inquiétude (Cooper et Kurland, 2002 ; Gajendran et Harrison, 2007). D'autres auteurs par contre, ont centré leurs études sur l'identification des

freins ; des motivations liées à l'usage du télétravail (Tremblay, 2006 ; Taskin, 2006). La gestion des frontières entre vie professionnelle et vie privée, la qualité de vie induite par cette pratique (Fonner et Stache, 2012 ; Taskin, 2016). Le management à distance induit par la crise Covid-19 a permis la publication de certains travaux en contexte de crise : les enquêtes réalisées auprès des salariés concernant le fonctionnement du télétravail et une étude sur le phénomène d'adaptation des employés au télétravail (Thellier et Labé, 2020 ; Corillo et *al.*, 2020). D'autres par contre, ont effectué une analyse sur l'impact même du télétravail sur la satisfaction au travail (Merabet et Hammadi-Bensmain, 2021 ; Petcu et *al.*, 2021). Et aussi l'analyse de la mise en œuvre du télétravail comme pratique de sécurité pour faire face à la crise Covid-19 (Belzunegui-Eraso et Erro-Garcés, 2020). De tous ces travaux peu de recherches se sont intéressées à l'expérience vécue même du télétravail par les salariés télétravailleurs de manière exploratoire au sein des entreprises. Les limites observées dans les travaux existants restent focaliser au niveau des investigations purement quantitatives de la relation entre télétravail, productivité des salariés et satisfaction etc. Partant donc de cette limite et celle liée à l'absence d'une étude exploratoire traitant de l'expérience en télétravail des employés, l'objet de notre étude est de cerner l'expérience perçue du télétravail par les télétravailleurs en situation de crise sanitaire au Cameroun. Ceci permettra d'édifier sur le vécu des salariés pendant la période Covid-19 en répondant à la question principale poursuivie par cette recherche. Comment les télétravailleurs ont-ils vécu l'expérience en télétravail pendant le passage de la crise sanitaire dans les entreprises ? Quels sont les impressions eues par rapport à leur travail face au Covid 19 ? Quels sont les problèmes majeurs rencontrés lors du télétravail ? Et quelles sont les solutions d'avenir pour une pérennisation du télétravail. Répondre à ces interrogations constituera l'épine dorsale de notre article.

Le télétravail représentant une forme d'organisation qui dépend pratiquement de l'utilisation des TIC et de la connectivité, suppose bien évidemment que les télétravailleurs ont au départ le moindre penchant sur l'usage du digital. Le digital permet aujourd'hui d'être plus flexible et mobile que par le passé, et exige par conséquent l'utilisation et l'appropriation de plusieurs outils (Mbiadjo fandio et Nnomo, 2022). D'ailleurs la société entière est devenue addictive au numérique. Dans ce sillage, le cadre théorique d'appréhension de la théorie UTAUT explique que, cette facilité à l'usage de la technologie peut permettre facilement à l'employé de s'adapter au nouveau mode de travail qui est le télétravail. Du coup cette théorie revêt un intérêt capital dans ce contexte d'étude. La théorie UTAUT de Venkatesh et *al.*, (2003), par d'une idéologie selon laquelle, l'appropriation d'une technologie nouvelle repose sur un

certain nombre de facteurs très pertinent qui boostent les usagers. L'utilité perçue étant l'un des facteurs, s'appréhende comme le degré auquel un individu croit que l'utilisation d'un système l'aidera à obtenir des gains de performance au travail. De ce fait, Berberat et *al.*, (2021) ont démontré l'effet indispensable de l'utilité et de la facilité d'utilisation perçue d'une technologie sur l'intention d'en faire effectivement usage.

La deuxième théorie s'intéresse à la théorie de Reynaud (2004), selon laquelle tout observateur qui découvre un nouveau système social va tenter d'identifier son jeu, ses acteurs, et le prolongement de ses règles. Bref, il cherchera à comprendre comment l'activité se déroule. En effet, rappelons que l'action est possible précisément parce qu'il y a projet, c'est-à-dire trouver les intérêts communs des acteurs et leurs stratégies (Reynaud, 1988). De ce point de vue, le cœur de la régulation sociale, ce sont les règles. Ainsi, la théorie de la régulation sociale permettra de comprendre la relation entre la gestion des salariés et leurs relations hiérarchiques en effectuant des tâches assignées dans un contexte de télétravail.

1. 3. Les types de télétravail et leurs identifiants

La racine « télé » (à distance) du terme télétravail tient compte du fait que la politique vise n'importe quel lieu autre que le « lieu de travail officiel ». Dans la littérature le télétravail prend plusieurs descriptions de formes avec des nuances plus ou moins prononcées (travail complet, travail pendulaire etc.) et des dénominations similaires (travail itinérant, travail pendulaire...). Les synonymes de télétravail comprennent les termes « travail à distance » et souvent celui de « travail à domicile ». Mais le dernier terme reste d'usage très précautionnel et dans un contexte bien précis car, elle laisse entendre que le télétravail s'effectue uniquement dans le domicile de l'employé hors d'autres contrées. Ce terme réfère aussi souvent à un emploi effectué à la maison mais sans pour autant utiliser d'ordinateur ni des moyens de communication informatique (Savary, 2006). Le télétravail à domicile concerne les employés qui travaillent en permanence chez eux et se déplacent très rarement peut-être sauf en cas de rendez-vous ou pour une rencontre d'équipe à l'entreprise. Le télétravail en alternance ou télétravail mobile permet aux travailleurs de très souvent alterner entre le télétravail à la maison et le télétravail sur la route ou bien de partager leur temps entre leur domicile et lieu de travail officiel.

Certains auteurs distinguent également le télétravail formel du télétravail informel en faisant spécifiquement référence à la notion de « télétravail gris », forme informelle de travail à distance dans le contrat de travail (Dumas et Ruller, 2014). Il y a donc le télétravail contractualisé et le télétravail non contractualisé (Taskin et Devos, 2005 ; Vayre, 2019). Golden (2012), propose de faire la différence entre le télétravail traditionnel et le non traditionnel, c'est-

à-dire entre celui qui est fait sur les heures de travail et celui effectué en dehors des heures de travail. Il faut savoir identifier également le télétravail non prévu mais réalisé pour répondre à une charge de travail importante comme le précise Ojala (2011). La finalité de ces précisions est de mieux cerner les conditions dans lesquelles se déroule le travail (Messenger et Gschwind, 2016 ; Vayre, 2019). Cette flexibilité qu'offre le télétravail conduit donc à diverses formes d'exécution de travail à distance qu'il conviendra d'énumérer et de comprendre cette variété de types. Ainsi, l'on distingue plusieurs formes variées de télétravail (Desbarats, 2013 ; Fernandez et al., 2014) :

- **Télétravail à domicile** : dans ce contexte le travail est effectué à la maison. Ici le cadre juridique est complètement différent.

- **Télétravail nomade** : les salariés se déplacent régulièrement dans le cadre de leurs activités professionnelles et ont accès occasionnellement à un bureau situé hors du bureau officiel de son travail, appelé « bureau de passage ». Certains considèrent le travail en centre d'affaires délocalisés ou le bureau satellite, réunissant les employés d'une même entreprise comme une forme de télétravail ou de travail mobile.

