

**Le télétravail au Maroc :  
Entre état actuel et implémentation**

**Telework in Morocco:  
Beyond today's achievements towards its implementation**

**ELAKRY El Kébir**

Enseignant chercheur

Faculté des Sciences Juridiques Économiques et Sociales d'Oujda

Université Mohammed Premier -Maroc

Laboratoire Universitaire de Recherche en Instrumentation et Gestion des Organisations

**akriabdalkabir@yahoo.ca**

**GUECHATI Mohammed**

Doctorant

Faculté des Sciences Juridiques Économiques et Sociales d'Oujda

Université Mohammed Premier -Maroc

Laboratoire Universitaire de Recherche en Instrumentation et Gestion des Organisations

**guech.mohammed@gmail.com**

**Date de soumission** : 13/02/2021

**Date d'acceptation** : 27/03/2021

**Pour citer cet article** :

GUECHATI, M. & ELAKRY, E. (2021) «Le télétravail au Maroc : Entre état actuel et implémentation», Revue Française d'Économie et de Gestion «Volume 2 : Numéro 4» pp : 289- 313.

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

Attribution License 4.0 International License



## Résumé

Le télétravail est apparu dans le monde depuis plusieurs années et connaît un développement différent d'un pays à l'autre en fonction des objectifs poursuivis par lesdits pays en matière de déploiement du télétravail.

Au Maroc le télétravail n'était pas bien connu avant la pandémie de Covid-19, mais il est apparu de manière sensible pendant le confinement adopté suite à la propagation du coronavirus.

Ayant pris de l'ampleur en cette période de crise du coronavirus, le télétravail a suscité un grand débat aussi bien au sein des milieux professionnels qu'au sein des milieux politiques et des citoyens qui affirment une volonté de plus en plus élevée à son adoption.

Faisant suite à ces changements, le Maroc n'a pas tardé à prendre plusieurs initiatives visant à essayer d'intégrer ce nouveau mode d'organisation du travail au sein de système national du travail.

Le présent travail se propose de fournir une analyse de la situation actuelle du télétravail au Maroc, des possibilités de son adoption et livre des recommandations visant à assurer sa bonne implémentation.

**Mots clés :** Télétravail ; Maroc.

## Abstract

In Morocco, teleworking was not well known before the Covid-19 pandemic, but it emerged significantly during the lockdown adopted due to the spread of the coronavirus.

Having gained momentum in this period of the coronavirus crisis, telework is generating great debates on business and political platforms as well as citizen's circles, who affirm an increasingly high will for its adoption. .

According to these changes, Morocco was quick to take several actions aimed at trying to embrace telecommuting and integrate this new mode of work organization into the national labor system.

This work aims to provide an analysis of the current situation of telework in Morocco, the possibilities of its adoption and delivers recommendations to ensure a smooth and proper implementation of this new working alternative.

**Keywords :** Telework ; Morocco.

## Introduction

Il est parfois évoqué comme une solution aux problèmes de congestion urbaine (Benchimol, 1994), parfois comme solution aux difficultés de la conciliation emploi-famille (Duxbury et al., 1998 ; Richter et Meshulam, 1993), ces derniers temps, le télétravail est évoqué comme solution managériale et organisationnelle dans le contexte de crise que connaît le monde entier suite à la propagation du virus mortel Covid-19. Etant un virus qui se propage facilement entre les individus via contact direct, des décisions de distanciation sociale et de confinement ont été déclarées partout dans le monde.

De ce fait, et pour assurer la continuité du fonctionnement des établissements tout en respectant les limites imposées par la nature de ce virus, le télétravail a été adopté par plusieurs entités comme solution, s'agissant d'un mode d'organisation qui restreint les contacts physiques entre les collaborateurs.

La crise sanitaire liée au Covid-19 a constitué une phase d'essai de la performance du télétravail au Maroc. Adopté au départ comme une solution transitoire pour préserver la santé des collaborateurs et assurer la continuité des activités, le télétravail demeure un mode d'organisation qui a fini par séduire un bon nombre de dirigeants. Certains ont même annoncé leur intention de le pérenniser, et ce, malgré la levée de l'ensemble des restrictions liées à la crise du Covid-19 (état d'alerte sanitaire, confinement...).

Alors, comment peut-on définir le télétravail ? Quels sont ses caractéristiques ? Quels sont les atouts que représente le contexte national quant à son adoption ? et enfin quelle méthodologie de mise en œuvre et de passation vers ce mode de management et d'organisation du travail ?

Pour apporter des éléments de réponse à ces questionnements, nous nous sommes basés tout d'abord sur une revue de littérature pour bien cerner le concept du télétravail et les caractéristiques indispensables à sa définition. Etant un mode de management qui a vu le jour bien avant cette période de confinement causé par le virus du covid-19, ce mode a déjà été testé et adopté partout dans le monde. Nous dressons à cet effet une cartographie représentant la situation actuelle du télétravail et son adoption à l'échelle internationale. Par la suite, nous précisons les avantages et inconvénients que représente le télétravail, des avantages et inconvénients tirés de la revue de littérature et validés par les enquêtes menés sur le terrain sur les plans national et international. Ensuite, il convient de déterminer les dispositifs de l'Etat et les atouts dont dispose le Maroc quant à la mise en place du télétravail d'une part, et de déceler les contraintes et obstacles qui entravent ou freinent son adoption. Enfin, nous proposons une méthodologie de mise en place du télétravail et de passation, en toute fluidité,

des modes d'organisation du travail classiques vers ce mode de management qu'est le télétravail.

### **1. Revue de littérature : Cadre théorique et conceptuel :**

La notion de télétravail est apparue dans les années 1950 aux États-Unis. À partir des années 1970, le télétravail est mieux connu grâce aux nouvelles perspectives ouvertes par la « télématique » et les « autoroutes de l'information ». Depuis, le télétravail se développe partout, mais de façon variable.