- **Télétravail en télécentre** : le télécentre est un endroit où sont rassemblés et mis à la disposition du public des équipements informatiques et de télécommunications nécessaires au télétravail³. Ces télécentres sont généralement situés à proximité des domiciles des salariés qui y travaillent. Le travail en télécentre représente en fait, une alternative aux problèmes associés au travail à domicile. De peur que des distractions domestiques n'aient des conséquences fâcheuses sur la productivité de l'activité professionnelle des salariés, pouvant entraîner une baisse de performance de l'entreprise (Mello, 2007).

1. 4. Télétravail en contexte de crise sanitaire : Covid-19

Le début de l'année 2020 est marqué par une pandémie due au Covid- 19 qui par conséquent a fait des ravages terribles. Face à la gravité de la situation, les gouvernements du monde et l'OMS ont opté pour le confinement total ou partiel de la population dans le but de limiter la propagation rapide de ce virus. L'une donc des conséquences immédiates à cette situation est que la crise du Covid-19 a mis les entreprises à une épreuve sans précédent les forçant à se réorganiser : la migration sans délai et sans transition au télétravail (Mbaye, 2020). L'on constate de plus en plus que l'entreprise bascule dans un monde virtuel en étant constituée de

³ <https://www.larousse.fr/dictionnaires/français/télécen>.

salariés travaillant sur différents sites et communiquant à l'aide des TIC. Contrairement au télétravail normal, la pandémie a su dicter ses lois en imposant des règles spécifiques sur l'exécution du télétravail à adopter à travers la mise en quarantaine des individus. Ce qui les oblige d'ailleurs à travailler depuis leur maison avec une mobilité réduite (Mbajio fandio et Nnomo, 2022). Waizenegger et *al.*, (2020), utilisent cette expression de « télétravail forcé » pour qualifier la situation. Le confinement impose à cet effet un nouveau rythme spatio-temporel à l'exécution du télétravail. Le télétravail a donc changé certaines modalités du système de management qui était autre fois qualifié de management en présentiel à une nouvelle donne : le management à distance. Ce dernier naît de la capacité à développer dans un bref délai ou période des compétences utiles et essentielles (Etoundi Eloundou, 2020). Par exemple : apprendre à gérer l'ambiguïté, changement rapide et réorganisation au sein de l'entreprise, développer une capacité à la prise de bonnes décisions dans un bref délai, bâtir une organisation du travail conséquente. Et aussi, les télétravailleurs doivent s'adapter rapidement à des technologies numériques peu familière pour certains afin de maintenir une activité et une communication régulière. L'avènement de cette pandémie a permis l'accélération de la transformation digitale dans plusieurs domaines d'activité tels que : les soins de santé et les affaires (Golinelli et *al.*, 2020 ; Nah et Siau, 2020).

Le contexte de la crise a permis d'observer une multitude d'écrits sur la thématique du télétravail à travers le monde. L'Afrique reste ce continent où cette pratique est peu répandue car, le télétravail ne faisait pas partie de la culture d'entreprise dans la plupart des pays africains (Wolski, 2020). Mais la crise a en quelque sorte permit l'ouverture aux horizons meilleurs des pays africains malgré un taux de pénétration d'internet qui atteint à peine les 25 %. Au Cameroun comme partout ailleurs, cette pandémie n'est pas sans conséquence dans divers secteurs, certaines entreprises ont mis en chômage technique leurs salariés soit 51% d'entreprises, certains avantages ont été réduits, d'autres ont carrément perdu leurs emplois etc. La pratique du télétravail a connu une explosion au Cameroun dès les premiers jours après l'annonce des mesures de confinement par le gouvernement (Ngassam, 2020). Ainsi, pour maintenir leurs employés, d'autres entreprises ont préféré mettre sur pied le télétravail car, les salariés se sont retrouvés dans une situation d'incertitude extrême craignant la perte de leurs emplois d'une part et d'autre part une accommodation à une pratique de travail nouveau.

2. Présentation du cadre méthodologique de la recherche

Généralement deux principales méthodes s'offrent aux chercheurs pour mener à bien son travail de recherche à savoir : une approche quantitative pour des faits observables et mesurables d'une part et une approche qualitative qui a pour fondement la subjectivité, donc pour des faits peu observables, c'est-à-dire compliqués à mesurer (Aubin-Auger, 2008). Cette dernière est définie comme une démarche qui adopte le sens et l'observation d'un événement social en milieu naturel. Au regard de la problématique que nous traitons, l'approche qualitative est une priorité. Selon Kakai (2008), l'explorateur tente de mieux comprendre les facteurs qui influencent un certain aspect du comportement de l'acteur social confronté à une réalité. Quant à l'étude de cas, elle cherche à comprendre des phénomènes, des procédures, les éléments et les individus qui y participent. Plus précisément, l'étude de cas est utilisée pour décrire, expliquer, prédire et contrôler des processus propres à différents phénomènes, qu'ils soient individuels ou collectifs⁴. La position épistémologique de notre travail est l'interprétativisme. On exclut les méthodes visant à trouver des régularités causales stables au profit d'une approche interprétativiste qui repose sur des méthodologies compréhensives, plus capables de comprendre la nature construite des phénomènes sociaux. Selon Thiétart (2014), ces méthodologies ont pour objectif principal de saisir le sens plutôt que d'expliquer la fréquence et de comprendre comment le sens se construit dans et par les interactions, les pratiques et les discours. Toutefois, à l'aide d'un guide d'entretien nous avons pu collecter les données auprès des salariés télétravailleurs. Ainsi, ces informations ont été retranscrites et traitées via le logiciel Sphinx IQ.

2. 1. Exposition des résultats de l'exploration

Afin de répondre à l'affirmation concernant notre problématique, il est donc essentiel d'effectuer une analyse des différentes réponses des participants. Dans cette situation, nous présenterons brièvement les résultats obtenus. Nous commencerons cette présentation des recherches en donnant une description détaillée des différents participants de notre échantillon en fonction de leurs profils. Ensuite, une analyse des attentes similaires des différents intervenants est réalisée. Pour finaliser, une discussion est faite pour essayer de faire un rapprochement des théories existantes sur la thématique et les réponses de nos interviewés.