#### **1.1. Définition du télétravail :**

Le télétravail ou travail à distance recouvre les situations suivantes : le travail informatique à domicile, les centres satellites, les centres de quartier et le travail mobile (Di Martino et Wirth, 1990).

Le télétravail se caractérise dans la réalisation de son activité professionnelle hors des locaux standards de l'employeur grâce aux technologies de l'information et de la communication (Patrice Tissandier, Sophie Mariani-Rousset, Mai 2019).

Le télétravail peut être défini comme un emploi à temps plein ou à mi-temps, que l'employé exécute en un lieu autre que le lieu de travail traditionnel, tout en restant en contact constant avec l'entreprise grâce aux moyens modernes de télécommunication.

Même si la signification du télétravail requiert souvent quelques différenciations d'un pays à l'autre, le concept du télétravail demeure connu par des aspects communs auxquels tous les pays font référence.

Ces aspects au nombre de trois sont le lieu de travail, la fréquence de travail et les moyens techniques utilisés. Dans ce cadre, le terme télétravail s'applique lorsque l'activité remplit trois conditions :

- Lieu de travail autre que le lieu de travail traditionnel.
- Fréquence de travail prédéfinie sur la semaine de travail.
- Moyens techniques disponibles pour travailler et communiquer.

**Tableau N°1 : Caractéristiques du télétravail**

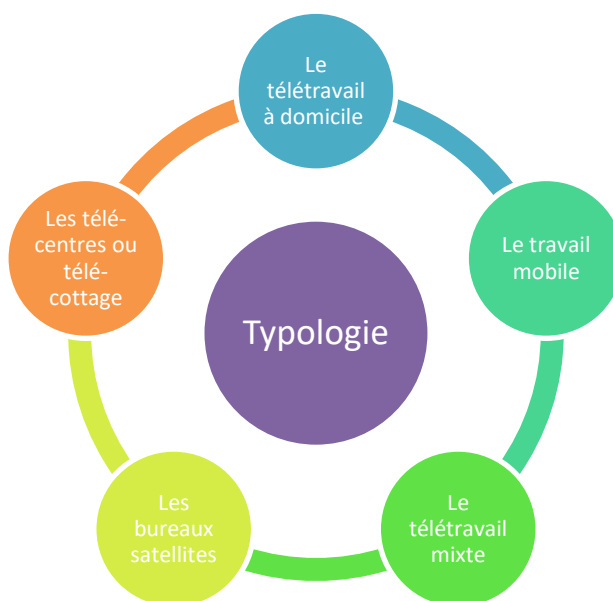
<b>Télétravail</b>		
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b><u>Lieu du travail</u></b>	<b><u>Fréquence du travail</u></b>	<b><u>Moyens techniques</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Domicile.</li> <li>- Locaux des entreprises autres que le poste de travail.</li> <li>- Tiers lieux : espaces de coworking, cafés, restaurants, bibliothèques.</li> </ul>	<p>Fréquence régulière avec :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Minimum de fréquence à distance d'un jour par semaine.</li> <li>- Possibilité d'alternance entre le travail à distance et le travail dans les locaux de l'employeur.</li> </ul>	<p>Technologies de l'information et de la communication (TIC) qui regroupent l'ensemble des outils, services et techniques utilisés pour la création, l'enregistrement, le traitement et la transmission des informations.</p>

**Source : Conception personnelle**

### 1.2. Télétravail : typologies :

L'adoption des définitions du télétravail au sens large permet de recenser plusieurs formes de télétravail. Il est très important de connaître les différents types du télétravail pour avoir une idée claire sur l'étendue de ce mode d'organisation.

**Figure N°1 : Télétravail : typologies**

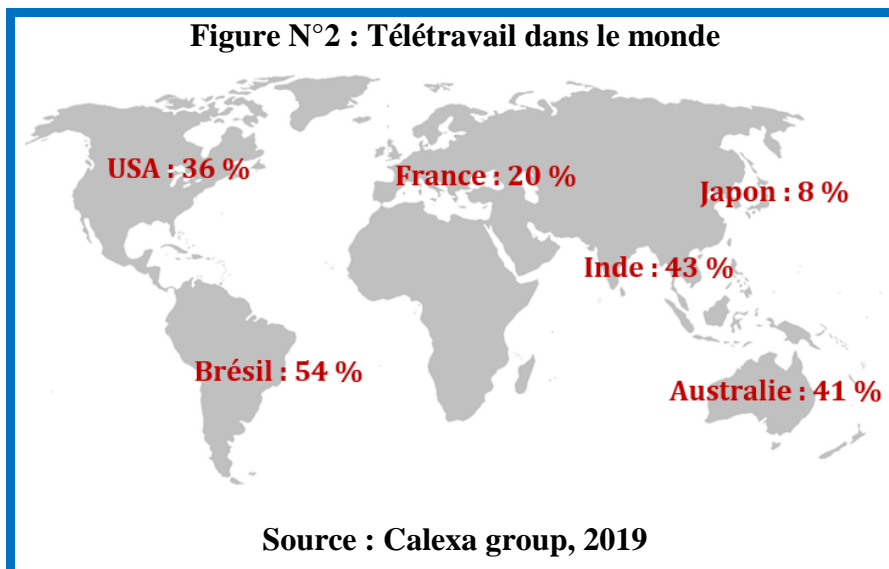


**Source : Conception personnelle**

## 2. Situation actuelle du télétravail :

### 2.1. Télétravail dans le monde :

Le nombre de salarié effectuant le télétravail de façon régulière est de près de 54% en Brésil, plus de 30 % aux États-Unis et à la majorité des pays anglo-saxons, entre 10 et 20 % dans l'Union Européenne, près de 20 % en France et près de 8 % au Japon<sup>1</sup>.



### 2.2. Télétravail au Maroc :

Au Maroc, le télétravail n'était pas bien connu avant la pandémie de coronavirus Covid-19. Il est apparu de manière sensible au Maroc pendant le confinement adopté suite à la propagation du coronavirus.

Le pays ne dispose pas d'études dans le domaine du télétravail. Cependant, les enquêtes réalisées récemment à ce sujet, affirment une tendance de plus en plus élevée à son adoption aussi bien de la part des employeurs que des employés.

#### 2.2.1. Présentation des travaux menés sur le terrain national :

Nous nous sommes basés sur deux études menées par deux grands cabinets à savoir le cabinet Rekrute et le cabinet LMS ORH, deux cabinets disposant d'une portée très large grâce à leurs réseaux et les moyens importants mobilisés. Ce qui a permis de collecter plus de 2700 réponses au total. Les répondants relèvent des différentes régions du royaume.

Ces deux travaux sont notamment l'enquête menée par le cabinet Rekrute traitant les conditions de travail des cadres pendant le confinement (Rekrute, 2020) et l'enquête réalisée par le cabinet LMS ORH pour répondre à la question suivante : TÉLÉTRAVAIL : Mode passagère ou tendance lourde ? (LMS ORH, 2020).

<sup>1</sup>La culture du travail au Japon est fondamentalement différente et le présentisme est une valeur très forte. Assez peu d'entreprises y proposent le télétravail

L'enquête menée par le cabinet Rekrute a porté sur une grande population enregistrant ainsi plus de 1000 réponses au total. Les répondants relèvent des différentes 12 régions du pays. 82 % des répondants relèvent du secteur privé alors que 18% des répondants travaillent dans le secteur public. Parmi ces derniers, nous soulignons que presque 60% œuvrent dans les EEP, soit presque 11 % de la population ayant répondu au questionnaire. Le tiers des répondants exerce leur activité professionnelle dans une organisation comptant plus de 500 personnes. 43% des répondants sont des managers alors 57 % représente la tranche des cadres et employés répondants. 51 % des répondants sont des hommes contre 49% de femmes. 54% des répondants avancent qu'ils ont au moins un enfant à charge dont 41% ont des enfants qui sont scolarisés à distance (e-learning) et 26 % ont des enfants nourrissons ou en petite enfance (dont l'âge est inférieur à 6 ans).

Quant à l'enquête menée par le cabinet ReKrute, elle a ciblé à son tour une large population collectant ainsi plus de 1700 réponses. En matière d'âge, nous soulignons que 50% des répondants sont des jeunes dont l'âge est compris entre 25 et 34 ans. En détails, l'âge des répondants est présenté comme suit : 2,85 % entre 18 et 24 ans ; 50,46% entre 25 et 34 ans ; 33,92 % entre 35 et 44 ans ; 10,5 % entre 45 et 54 ans et 2,27 % ayant plus de 55 ans.

Quant au profil des répondants par secteurs, les données collectées montrent que 8,48% des répondants travaillent dans le secteur banquier et financier contre 7,14% dans le secteur des Call Center ou Web Center, 7,47% des répondants relèvent de secteur Informatique, 5,79% du secteur de l'éducation et formation, 5,29% œuvrent dans le secteur BTP et génie civil et enfin 5,21% dans le secteur Automobile.

La méthode d'échantillonnage adoptée est l'échantillonnage non probabiliste. Il s'agit notamment d'un échantillon de volontaires constitué de personnes ayant accepté de répondre de plein gré aux questionnaires mis à leur disposition (par internet).

Il est supposé que l'échantillon adopté représente la population totale et que, par voie de conséquence, les résultats seront exactes. Le biais lié à ce mode d'échantillonnage (notamment de représentativité) est réduit ici grâce au nombre important de réponses collectées (plus de 2700 réponses/répondants relevant de différents secteurs et situations familiales).

### **2.2.2. Synthèse des résultats des travaux réalisés :**

Les principaux résultats des travaux présentés en-dessus se présentent comme suit :

❖ **Enquête du cabinet Rekrute :**

Le cabinet Rekrute a réalisé une enquête en vue de mesurer l'impact du télétravail sur les entreprises pendant le Covid-19.

Les principaux résultats révélés par cette enquête peuvent être résumés dans ce qui suit :

- 90% des Marocains souhaitent intégrer le télétravail dans leur quotidien.
- Pendant le confinement, 56% des cadres étaient en télétravail.
- 48,61% des cadres qui étaient en télétravail sont des jeunes ayant entre 25 et 34 ans.
- 42% des cadres en télétravail travaillent avec le matériel informatique de leurs entreprises contre 19% qui travaillent avec leur propre matériel.
- 20% des cadres en télétravail travaillent avec le téléphone de leur entreprise contre 19% qui travaillent avec leur propre téléphone.
- 33% des cadres en télétravail n'ont pas d'espace bureau, ce qui pourrait influencer sur leur productivité et la qualité de leur travail.

❖ **Enquête du cabinet LMS ORH :**

Le cabinet LMS Organisation et Ressources Humaines a réalisé une enquête sur le télétravail entre les 17 et 27 avril 2019. Les principaux résultats de cette enquête sont présentés ci-après :

- 7 répondants sur 10 sont en télétravail continu».
- 60% des répondants représentent les personnes en télétravail dans le secteur public.
- 1 répondant sur 3 évolue dans une structure employant plus de 500 salariés.
- 43% des répondants sont managers. 41% des personnes interviewées ont des enfants téléscolarisés dont 26% ont des enfants en bas âge.
- 79% des répondants considèrent que la culture d'entreprise constitue un frein au télétravail.
- 75 % des répondants envisagent positivement l'adoption du télétravail même après la période de confinement.

❖ **Enquête de l'Association Marocaine de la Relation Client (AMRC) :**

Sur la base des enquêtes de satisfaction réalisées par l'AMRC, 70% des acteurs de l'AMRC se disent satisfaits du télétravail.