⁴ Gagnon Y. l'étude de cas comme méthode de recherche, Presses de l'Université du Québec, 2e édition ;

2.1.1 Présentation descriptive de l'échantillon

A l'aide d'un guide d'entretien nous avons pu collecter les données dans la ville de Douala. En effet, 10 entretiens semi-directifs ont été réalisés avec les salariés télétravailleurs des entreprises ayant implémentés le télétravail pendant le passage de la crise. Comme cible, nous avons interrogé des télétravailleurs qui ont des profils variés pour pouvoir maximiser la diversité théorique de notre échantillon comme l'a recommandé Yin (1984). De plus, nous avons pris en compte la diversité des secteurs d'activité (Prestation de services, services des télécommunications, industries) et contextes organisationnels (GE et PME). Les entretiens se sont déroulés en présentiel et la durée variait entre 15 et 50 minutes nous ont permis d'interroger les répondants sur trois thèmes à savoir : le profil des répondants, le contexte du Covid- 19 et l'expérience vécue en télétravail ; l'intérêt de ce dernier et les solutions d'avenir pour le long terme. Les alphabétiseurs nous ont fourni les informations nécessaires à notre collecte de données. Les caractéristiques des répondants sont condensées dans le tableau ci-après :

Tableau n°1 : Caractéristiques des personnes interrogées

Nom	Age et sexe	Poste occupé et niveau d'étude	Secteurs d'activité et Nature de l'entreprise	Ancienneté	Durée interview
A	M : 35 ans	Enseignant : BAC+5 Sciences Economiques	Prestation de services : GE	4	26 mn 18 s
B	M : 37 ans	Chef de département : BAC +5 Informatique	Prestation de services : GE	8	38 mn 28 s
C	M : 40 ans	Directeur Campus : Cycle Doctorat	Prestation de services : GE	10	15 mn 26 s
D	F : 32 ans	Service Marketing : Master en QHSE	Services télécommunication : GE	3	19 mn 12 s
E	M : 41 ans	Service gestion de production : L3 Supply chain Management	Industrie de production : GE	12	45 mn 34 s
F	F : 32 ans	Gestion des risques informatiques : BAC +5 Gestion des Projets informatiques	Industrie de production : GE	4	29 mn 33 s
G	M : 28 ans	Administrateur de bases des données Bachelor professionnel informatique	Prestation de services : GE	3	30 mn
H	M : 32 ans	Administrateur de bases des données Licence professionnel Informatique	Services : GE	5	50 mn
I	M : 26 ans	Agent : Ingénieur génie industriel	Services : PME	3	25 mn 45 s
J	M : 33 ans	Chef section achat/import : L3 Automatisation Informatique industrielle	Industrie de production : GE	4	31mn 36 s

Source : nous-mêmes

On constate que notre échantillon est constitué majoritairement d'hommes sur un total de 8 âgés entre 26 et 41 ans et de 2 femmes de 32 ans chacune. La population interrogée est jeune. Appartenant à la génération des milléniales, les tranches d'âge s'étendent de 26 à 41 ans. Cette

catégorie se distingue par son aptitude et sa facilité d'utilisation en technologie. Le degré d'études va du cycle licence au cycle doctorat. 4 personnes ont répondu avec BAC+5, trois de niveau licence professionnelle dans le domaine de l'informatique et un en Supply Chain management et le cycle Doctorat/PhD. Ces intervenants à travers leurs différents postes ont eu à utiliser au moins les outils TIC pour aborder ou répondre à une préoccupation d'affaires. Tous ces critères pourraient expliquer leur capacité à exercer leurs métiers en travaillant à distance. Ainsi, nous présentons ci-dessous les résultats de notre analyse des expressions de nos répondants dans la rubrique suivant.

2.1.2 Bilan des résultats obtenus : interprétation

Nos résultats sont structurés en fonction des résultats de l'analyse de contenu obtenu. Plusieurs catégories et sous-catégories ont permis l'élaboration de cette d'analyse. Dans la grille de dépouillement des fragments, les pourcentages expriment la proportion et la fréquence à laquelle les répondants ont évoqué les thématiques et les sous-thèmes retenus pour le traitement de ces données. Ainsi, nous nous intéresserons aux avantages et inconvénients, les problèmes majeurs rencontrés lors du déroulement du télétravail, les éléments à changer pour sa pérennisation, l'appréhension de la notion du télétravail par les employés camerounais etc.

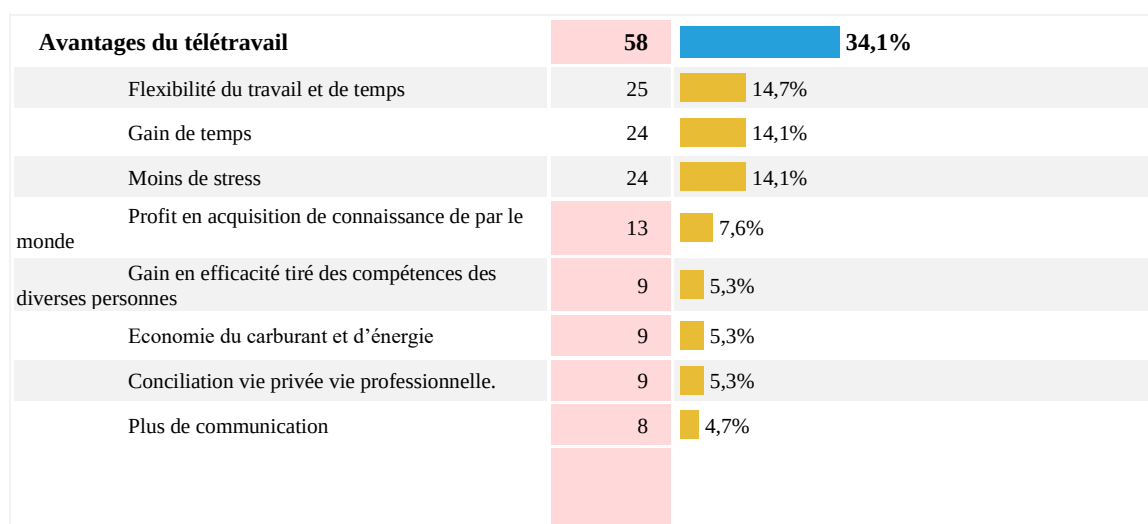
➤ Description des avantages du télétravail

Dans la littérature, la question des avantages et d'inconvénients liés à l'usage du télétravail a fait l'objet de beaucoup d'écrits, surtout en contexte occidental où ce mode de travail était connu depuis. Cependant, ne peut véritablement parler des conséquences du télétravail que celui qui l'a expérimenté. Nous commençons par les avantages, parce que nous constatons que parmi les catégories choisies, les avantages du télétravail sont les plus cités par les interviewés soit un pourcentage de 34,1% qui symbolise largement un bon résultat. Parmi les réponses, c'est la flexibilité du temps et du travail qu'offre le télétravail qui domine avec un pourcentage de (14,7%). Cela signifie que la majorité des répondants considèrent la flexibilité du temps et du travail comme un avantage majeur lorsqu'on est en télétravail. Cela peut s'illustrer par les verbatim suivants : « *C'est à moi de manager mon temps différemment parce qu'on ne va plus dire que la pause c'est 11h -14h tu vois, après je fais telle activité à telle heure maintenant tu as tout le temps c'est à toi de manager cela pour savoir que je suis libre à telle heure je prends ma pause* ». (Répondant B) ; « *on peut faire un cours à distance et donc on aura plus besoin forcément à se déplacer ça permet de gagner en temps aussi* » (Répondant A). Ensuite, les avantages en termes de gain de temps et de diminution de stress avec un pourcentage de (14,1%). Beaucoup également affirment que le télétravail diminue le stress lié à plusieurs aléas.

Ces extraits de verbatim illustrent bien cet argument : « *on est quand même moins stressé par le fait d'avoir à se lever et à tomber dans les transports à respecter cet engagement, arriver en retard au bureau, il y a ce stresse-là qui saute* ». (Répondant C).

S'agissant du profit en acquisition de connaissances de par le monde et de l'efficacité, plusieurs répondants avec un pourcentage respectives de (7,6%) et (5,3%), pensent qu'avec le télétravail on peut faire des conférences avec la participation des personnes douées d'horizons divers ce qui permettra d'être efficace et acquérir des compétences : « *on peut faire des séminaires, des conférences de par le monde, on connecte des gens ça permet de gagner en efficacité comme présentement là je vais participer à un webinaire avec des personnes de par le monde proposé par un centre en France là, donc ça permet justement de se connecter avec le monde entier* ». (Répondant A). Pour certains, être en télétravail permet d'économiser du carburant et l'énergie (5,3%), et une conciliation entre vie privée et vie professionnelle (5,3%) : « *le premier avantage c'est qu'on contribue d'une certaine façon à ce qui se passe à la maison, ... en mode télétravail vous êtes à la maison. Et vous pouvez jeter un œil sur vos enfants, ce qui est de votre partenaire* ». (Répondant C) ; « *je n'ai pas à me lever le matin employer un moyen de transport pour venir au travail et rentrer ça me fait des économies j'ai la facilité d'être à la maison et de bien contrôler la famille tout en faisant le travail* ». (Répondant E). Cependant seulement 4,7% de répondant affirme qu'en télétravail il y'a plus de communication : « *il y'a beaucoup plus de communication on faisait plus de réunions, on parlait plus des difficultés qu'on rencontre... un gros avantage au niveau de la communication parce qu'en temps normal c'est difficile de réunir les gens* » (Répondant B).

Figure N° 1 : Analyse de contenu des avantages du télétravail



Source : Nos analyses

➤ **Description des problèmes majeurs rencontrés lors du télétravail**

L'expérience de travail à distance des employés les amènent à parler des problèmes auxquels ils sont confrontés lorsqu'ils travaillent. Lorsque nous parlons des principaux problèmes, la majorité des personnes interrogées sont enclines à la stabilité de la connexion et à la fluidité communicationnelle avec le personnel, soit 14,7%. À titre illustratif, nous utilisons les textuels suivants : « *lors du télétravail c'est juste Internet surtout qui lâchait souvent, dont vous êtes en train de faire une réunion internet lâche,* » (Répondant I) ; « *les problèmes majeurs que nous avons rencontrés je pense qu'il y'avait déjà le problème de connexion initialement, la connexion dans mon pays n'est pas vraiment très stable...* ». (Répondant J) ; « *c'est la connectivité, le problème de la fluidité communicationnelle* ». (Répondant A). Ensuite nous avons le problème de coupure intempestive d'électricité correspondant à 8,8% de fréquences de réponses, certains extraits de verbatim illustrent cet aspect : « *on avait les problèmes liés au courant, ... parfois il y a les coupures de courant, quand il y a les coupures de courant on peut... tu es limité, parce que si ton ordinateur s'éteint tu ne peux rien faire* ». (Répondante F). 7,1 % de répondants avouent avoir fait face à des perturbations d'enfants à domicile, à cet effet 6,5 % nous confirment que l'espace de travail à la maison est non dédié pour le télétravail, ces déclarations peuvent s'illustrer à travers quelques verbatim : « *je peux dire que l'environnement ; du coup imagine que je suis en train de travailler avec un consultant par exemple et ses enfants sont en train de courir, de déranger de passer en fait c'est ça* ». (Répondant H) ; le répondant J, pense que le domicile déjà n'est pas approprié pour le télétravail c'est pourquoi il dit : « *je ne dirais pas ! Sincèrement [sourire] je ne dirais pas que s'est approprié* ». Pour certains interviewés, le fait de travailler loin du bureau officiel permet à ce que l'on soit opportuniste. Il pense qu'il a tout le temps devant lui pour faire son travail, la proportion des répondants est de 4,1%. L'isolation est un gros problème que certains ont rencontré tellement habitué au travail collaboratif en présentiel, soit 5,9 % de propos retenus. Les verbatim suivants soulignent ces appréhensions : « *L'inconvénient pour moi c'est que [euh] ça nous coupe les liens j'aime voir mes collègues de bureau, parfois cette ambiance me manque gravement* » (Répondante I) ; « *Dans chaque activité il y'a au moins une personne présente, maintenant on ne se voyait plus, en fait on n'était plus nombreux qu'avant il y'a des gens qu'on ne voyait jamais et on collaborait plus par téléphone et c'était un peu plus difficile* ». (Répondante D).

Figure N° 2: Analyse de contenu problèmes rencontrés lors du télétravail

Les problèmes majeurs rencontrés lors du télétravail	57	33,5%
Problème de stabilité de la connexion et fluidité communicationnelle	25	14,7%
Coupure intempestive d'électricité	15	8,8%
Perturbation des enfants	12	7,1%
Espace de travail non dédié à la maison	11	6,5%
Problème d'isolation	10	5,9%
Opportunisme de l'homme	7	4,1%
Taux de présence en ligne très bas	6	3,5%
Consommation abusive d'électricité	4	2,4%
Dépense d'argent de la ration	3	1,8%

Sources : nos analyses

➤ Les inconvénients du télétravail

Les inconvénients du télétravail présentent une fréquence de réponses de 33,5%. Pour la majorité des répondants, le stress lié à une connexion instable et l'isolement social est un désavantage majeur soit 7,6 % et 6,5 % chacun. D'autres commentaires éclairent cet argument : « *On n'est pas stable il y'a trop de perturbations à domicile que ce soit du côté familial ou côté applications et outils qu'on utilise pour pouvoir exercer le télétravail par exemple la connexion comme je disais tout à l'heure. Connexion non stable ça fait un peu beaucoup réfléchir, ça donne trop de maux de tête ça en rajoute le temps de travail* ». (Répondant J) ; « *c'est plus facile de travailler ensemble que de l'être à distance seul. Même si on peut être au téléphone ce n'est pas la même chose. C'est un sentiment de tristesse parce qu'il y'a pas cette chaleur-là on est à la maison en longueur de journée il y'a des doutes on ne maîtrise pas tout* » (Répondant E). Pour certains, le manque d'horaires de travail et les interactions limitées avec les collègues sont les inconvénients du télétravail. Ce taux de réponse correspond à une fréquence de 5,9% pour chaque sous-catégorie. Quelques verbatim pour souligner ceci : « *les inconvénients, c'est la non-délimitation des heures du travail parce que [ehh] vous allez vous rendre compte que votre maison est devenue comme votre bureau vous n'avez plus d'espace personnel* ». (Répondant G) ; « *L'inconvénient c'est [ehh] c'est justement cette difficulté à être proche des collègues* » (Répondant E). Un grand problème d'auto organisation et de perturbation d'enfants à la maison se révèlent être des inconvénients majeurs, ces deux sous catégories sont représentés par une fréquence de réponses de 4,7% chacun. Les propos suivants illustrent bien cela : « *Il y'a un gros problème d'auto organisation parfois tu n'as pas le temps de manager, tu travailles il est nécessaire de se réorganiser sinon ça va t'entraîner tu vas tous*

mélanger en fait et le travail a tendance à prendre le dessus sur toutes les autres activités ». (Répondant B).