**3. Avantages et inconvénients du télétravail :**

La revue de littérature a permis de faire ressortir plusieurs travaux plusieurs travaux de recherche ayant traité les avantages et inconvénients du télétravail (Tremblay et al, 2010, 2001 ; Kurkland et al, 1999 ; NEVEU et al, 2012 ; BRUN et al, 2012 ...).

Après analyse et croisement des données recueillies à travers les enquêtes présentées ci-dessus, nous constatons que le télétravail offre des avantages mais présente aussi des inconvénients :

### **3.1. Avantages du télétravail :**

#### **❖ Pour les salariés en télétravail :**

- Economies de temps.
- Economies d'argent sur les transports et la garde des enfants.
- Meilleure gestion du quotidien.
- Plus grande autonomie dans la gestion des tâches.
- Meilleure concentration.
- Amélioration de la gestion vie privée/ vie professionnelle.
- Hausse de la qualité de vie : réduction de stress (lié aux déplacements, aux horaires à respecter, aux relations avec des personnes, aux réunions,...).
- Moins de fatigue.
- Plus grand épanouissement.
- Développement du sentiment de confiance et de responsabilité.
- Gain de productivité.

#### **❖ Pour les entreprises**

- Accroissement de la production liée à l'augmentation de la productivité et l'affectation d'une partie des gains de temps de transport au bénéfice des tâches professionnelles.
- Economies sur les locaux et les dépenses courantes.
- Amélioration de la qualité de vie au travail des salariés.
- Diminution du taux d'absentéisme au travail.
- Plus grande motivation des salariés.
- Plus forte implication des salariés (meilleur engagement).
- Management plus simple et plus efficace.
- Augmentation de la flexibilité des ressources humaines.
- Augmentation de la motivation et de la compétitivité.
- Faciliter le recrutement et la recherche de talents.
- Fidéliser les salariés en réduisant les turnovers dans les entreprises.

#### **❖ Pour les pouvoirs publics :**

- Diminution de l'empreinte carbone.
- Meilleure fluidité du trafic.
- Amélioration de l'attractivité du territoire.

- Dynamisation du territoire.
- Meilleures intégrations des salariés handicapés.
- Gain du temps (trajet) surtout pour les grandes villes (Casablanca, Rabat, Tanger ...) où un seul trajet aller-retour peut prendre plus d'une heure trente minutes.
- Opportunité de digitaliser plusieurs professions.
- Meilleure efficacité.
- Meilleure gestion de la logistique.

### 3.2. Inconvénients :

#### ❖ Pour les salariés en télétravail :

- Sentiment d'isolement.
- Risque de ne pas tenir une bonne discipline : respect de l'emploi de temps, engagement, productivité.
- Perte d'esprit d'équipe.
- Difficultés pour faire la séparation entre vie personnelle et vie professionnelle. (A. Felstead et al, 2000).
- Retard dans les possibilités d'évolution professionnelle.

#### ❖ Pour les entreprises :

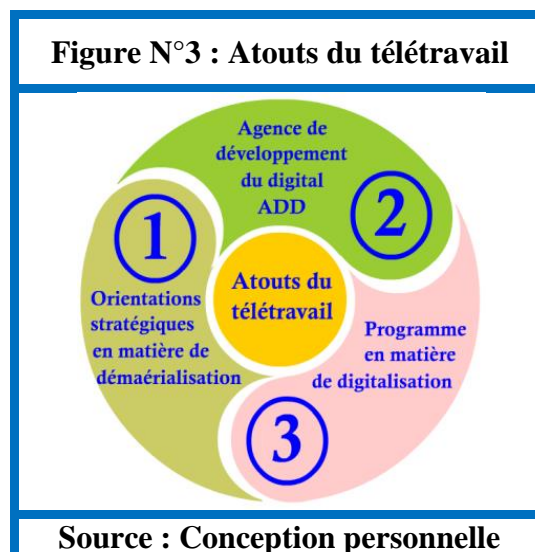
- Difficultés de management à distance :
- Difficultés de contrôle et de supervision des employés (Suivi des employés et rendu de leurs travaux).
- Manque de cohésion entre les salariés.
- Risque lié à la sécurité des informations et nécessité de disposer d'équipements à la hauteur.

## 4. Atouts et contraintes du télétravail :

### 4.1. Atouts du télétravail :

Le Maroc dispose de plusieurs atouts qui favorisent l'adoption du télétravail. Il adopte une orientation stratégique en matière de dématérialisation, il possède une institution publique spécialisée dans ce domaine dénommée « Agence de Développement du Digital, ADD » et il dispose d'un important programme en matière de digitalisation.

Figure N°3 : Atouts du télétravail



Source : Conception personnelle

❖ **Orientation stratégique de l'Etat :**

Conscient de l'impact positif de la dématérialisation sur le développement économique et social du pays, le Maroc adopte depuis plusieurs années une politique visant à lever progressivement le caractère matériel des procédures en appuyant la digitalisation. Cette orientation est clairement spécifiée dans les programmes gouvernementaux 2011- 2016 et 2017- 2021 :

***Programme gouvernemental 2011- 2016 :***

Le programme gouvernemental 2011- 2016 a prévu les actions suivantes en matière de dématérialisation des procédures :

- Poursuite de la mise en place de services en ligne destinés aux particuliers, aux entreprises et à l'administration.
- Parachever l'arsenal permettant aux citoyens de demander les documents administratifs sur internet, notamment les documents d'état civil, les extraits du casier judiciaire, les certificats de résidence, la vignette automobile etc. ;
- Généraliser le service de prise de rendez-vous par internet au niveau de guichets administratifs comme les arrondissements de police ( carte d'identité nationale), les hôpitaux, les arrondissements et les tribunaux ; Les prestations relatives à la couverture médicale (dématérialisation des dossiers de déclaration de maladie).
- Créer une plateforme d'interconnexion des administrations leur permettant de coordonner leurs actions lors de la prestation de service au citoyen, lui évitant ainsi de produire des pièces administratives et autres attestations auprès de multiples guichets administratifs.

***Programme gouvernemental 2016- 2021 :***

Le programme gouvernemental 2016- 2021 a prévu l'action de dématérialisation dans le cadre d'une action prioritaire de réforme de l'administration. Ce programme prévoit la poursuite de la levée progressive du caractère matériel des procédures et l'appui à la numérisation, en vue d'améliorer et de faciliter l'accès du citoyen aux services publics.

❖ **Institution publique en matière de digitalisation :**

**Agence de Développement du Digital, ADD**

Le Maroc possède une institution publique spécialisée dans le domaine de la digitalisation : (Agence de Développement du Digital, ADD) :

**Présentation :**

L'Agence de Développement du Digital (ADD), créée en vertu de la loi n° 61.16 publiée au bulletin officiel n°6604 du 14 septembre 2017, est un établissement public stratégique doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière.

Placée sous tutelle du Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Economie Verte et Numérique (MICEVN), l'Agence est chargée de mettre en œuvre la stratégie de l'Etat en matière de développement du digital et de promouvoir la diffusion des outils numériques et le développement de leur usage auprès des citoyens.

**Attributions :**

Les attributions de l'Agence sont multiples et structurantes. L'Agence est chargée de mettre en œuvre la stratégie de l'Etat en matière de développement du digital et de promouvoir des outils numériques et le développement de leur usage auprès de l'administration, des entreprises et des citoyens.

Plusieurs missions relèvent de la responsabilité de l'ADD, dont on cite :

- Assurer pour le compte de l'Etat, la mise en œuvre de la stratégie de développement, de promotion et d'incitation à l'investissement dans le domaine de développement du digital.
- Proposer au Gouvernement les orientations générales à suivre en matière de développement du digital.
- Donner son avis sur toutes les questions dont elle est saisie par le gouvernement en relation avec le développement du digital.
- Faire toute proposition et procéder à toute étude nécessaire à la mise en œuvre de la stratégie de développement du digital.
- Elaborer un rapport annuel sur le développement du digital.
- Assurer la veille dans les domaines du développement du digital.
- Mettre en place avec les autorités et les organismes concernés, les normes techniques concernant les produits et les services numériques et veiller à leur application.
- Contribuer à la cohérence et à la convergence des différentes orientations et projets publics dans le domaine de la technologie numérique.

Programme en matière de digitalisation :

Plusieurs chantiers ouverts dans le domaine de la digitalisation sont actuellement en phase d'expansion et de développement. Il s'agit notamment des chantiers concernant les volets suivants (ADD, 2020) :

### Smart Gouvernement :

Le volet « Smart Gouvernement » a pour objectif principal l'amélioration de l'expérience des usagers (citoyen et entreprise) en mettant en place un référentiel des services rendus par les administrations faisant de l'outil digital un moyen pour rendre l'Administration efficace et efficiente.

Pour y arriver, plusieurs aspects restent à prendre en considération :

- Le développement des services publics numériques et de leur interopérabilité ;
- La mise en place des normes techniques en suivant une démarche participative afin d'améliorer la qualité et performance des produits et services numériques ;

Les chantiers de l'ADD relatifs à ce volet sont :

- Plateforme d'échanges de données entre les administrations.
- Digital Factory.
- Digitalisation du parcours Investisseurs.
- Digitalisation du Parcours Import/Export.
- Portail unique citoyen.

### Ecosystème Digital et Innovation :

Ce volet a pour objectif l'amélioration de la compétitivité des entreprises en particulier les TPE/PME, auto-entrepreneurs et startups en mettant à leur disposition différents outils numériques. Il vise également le développement accéléré de l'économie digitale au Maroc à travers l'encouragement de l'entrepreneuriat et l'innovation dans le secteur du numérique tout en incitant à la R&D dans ce domaine.

Les chantiers de l'ADD relatifs à ce volet sont :

- Digital Park.
- Smart Factory.
- Digital PME.
- Digital auto-entrepreneurs.
- Ecosystème IA

### Inclusion sociale et développement humain :

Nous parlons ici de rendre l'utilisation de l'outil numérique accessible par toutes les tranches de la société. Réduire cette fracture numérique est indispensable pour favoriser l'utilisation du digital dans tous les secteurs (santé, éducation ...) et inscrire le Maroc dans une approche de développement durable.

Les chantiers de l'ADD relatifs à ce volet sont :

- Défis nationaux.ma
- Application pour les jeunes.
- Environnement & Confiance digitale

#### Environnement et confiance digitale :

Ce Volet consiste en :

- La mise en place d'un cadre réglementaire adéquat
- La mise à niveau des filières de formation
- Le développement d'infrastructures propices

L'objectif derrière est d'instaurer un environnement favorable au développement du digital.

Les chantiers de l'ADD relatifs à ce volet sont :

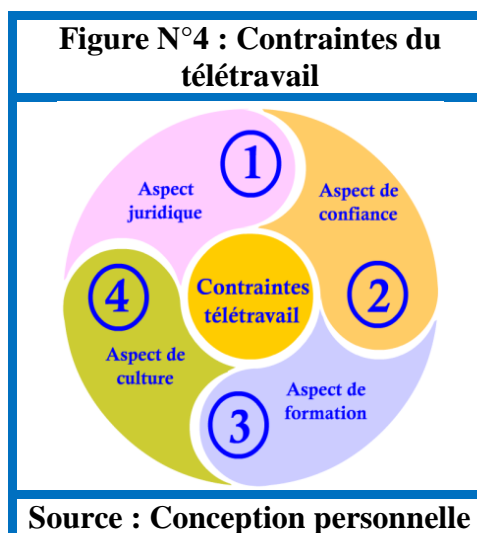
- Appui à l'évolution du cadre réglementaire
- Génération digitale
- Infrastructure digitale

#### **4.2. Contraintes du télétravail :**

Les principales contraintes qui entravent le télétravail sont liées à l'aspect juridique, de confiance, de formation et de culture :

##### ❖ **Aspect juridique :**

Au Maroc, il n'existe pas de définition juridique du télétravail ni de réglementation spécifique à ce mode d'organisation du travail.