Figure N° 3: Analyse de contenu des inconvénients du télétravail

Inconvénients du télétravail	57	33,5%
stress lié à la connexion non stable	13	7,6%
absence de chaleur humaine	11	6,5%
Impact sur la vie privée	10	5,9%
non délimitation des heures de travail	10	5,9%
limitation des interactions avec les collègues	10	5,9%
l'isolement social	9	5,3%
Gros problème d'auto organisation	8	4,7%
perturbations des enfants à la maison	8	4,7%
rajout du temps de travail	7	4,1%
plus de dépenses liées aux ménages	5	2,9%
dépenses supplémentaires sur l'entreprise	3	1,8%

Source: nos analyses

➤ Les choses à changer et ou à adapter pour un télétravail sur le long terme

Cette thématique vient en quatrième position avec un pourcentage global de 32,9% de fréquences de réponses au total. Ainsi, la plupart des répondants se penchent sur la dotation des infrastructures adaptées et dédiées pour le télétravail. Soit 12,9% sur 32,9%. L'explication proviendrait des verbatim suivant : *« sur le long terme, je pense qu'il faut comme j'ai dit se doter d'infrastructures adaptés parce qu'à travers notre petite expérience on n'a vu que les infrastructures n'étaient pas adaptées ».* (Répondant B). Il faudrait aussi voir comment accompagner le télétravailleur dans l'aménagement de son espace et son temps de travail approprié. Ce sous-thème présente 11,8% de propos retenus et peut s'illustrer à travers les propos du répondant H qui pense que : *« l'environnement qu'il faut regarder c'est-à-dire si je décide de travailler chez moi il faut aménager un espace pour travailler parce qu'on peut avoir des enfants, être marié donc du coup ça peut impacter le travail ».* (Répondant H). Certains intervenants pensent que, pour le long terme il faudrait miser sur la formation liée aux outils et applications (9,4%) ; aussi être très rigoureux soi-même afin d'optimiser sur le temps et trouver un moyen de contrôle efficace de l'effectivité du télétravail : soit une fréquence de réponses de 6,5% pour chacun. Les propos suivants permettent de mettre en avant ces états de fait : *« si on se projette sur le long terme, il faut commencer par rééduquer les gens tout le monde donc rééduquer au niveau de l'approche tous ce que ça implique... surtout sur les outils puissants là... travailler beaucoup la formation adaptée à ce nouveau canal ».* (Répondant B) ; *« niveau*

personnel il faut encore être plus rigoureux soi-même c'est-à-dire se donner les moyens d'entrer en même conditions de travail à la maison comme au bureau pour être plus concentré et optimisé sur le temps ». (Répondant E) ; « mettre les moyens de contrôle de l'effectivité du travail parce que je pense c'est ça qui manque et puis mettre des mesures de sécurité pour les infrastructures » (Répondante F). D'autres interviewés pensent à la reformulation des méthodes de travail et les instructions de travail afin de les adapter au télétravail (5,3%). Et s'illustre par les propos du répondant J, il faut : « repenser les IT les instructions de travail et les adapter au télétravail, parce que je dirais que les IT en général ne sont pas adaptés au télétravail au sein de l'entreprise ».

Figure N° 4 : Analyse de contenu des choses à changer et à adapter

Les choses à changer et adapter pour un télétravail sur le long terme	56	32,9%
Dotation d'infrastructures adaptées et dédiées pour le télétravail	22	12,9%
Accompagnement dans l'aménagement de l'espace et de temps de travail appropriés	20	11,8%
Formation sur les outils et applications	16	9,4%
Etre plus rigoureux et optimiser sur le temps	11	6,5%
Chercher un moyen de contrôle efficace de l'effectivité du travail à distance	11	6,5%
Repenser les méthodes de travail et les instructions de travail et les adapter au télétravail	9	5,3%
Amélioration de la flexibilité	6	3,5%
Mettre les mesures de sécurité pour les infrastructures	5	2,9%
Développement de plus d'applications	5	2,9%

Source: nos analyses

➤ Appréhension de la notion du télétravail

Concernant la définition du télétravail par les employés, plusieurs d'entre eux estiment que télétravailler c'est exercer son service indépendamment d'un lieu précis à base des outils TIC, soit un pourcentage de 14,7%, tandis que pour d'autres c'est simplement le travail à distance utilisant les outils TIC (12,4%), pour certains intervenants c'est remplir sa fonction professionnelle étant chez soi à domicile (7,6%) et enfin c'est l'aptitude à devoir travailler hors du site formel (5,3%). Les verbatim suivants illustrent ces différentes appréhensions : « le télétravail c'est un service qu'on peut exercer indépendant d'un lieu précis quoi !! On peut le faire soit au bureau, au restaurant à la maison, donc c'est tout travail qu'on peut se permettre de faire [ehh] dans n'importe quel bureau en fait avec les TIC ». (Répondant G) ; « je peux travailler à distance ! Je peux travailler dans mon espace voulu, n'importe où je pars ou je me trouve je peux travailler avec les TIC ». (Répondant H) ; « le télétravail pour moi c'est la

capacité à travailler chez soi ou bien de tout lieu sans qu'il y ait des barrières ou des frontières. » (Répondant C).

Figure N° 5 : Analyse de contenu de l'appréhension du télétravail

Appréhension de la notion du télétravail	51	30%
Service exercé indépendamment d'un lieu précis à travers les outils TIC	25	14,7%
Travail à distance utilisant les outils digitaux	21	12,4%
Remplir sa fonction professionnelle étant chez soi à domicile	13	7,6%
Aptitude à travailler hors du site de travail formel avec les Tic	9	5,3%

Source: nos analyses

➤ **Impact du télétravail sur l'efficacité du télétravailleur et l'environnement de travail**

Concernant l'impact du télétravail sur l'efficacité du télétravailleur (28,2%), plusieurs répondants avouent qu'ils seraient même très efficaces si on résout les problèmes qu'ils ont relevés plus haut. De même le fait que le télétravail offre plus de flexibilité et de gain de temps permettrait forcément d'être efficace soit un pourcentage respectif de 7,6% et 5,3% chacun. Les verbatim suivants expriment bien ces propos : *« le télétravail peut bien impacter mon efficacité voir au-delà si on essaie juste de résoudre les limites que j'ai évoqué »*. (Répondant E) ; *« si on donne la possibilité de travailler dans mon environnement, je peux être moins stressé, ce qui peut booster ma production »*. (Répondant C).

S'agissant de l'environnement de travail approprié au domicile (23,5%), la majorité des répondants disent que l'environnement n'est pas approprié soit 11,2 % de fréquences de réponses, pour d'autres le domicile est adapté mais pas forcément comme au bureau (7,6%), et d'autres pas de différence réel avec le bureau (5,9%) : *« je pense que ce soit à la maison ou ici oui, moi je ne vois pas de différence réelle, donc que si c'est en télétravail... je me rassure que les conditions soient optimales en fait soient réunies pour pouvoir faire »* (Répondant A) ; *« ici déjà à la maison souvent il y'a beaucoup de bruit [ehh], c'est souvent difficile de se concentrer surtout à cette période-là où tout le monde est là, donc c'est plus difficile de se concentrer à la maison »*. (Répondant B) ; *« Non ! Le domicile reste limité, parce que souvenez que nous sommes en Afrique. [Euh] tous les domiciles ne sont pas équipés d'un groupe électrogène »*. (Répondant C). Le dernier thème évoqué repose sur les premières semaines de la crise sanitaire dans ces entreprises pour la majorité des répondants, cette semaine a été vraiment stressante (9,4%) et bouleversante (8,8%). *« Ces débuts n'ont pas été évident c'était un moment de trouble dans tous les secteurs d'activités que soit-il. [Euh] une pandémie qui survient juste comme ça, chamboule à tous les niveaux. »* (Répondant H).