Le code de travail ne prévoit pas les conditions de recours à cette organisation du travail ni les modalités de son application.

##### ❖ **Aspect lié à la confiance :**

Il est souvent révélé que «certains managers n'arrivent pas vraiment à faire confiance à leurs collaborateurs, soit parce que la nature du travail ne le permet pas, soit parce qu'ils n'arrivent pas à se libérer de ce besoin de tout contrôler».

«La confiance entre un manager et ses collaborateurs reste un élément indispensable pour aboutir aux résultats escomptés du télétravail».

Pour assurer le succès du télétravail, il est nécessaire que le management adopté en interne soit basé sur la confiance mutuelle entre manager et collaborateurs. Chacun doit connaître ses droits et ses obligations et chacun doit faire confiance à l'autre.

❖ **Aspect lié à la formation :**

Le travail à distance nécessite un nouveau mode d'organisation du travail et «il est donc nécessaire de former les salariés ainsi que les managers à ce nouveau mode de travail».

La formation permettra aux deux parties d'identifier les pratiques et le code de bonne conduite. Plusieurs axes peuvent être traités dans le cadre de la formation, entre autres, les obligations et les responsabilités de chacun, les bonnes pratiques pour mieux s'organiser et les moyens pour communiquer efficacement dans le cadre du travail à distance.

❖ **Aspect lié à la culture :**

Le télétravail nécessite une culture d'entreprise qui suppose beaucoup de discipline, de rigueur et de maturité de part et d'autre pour veiller à sa bonne exécution pour maintenir un système effectif sans impacter négativement la productivité.

Il s'agit d'un choix stratégique qui exige de sortir de l'esprit du taylorisme et d'adopter davantage un management agile qui implique, entre autres, une résilience et une autonomie du collaborateur.

**5. Genèse du télétravail au Maroc :**

**5.1. Expérience riche d'enseignement, notamment en période de confinement :**

Le Maroc est en train d'opérer un véritable changement dans le domaine de la dématérialisation. Ce changement a connu un accroissement plus intense en période de confinement suite à la pandémie Covid-19.

Dans le secteur public, plusieurs administrations ont donné la possibilité aux citoyens de retirer des documents via internet, comme les documents ayant un rapport avec l'administration de la justice et les différentes demandes d'autorisations.

De même les citoyens peuvent payer leurs factures téléphoniques, d'électricité, d'eau potable ou autres taxes en ligne via les sites des opérateurs ou le site sécurisé du Centre Monétique Interbancaire (CMI).

Quant aux techniques modernes de communication, le Maroc s'est investi dans une réelle dynamique d'utilisation d'internet alliant supports de communication, matériel et application informatiques.

Au niveau des supports de communication, nous assistons à l'apparition de portails web officiels variés et de plusieurs réseaux sociaux dont notamment le WhatsApp et le Facebook.

Concernant le matériel, les citoyens se sont efforcés à utiliser couramment des ordinateurs, des tablettes et des téléphones portables. Ce qui leur a permis de se familiariser avec un matériel considéré pendant longtemps non adapté à leurs coutumes.

Nous avons enregistré, également, l'innovation de drones de fabrication nationale qui ont servi à différentes fins liées à la prévention contre la prolifération de l'épidémie du coronavirus.

Au niveau des applications informatiques, nous avons constaté une utilisation accrue de communication par vidéos télévision comme l'application « zoom » et l'application « Cisco Webex Meetings ».

Plusieurs nouvelles applications ont également vu le jour comme l'application « wiqaytna » mise en place par le Ministère de la santé pour suivre les contaminations de l'épidémie coronavirus.

Dans le secteur privé, beaucoup d'entreprises ont opté pour le télétravail. «Certaines achètent des ordinateurs par milliers pour équiper leurs collaborateurs au travail à distance.

Le commerce électronique, pour sa part, profite de cette période de mobilité restreinte. Le fisc, la douane et les banques ont déjà pris de l'avance dans le domaine, avant même la crise.

## **5.2. au télétravail dans la fonction publique :**

### **❖ Directives gouvernementales :**

Conscient de l'intérêt du télétravail, le gouvernement s'attache à intégrer ce nouveau mode d'organisation du travail au sein de l'administration publique. A cet effet, plusieurs directives ont été édictées en vue d'inciter les administrations publiques à développer diversifier les mécanismes du travail à distance (Circulaires du MEFRA, 16 mars 2020, 1<sup>er</sup> avril 2020, 15 avril 2020.

❖ **Guide relatif au travail à distance :**

Le département de la Réforme de l'administration a élaboré un guide méthodologique de travail à distance pour les administrations publiques. Ce guide définit les concepts de travail à distance, ses objectifs et les différents types. Il comprend un ensemble de directives et de bonnes pratiques qui doivent être mises en place par les administrations publiques ainsi que les engagements de l'administration et du fonctionnaire à respecter pour assurer la sécurité du système d'information (Chef du gouvernement, 2014 ; Administration de la Défense Nationale, 2020).

**Principaux aspects du guide :**

- Concepts et objectifs.
- Champ d'application.
- Règles relatives au télétravail.
- Critères de choix des fonctions adéquates au télétravail.
- Engagement de l'administration et du fonctionnaire.
- Mécanismes de mise en œuvre.

**5.3. Législation dans le domaine du télétravail :**

Après l'avoir testé durant la période de confinement, le gouvernement entend mettre en place une réglementation claire en vue d'adopter le système de travail pour certains métiers dans la fonction publique.

L'objectif est d'instaurer « une souplesse dans les heures de travail tout en préservant la moyenne quotidienne des heures officielles de travail ».

A cet effet, un décret sur le télétravail et un arrêté de mise en application dudit décret sont en phase d'étude par différents partenaires :

❖ **Décret sur le télétravail :**

Les principaux aspects évoqués par ce projet de décret sont les suivants :

- La liste des métiers concernés par le travail à distance sera fixée avec chaque administration.
- Une période d'expérimentation est prévue avant sa généralisation.
- Le télétravail pourra être effectué en tout ou partie à distance.
- L'administration et le fonctionnaire peuvent se mettre d'accord sur une formule fixe ou variable.
- L'évaluation du travail des fonctionnaires télétravailleurs sera basée sur la productivité. Cela peut donner un véritable coup de fouet à la réforme tant attendue de l'administration publique qui tend, depuis longtemps, à mettre fin aux mesures largement dépassées et contre-productives ainsi qu'à créer de nouvelles pratiques innovantes.

❖ **Arrêté d'application du décret sur le télétravail :**

Une fois le décret adopté, un arrêté devra préciser les points suivants :

- Le travail à distance peut être « partiel » ou « intégral ».
- Les tâches et activités compatibles avec ce nouveau mode de travail.
- La liste des lieux mis à la disposition des administrations, si le télétravail se fait en dehors du domicile du fonctionnaire.
- Les règles à respecter en ce qui concerne la sécurité des systèmes informatiques et la protection des données.
- Les règles à respecter concernant les heures de travail à distance et leur mode de comptabilisation.
- Les conditions et modalités de comptabilisation des heures et durées du travail.

**6. Perspectives : Vers une implémentation du télétravail :**

Dans le but de proposer une méthodologie cohérente assurant la bonne implémentation du télétravail, nous nous sommes inspirées des travaux des professionnels (tels que les travaux de l'ANACT,(2020) et des chercheurs (tels que les travaux de Dahmani, A. & Elakry, E. (2020)). Dans l'objectif d'assurer une bonne implémentation du télétravail, des actions essentielles sont recommandées classées en trois étapes : Préparation de la mise en place du télétravail, instauration du télétravail et accompagnement du télétravail.

**6.1. Préparation de la mise en place du télétravail :**

Il est judicieux de préparer le terrain pour assurer une bonne mise en place du télétravail.

A cet effet, il y a lieu d'effectuer les actions décrites ci- après :

❖ **Examiner la possibilité de recours au télétravail :**

Le télétravail est un mode d'organisation qui n'est pas adapté à toute sorte d'entité ou de poste d'emploi comme il n'est pas toujours favorable à adopter à temps plein.

De ce fait, il est primordial de faire un diagnostic global de l'entité souhaitant instaurer ce nouveau mode de management en prenant en considération plusieurs facteurs allant de la culture de l'entité jusqu'à la nature des tâches effectuées par profil (poste d'emploi).

- Au niveau de la culture, il y a lieu d'adapter l'ensemble des comportements adoptés au sein de l'entité concernée aux spécificités de ce nouveau mode de management qu'est le télétravail.

- Par la suite, il y a lieu de faire un ratissage global de l'entité concernée permettant de faire ressortir les différentes tâches assurées par fonction au sein de cette entité. L'objectif est d'arrêter une liste des activités concernées par le recours au télétravail.
- Ensuite, en concertation avec les employés, il y a lieu d'évaluer dans quelle mesure ces tâches peuvent être assurées en télétravail en déterminant les difficultés éventuelles qui peuvent entraver la réalisation de ces activités à distance.
- Enfin, il faut penser aux modalités et solutions permettant de lever ces obstacles précités.

#### ❖ **Définir les modalités du télétravail :**

En se basant sur les résultats de l'étape précédente, il y a lieu de définir les modalités du télétravail pour les fonctions et tâches qui se sont révélées aptes à son adoption. Ces modalités couvrent essentiellement les points suivants :

- Déterminer la fréquence du télétravail : Télétravail à temps plein ou à mi-temps (déterminer le nombre de jours à assurer en mode télétravail par semaine).
- Définir le nombre d'heures à assurer par jour.

#### ❖ **Adapter le management :**

A ce niveau, nous soulignons l'importance d'adapter le mode de management au mode d'organisation du télétravail. A cet effet, il est important de prendre en considération les actions suivantes :

- Adaptation et optimisation de la charge de travail
- Faire appel aux modes et outils de contrôle adaptés.
- Veiller à suivre de près les activités réalisées par chaque collaborateur de façon régulière et d'une fréquence courte afin de s'apercevoir le plutôt possible des problèmes auxquels l'employé pourrait faire face.
- Remédier aux risques de l'isolement causés par le télétravail en organisant des points d'équipes et des retours d'expériences renforçant ainsi l'entraide et la cohésion d'équipe à distance.
- Faire du nouveau mode de management un mode constructif (et non pas juste instructif).

#### ❖ **Préparer les outils :**

Afin d'assurer la bonne mise en place du télétravail et de son fonctionnement, il est impératif de doter les différents collaborateurs (managers & employés) des outils et équipements indispensables à la réalisation de leurs activités. A cet effet, il y a lieu de :

- Doter l'entité d'équipement notamment en matériel informatique assurant ainsi l'accès à distance des collaborateurs aux plateformes de travail.

- Renforcer les dispositifs réseaux, de contrôle et de sécurité assurant la fiabilité des systèmes d'informations et répondant aux exigences de confidentialité des données (accès sécurisés, VPN, cryptage).

❖ **Définir et suivre des indicateurs :**

Afin de disposer d'une idée globale sur la situation de l'entité en mode télétravail, il est inéluctable de mettre en place une batterie d'indicateurs de performance adaptés aux différentes fonctions selon la nature des tâches assurées. Ces indicateurs portent aussi bien sur la productivité des collaborateurs (indicateurs spécifiques à chaque poste d'emploi permettant de quantifier la productivité et la valeur ajoutée créée) que sur l'ergonomie et la satisfaction des collaborateurs.