Figure N° 6 : Analyse de contenu efficacité, environnement de travail et première semaine de crise.

Impact du télétravail sur l'efficacité du télétravailleur	48	 28,2%
Plus flexibilité du travail	13	 7,6%
Très efficace si on résout les problèmes soulignés	13	 7,6%
Gain de temps	9	 5,3%
Amélioration de l'efficacité en cas de respect des heures de travail	9	 5,3%
Le télétravail en alternance booste la performance	8	 4,7%
Environnement de travail approprié au domicile	40	 23,5%
Pas du tout approprié	19	 11,2%
Adapté mais pas forcément comme au bureau	13	 7,6%
Pas de différences réelles avec le bureau	10	 5,9%
Premières semaines de la crise	30	 17,6%
Stress	16	 9,4%
Bouleversement	15	 8,8%

Source : nos analyses

2.2 Discussion des résultats

Notre analyse s'inscrit dans la continuité des recherches sur le télétravail qui se sont proposé de comprendre son impact du côté des salariés en entreprise. Pour cela, nous analysons l'expérience perçue du télétravail par les employés en période de crise sanitaire et dont nous estimons que les réponses auront des répercussions sur le long terme en matière d'adoption du télétravail. Nos résultats mettent en avant plusieurs facteurs sur l'expérience vécue par les télétravailleurs. Ces perceptions sont tout de même mitigées. Cela peut s'appesantir sur la récurrence de la thématique une, qui montre les avantages procurés du télétravail souligner. Il semblerait qu'avant l'exécution de ce mode de travail, les salariés avaient une perception très réduite des avantages que cela aurait pu entraîner vue la situation dans laquelle le télétravail a été imposé de façon hâtive par la hiérarchie. Dans ce sillage Cai et *al.*, (2021) pensent que le fait que le télétravail soit imposé aux salariés, la perception de ces avantages est diminuée contrairement qu'en contexte normale. Parmi ces principaux avantages relevés se dégage : la flexibilité du travail et de temps perçue, un gain de temps, une conciliation vie privée vie professionnelle etc. Ces résultats sont convergent avec ceux de Tremblay, (2013, 2019) ; Scaillerez et Tremblay (2016), Dumas et Ruiller, (2014), Solis (2017), Merabet et Hammadi-Bensmain (2021). Qui s'attèlent à déduire que ces avantages auraient entraîné une meilleure organisation du travail, des objectifs de qualité de vie, une meilleure conciliation emploi-famille, mais aussi une certaine satisfaction au travail. *“De manière générale, les recherches*

ont montré que les participants considèrent que les avantages du télétravail compensent largement les inconvénients, de sorte qu'on pourrait imaginer qu'il continuera au-delà de la période de crise actuelle" (Tremblay, 2020, p. 2).

Par contre l'environnement dans lequel se retrouve les télétravailleurs, le contexte où se déroule ce mode de travail leur ont permis de relever de nombreux problèmes auxquels ils ont fait face : le problème lié à la stabilité de la connexion et la fluidité de la communication, des coupures intempestives d'électricité, des perturbations d'enfants à la maison, l'opportunisme de l'homme etc. certains éléments de notre analyse tels que la stabilité de la connexion, la fluidité de la communication, corroborent les résultats de Tremblay (2020). Pour lui, les équipes composées principalement de travailleurs à distance dépendent fortement de la stabilité et de la fiabilité des communications électroniques, qui favorisent la collaboration, la confiance et la transparence. Cependant, certaines études ont montré que la communication dans les équipes en télétravail est plus difficile que dans les équipes en présentiel (Hertel et *al.*, 2005). Ainsi, les difficultés augmentent avec le temps à mesure que les sentiments de distance et d'isolement professionnel s'accroissent pendant la période de télétravail. De plus, au Cameroun par exemple le travail individualisé peut susciter des appréhensions car, les spécificités socioculturelles ne sont pas négligeables (Ngassam, 2020), dans ce sens l'homme se sent isoler, loin de la chaleur humaine, de l'ambiance au travail.

D'autres items de cette analyse comme les coupures intempestives d'électricité, les perturbations d'enfants ne convergent vers aucun des travaux car, le problème d'électricité dépend de chaque pays ou alors de la zone desservie, les perturbations aussi dépendent de l'environnement où s'exerce le télétravail et même de la personne concerné. Ces problèmes rencontrés ouvrent les yeux à une perception des inconvénients que le télétravail engendre : stress, limitations d'interactions d'avec les collègues, impact sur la vie privée, problème d'autorganisation, isolation social etc. ces résultats convergent vers ceux des auteurs comme : Possenriede et *al.*, (2016) ; Rupiatta et Bechmann, (2018) ; Tremblay,(2020) qui ont souligné les limites du travail à distance jouant sur la performance et la satisfaction au travail. Pour eux la non délimitation des heures de travail, la limitation d'interaction d'avec les collègues, l'isolement social, impact sur le sentiment de satisfaction en milieu professionnel qui par conséquent aura une influence sur la performance de l'entreprise. À contrario, les éléments comme les dépenses liées aux ménages et les dépenses supplémentaires sur l'entreprise ne corroborent aucun des résultats dans la littérature car, ces propos dépendent de la perception de chaque télétravailleur.

Au regard des difficultés rencontrées par les télétravailleurs, d'énormes solutions ont été proposées pour un télétravail meilleur dans le future à savoir : une meilleure dotation en infrastructures dédiées au télétravail, un accompagnement dans l'aménagement de l'espace et le temps du télétravailleur, formation sur les outils et applications. Ces résultats convergent avec ceux de Tietze et Mousson (2003), Rupietta et Bechmann, (2018) ; Tremblay, (2020). Tous les télétravailleurs ont presque la même perception sur l'appréhension de ce qu'est le télétravail. Nous constatons la convergence de toutes ces définitions ayant comme point commun : le travail à distance et l'usage des outils TIC. Ces travaux corroborent avec les travaux de Sullivan (2003) et Fernandez et *al.*, (2014) qui mettent également l'accent sur la distance et l'usage des TIC comme éléments primordial pour définir le télétravail. L'expérience perçue en télétravail des salariés a permis de relever de nombreuses résolutions afin d'édifier sur le nécessaire possible pour réussir son implémentation sur le long terme et tirer profit des bénéfices de son usage.

Conclusion

Il était question dans cette recherche de répondre à la question suivante : comment les employés ont-ils vécu l'expérience en télétravail dans les entreprises au Cameroun ? Il en ressort de nombreux avantages du télétravail dont ont révélé les télétravailleurs, les problèmes majeurs rencontrés, la définition propre des télétravailleurs de la notion du télétravail. A contrario, la flexibilité perçue très tôt du travail et de temps dont offre ce mode de travail à tout à coup voiler le côté négatif que cache le télétravail, des efforts déployés pour sa mise en place avec des outils appropriés, les perturbations de la connexion et fluidité communicationnelle qui engendrent plus de stress et autres, la charge de travail excessive qui en découle, ainsi que la perte de contrôle sur la frontière entre vie professionnelle et vie familiale sont susceptibles de susciter une perception négative, d'où les désavantages du télétravail mentionnés par ces employés. Résoudre la majorité des problèmes rencontrés par les télétravailleurs leur permettrait de booster énormément leur efficacité. Ensuite on a eu recours aux propositions des éléments à changer et ou à adapter pour la pérennité du télétravail. Tous ces éléments ont constitué à cerner l'expérience perçue du télétravail par les salariés télétravailleurs.

Les apports de notre recherche présentent un intérêt théorique et managérial. L'originalité théorique de ce travail est que nous nous intéressons à une variable qui n'a pas encore été prise en considération dans le contexte camerounais. La présente recherche vise donc à enrichir les connaissances et à nourrir le débat public sur l'application du télétravail au sein des entreprises et un champ de recherche novateur dans le management des entreprises africaines en général et

camerounaises en particulier et aussi un apport considérable dans la GRH. Sur le plan managérial, non seulement notre étude permet de faire la promotion du télétravail, elle met l'accent sur le rôle majeur des managers surtout dans une situation d'incertitude. Elle met en avant, l'importance pour les entreprises dans un monde de plus en plus agile et évolutif, de s'arrimer à ces différentes transformations, innover et se mettre au pas pour pouvoir rivaliser sur le marché concurrentiel. Ceci, interpelle aussi les potentiels employés sur l'appropriation aux outils TIC de nos jours qui est un facteur incontournable pour pouvoir assurer une place dans une entreprise dont l'environnement est changeant et de plus en plus digitalisé.

Cette recherche montre qu'il est également important de soutenir de manière officielle la mise en place du télétravail, d'accompagner les télétravailleurs à la fois dans l'aménagement de leurs environnements de travail, dans l'utilisation des technologies disponibles etc. Les recommandations suggérées par les interviewés permettront aux managers désireux de mettre sur pied le télétravail dans le futur, de s'en tenir compte pour une optimisation du télétravail et au gouvernement à l'instar du MINPOSTEL, dans quelle mesure accompagner ce développement.

Ce travail revêt un intérêt méthodologique car la méthode qualitative par cas mis en avant est très peu observée dans les études précédentes. Un intérêt particulier pour les managers, car ils doivent impliquer dans leurs systèmes de gestion certains critères pouvant maintenir voire améliorer l'efficacité des salariés en télétravail et d'autre part, les salariés doivent aussi prendre conscience sur le fait d'exécuter sans contrôle leurs tâches afin d'atteindre leurs objectifs. Enfin, cette recherche souligne l'importance de mettre à la disposition des employés, des avantages et inconvénients liés à ce système de travail d'un côté et de l'autre côté à la disposition des managers des éléments à prendre en compte, les choses adaptées, en gros des solutions adéquates pour une meilleure mise en place du télétravail pour le futur. Cette recherche, malgré ses apports présente néanmoins quelques limites comme la taille de l'échantillon, la méthodologie adoptée. En effet, il aurait été plus édifiant d'interroger plus de travailleurs dans d'autres villes d'une part, mais aussi analyser le point de vue de ceux qui n'ont pas ou ont refusé d'implémenter le télétravail d'autre part, de tester les propositions de recherches émises à travers une étude quantitative. Ces limites ouvrent des pistes de recherches futures dont la plus importante, il nous semble, serait de définir les trajectoires d'apprentissage des outils digitaux dans le cadre du télétravail afin d'améliorer le développement des formations et l'assistance à l'usage desdits outils, l'investissement que cela aurait coûté aux entreprises ainsi de suite et aussi

l'environnement dans lequel s'exercera le télétravail afin d'optimiser sur la satisfaction des télétravailleurs.

BIBLIOGRAPHIE

1. Article de revue

- Allen, D., Shore L. et Griffeth R. (2003).** The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process. *Journal of Management*, 29(1), 99-118.
- Aubin-Auger, I. (2008).** Introduction à la recherche qualitative. *Revue française de médecine générale*, (9) 84, 142-145.
- Belzunegui-Eraso, A. et Erro-Garcés A. (2020).** Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis. *Sustainability*, vol 12, no 9, pp 36-62.
- Berberat, S., Rosat, D. et Kouadio, A. B. (2021).** Quelles motivations à télétravailler ? Etude exploratoire en contexte post-confinement. *Actes de la Journée de Recherche I.P&M. Haute École Spécialisée de Suisse occidentale (HES-SO), HEG Arc, Neuchâtel, Suisse*
- Brunelle, E. (2010).** Télétravail et leadership : déterminants des pratiques efficaces de direction. *Management International /International Management*, 14 (4), 23–35.
- Cai, J., Ryu, S. J. Wohn, D. Y. et Kum-Biocca H. (2021).** Teleworker's Perception of Technology Use for Collaborative and Social During the COVID-19 Pandemic. In *34th British HCI Conference*, Vol 34, p. 329-342.
- Carillo, K., Cachat-Rosset, G., Marsan, J. Saba, T. et Klarsfeld, A. (2020).** Adjusting to epidemic-induced telework : empirical insights from teleworkers in France. *European Journal of Information Systems*.
- Collins, M. (2005).** The (not so simple) case for teleworking: a study at Lloyd's of London. *New Technology, work and employment*, vol 20, no 2, pp 115-132.
- Cooper, C. D. et Kurland N. B. (2002).** Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 23, pp. 511-532.
- Dumas, M. et Ruiller, C. (2014).** Le télétravail : les risques d'un outil de gestion des frontières entre vie personnelle et vie professionnelle ? *Management Avenir*, Vol. 74, n° 8 : 71-95.
- Fadil, S. et Benazzi, L. (2020).** Les effets positifs de la pandémie Coronavirus sur l'environnement. *Revue Economie, Gestion et Société*.
- Feldman, D. C. et Gainey, T.W. (1997).** Patterns of telecommuting and their consequences. *Human Resource Management Review*, vol. 7, pp. 369-388.

- Fernandez, V. Guillot, C. et Marraud L. (2014).** Télétravail et travail à distance équipé. Quelles compétences, tactiques et pratiques professionnelles ? *Revue Française de Gestion*, vol.40 (238) : 101.18.
- Gajendran, R. S. et Harrison, D. A. (2007).** The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of applied psychology*, vol 92, no 6, pp 15-24.
- Hertel, G.** Geister, S. & Konradt, U. (2005). Managing Virtual Teams: A Review of Current Empirical Research. *Human Resource Management Review*, 15, 69-95.
- Mbaye, M. (2020).** COVID-19: Management et télétravail au Sénégal. *Management et Datascience*, vol 4, n°5.
- Mbiadjo Fandio, F. M. et Nnomo, H. S. (2022).** Vers une appropriation du télétravail en contexte de crise. *Revue Management & Innovation*, 2 (N° 6), 150-167.
- Mello, J. (2007).** Managing Telework Programs Effectively. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 19 (4): 247.61.
- Merabet, A. et Hammadi-Bensmain, L. (2021).** L'impact du Télétravail sur la satisfaction au travail en période de pandémie. *Revue de l'Innovation et Marketing*, vol 08, n°1, 233-252.
- Pigini, C. et Staffolani, S. (2019).** Teleworkers in Italy: who are they? Do they make more? *International Journal of Manpower*.
- Possenriede D., Hassink W.H.J. et Plantenga J., (2016).** Does temporal and locational flexibility of work increase the supply of working hours ? Evidence from the Netherlands. *Journal of Labor Policy*, vol.5, n°1, 1-34.
- Reynaud, J.-D. (1988).** Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome. *Revue Française de Sociologie*, 29 (1), pp. 5-18.
- Rupietta, K. et Beckmann, M. (2018).** Working from Home. *Schmalenbach Business Review*, vol.70, n°1, pp. 25-55.
- Scaillerez, A. et Tremblay (2016).** Le télétravail, comme nouveau mode de régulation de la flexibilisation et de l'organisation du travail : analyse et impact du cadre légal européen et nord-américain. *Revue de l'Organisation responsable*, vol. 11, pp. 21-31.
- Solis, M. (2017).** Moderators of telework effects on the work-family conflict and on worker performance. *European Journal of Management*, 26(1), 21–34.
- Sullivan, C. (2003).** What's in a name? Definitions and conceptualisations of teleworking and homeworking. *New Technology, Work and Employment*, 18(3), 158-165.

- Taskin, L. (2006).** Télétravail : les enjeux de la despatialisation pour le management humain, Revue Intervention Economique, vol 34.
- Tietze, S. and Musson, G. (2003).** The times and temporalities of home-based telework. Personnel Review, vol. 32, no. 4, pp. 438-458.
- Tremblay, D-G. (2006).** Télétravail, travail nomade, e-work et travail à domicile : les enjeux actuels. Revue Interventions Economiques, vol 34.
- Vayre, E. (2019).** Les incidences du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social. Le travail humain, n°1 (Vol. 82), p. 1-39.
- Waizenegger, L., McKenna, B. Cai, W. et Bendz, T. (2020).** An affordance perspective of team collaboration and enforced working from home during Covid-19. European Journal of Information Systems, Issue 4, Vol 29, 429-442.

2. Ouvrages

- Desbarats, I. (2013).** Entre La Protection Des Salariés et La Performance de L'entreprise : La Gestation D'un Droit Français Du Télétravail. Les Cahiers de Droit 54:337.1035.
- Etoundi Eloundou, G.C. (2020).** Télétravail et management à distance : quelles compétences pour les managers et les employés ? In Mounbou Mbenda S. et Ondoua.
- Fonner, K. et Stache L. (2012).** All in a Day's Work, at Home : Teleworkers' Management of Micro Role Transitions and the Work-Home Boundary. New Technology, Vol 27. 10.1
- Kakai, H. (2008).** Contribution à la recherche qualitative, cadre méthodologie de rédaction de mémoire, Université de Franche-Comté, 1-4.
- Largier, A. (2001).** Le télétravail : trois projets pour un même objet. Réseaux, n°106, p. 201-229.
- Lemesle, R-M. et Marot J-C. (1994).** Le télétravail. Paris, Presses Universitaires de France, (Coll. «Que Sais-Je? »), 128 p.
- Messenger, J. C. & Gschwind, L. (2016).** Three generations of Telework : New ict sand the (R) evolution from Home Office to Virtual Office. New Technology, Work and Employment, 31(3), 195-208.
- Nah, F. H., et Siau, K. (2020).** Covid-19 pandemic - role of technology in transforming business to the new normal. Lecture Notes in Computer Science, pp 585-600.
- Ngassam, K. M., (2020).** Covid-19 : premiers enseignements de télétravail dans les PME gabonaises, congolaises et camerounaises. Academic rigour, journalistic flair.

- Nilles, J. M., Roy Carlson Jr, et al., (1976).** The telecommunications-transportation Tradeoff : Options for tomorrow. A Willey interscience Publication, John Wiley&Sons, 196p. Octares et Presses de l'Université du Québec.
- OCDE (2020).** Effets positifs potentiels du télétravail sur la productivité à l'ère post-Covid-19 : Quelles politiques publiques peuvent aider à leur concrétisation ?
- Ojala, M. (2011).** Hope and climate change : The importance of hope for environmental engagement among young people. Environmental Education Research.
- Petcu, M. A., Sobolevski-David, M. I., Anica-Popa, A., Curea, S. C., Motofei C. et Popescu AM. (2021).** Multidimensional assessment of job satisfaction in telework conditions. Case study: Romania in the covid-19 pandemic. Sustainability, vol 13, no 16.
- Reynaud, J.-D. (2004).** Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale. Paris : Armand Colin.
- Savary, A. (2006),** Contribution à l'analyse du changement de la qualité de vie des télétravailleurs à domicile et en particulier de l'influence des techniques de dépannage à distance, Université du QUEBEC à Montréal, Mémoire.
- Schneider, B. & Rosenshom N. (1997),** Télétravail : Réalité ou espérance ? Paris, PUF.
- Silva, F. (2012).** Etre e-Drh-Postmodernité, Nouvelles Technologies et Fonction RH, Edition Liaisons, pp. 244.
- Taskin, L. et Vendramin, P. (2004).** Le télétravail, une vague silencieuse : Enjeux socio-économiques d'une nouvelle flexibilité. Louvain-la-Neuve : Presses Universitaires de Louvain.
- Thellier, C. et Labé, L. (2020).** Télétravail : quel impact sur les salariés à long terme ? Communiqué de presse.
- Thietart, R. A. (2014).** Méthodes de recherche en management, 4e Ed, Dunod, Paris, 1-30;
- Tremblay, D.-G. (2012).** Articuler emploi et famille: Le rôle du soutien organisationnel au cœur de trois professions (infirmières, travailleuses sociales et policiers) (284 p.). Presses de l'université du Québec.
- Tremblay, D.-G. (2019).** Conciliation emploi-famille et temps sociaux. (4e éd). Québec: Presses de l'Université du Québec. 488 p.
- Tremblay, D.-G. (2020).** Le télétravail : Quels enjeux et avantages, notamment en cette période de pandémie ? TÉLUQ. Note d'actualité sur le télétravail.
- Tremblay, D-G (2013),** Telework, dans Smith, Vicki (dir.), Sociology of Work: an

- Venkatesh, V., Michael, G. M. Gordon, B. D. and Fred, D. (2003).** User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View. Management Information Systems Research Center, University of Minnesot, Vol. 27, n°3, pp. 425- 478.
- Wang, C., Wang, Z., Wang, G. et al. (2021).** COVID-19 in early 2021: current status and looking forward. Sig Transduct Target Ther 6, 114.
- Wolski, M. (2020).** En Afrique, un environnement peu adapté au télétravail. Focus, accueil, Management.
- Yin, R. K. (1984).** Case Study Research : Design and Methods. Sage Publications, Beverly Hills, California.