❖ **Formation et sensibilisation :**

Des actions de sensibilisation et de formation doivent permettre à chacun des collaborateurs, responsables et agents en situation de télétravail, de se préparer à la mise en place de cette nouvelle organisation du travail. L'objectif est de comprendre les enjeux et modalités de fonctionnement du télétravail, appréhender les pratiques, les organisations et le management dans ce nouveau contexte tout en faisant connaître les droits et obligations de chaque intervenants dans le système du télétravail. A cet effet, plusieurs thèmes peuvent être prévus au profit des employés (Cadre général du télétravail (aspects réglementaires, financiers, ...); risques et contraintes du télétravail; organisation du travail et gestion du temps; l'utilisation des outils numériques...) comme au profit des managers (Mise en place et gestion du télétravail; suivi, évaluation et bilan du télétravail; coaching à distance ...).

Des formations doivent être prévues depuis la préparation de la mise en place du télétravail, tant que d'autres sont à planifier au fur et à mesure de son adoption.

❖ **Phase test / pilote :**

Une phase pilote est une étape très importante mais souvent négligée. Elle permet de tester le télétravail et de lever toute barrière psychique ou organisationnelle relative à son implémentation et au fait d'oser et d'adopter ce changement. Ce qui impacte positivement l'acceptation de ce nouveau mode d'organisation du travail par les différents collaborateurs. En plus, cette phase permet de soulever des obstacles à l'adoption du télétravail qui n'ont pas

été pris en compte au niveau de sa préparation et auxquels les collaborateurs ont fait face. Cette phase permettra donc également de pallier à ces obstacles pour une implémentation plus fluide du télétravail.

❖ **Tirer les enseignements nécessaires : Arrêt de la version finale de la politique et des procédures à mettre en œuvre en télétravail**

A ce niveau, il est important de consolider l'ensemble des enseignements tirés afin de faire les réajustements nécessaires en adoptant des régulations dans une logique globale et cohérente touchant aux différents aspects managériaux, organisationnels, procéduraux, légaux ... Ceci permettra de disposer d'une vision plus claire et précise sur les changements à opérer pour une bonne mise en œuvre du télétravail. Cette politique est considérée à ce point décidée de manière participative en mobilisant et adhérant à sa cause l'ensemble des collaborateurs. Ce qui donne lieu à une acceptation collective tacite du télétravail.

**6.2. Instauration du télétravail :**

Le déploiement et la gestion du télétravail peut être effectuée à travers les dimensions décrites ci- après :

❖ **Ergonomie :**

Cette dimension consiste à s'intéresser à l'aménagement du lieu du travail de l'employeur. Pour cela, il est recommandé de prévoir des dispositions suivantes :

Un minimum de confort est indispensable pour aboutir à un travail de qualité. Dans ce sens, il est important de rappeler les collaborateurs de la nécessité de préparer les conditions idéales facilitant l'exercice des tâches depuis son domicile. A cet effet, il est judicieux de consacrer, si possible, une chambre dédiée au télétravail, bien aménagée, dotée d'équipements adaptés (Bureau, chaise confortable ...). L'employeur peut également mettre à la disposition de ses employés des sites aménagés conformes aux conditions sanitaires et ergonomique.

❖ **Utilisation des TIC :**

L'utilisation des TIC est d'une importance vitale dans le cadre de l'implémentation du télétravail. A cet effet, il faut s'assurer que tous les employés sont en mesure d'utiliser les TIC et de manipuler les outils numériques. En plus, dans le cas où il y a recours à l'utilisation de nouvelles plateformes, systèmes d'information ou applications pour gérer les échanges entre collaborateurs, il est impératif de prévoir des séances de formation dans ce sens.

Il faut également accorder une importance particulière au volet « réseaux ». Dans ce cadre, il convient de s'assurer que les employés disposent d'un accès réseau de qualité. Il convient aussi d'attirer l'attention des salariés sur l'importance du respect des règles de confidentialité et de sécurité.

❖ **Organisation :**

Pour assurer une bonne organisation du travail et synergie dans l'action de son équipe, le manager est tenu de faire un travail minutieux d'évaluation et de suivi des activités de chacun afin d'adopter au fur et à mesure les régulations appropriées. Ces régulations peuvent porter sur plusieurs aspects à savoir la charge du travail, le volet de planification des horaires de travail ... A cet effet, il est important de programmer des réunions régulières afin de mettre le point sur l'état d'avancement de chacun, arrêter et rappeler les objectifs, fixer les moyens nécessaires pour y arriver, discuter les problèmes rencontrés ...

❖ **Esprit d'équipe :**

La synergie lors de la réalisation du travail d'une équipe est un levier important en matière d'amélioration de sa performance. L'atteinte de cette synergie est tributaire non seulement d'une bonne organisation, mais également d'un environnement social favorable à la coopération et au travail en équipe. Un contexte consacrant les valeurs de soutien et de transparence renforce l'intégrité de l'équipe et la fluidité des relations entre ses membres. En plus, ce contexte offre l'opportunité de générer des comportements de nature à pallier aux risques engendrés par l'isolement. Un environnement pareil favorise l'adoption des échanges entre collaborateurs notamment en ce qui concerne les aspects se rapportant au télétravail permettant ainsi de tirer des leçons des expériences d'autrui et d'apprendre d'avantages sur la gestion du télétravail à savoir la séparation et l'articulation entre vie privée et vie professionnelle ...

Ces éléments permettent également de renforcer l'appartenance des employés à leurs entités et de pallier au risque de désengagement ou de perte de discipline.

**6.3. Accompagnement du fonctionnement du télétravail :**

Le développement du télétravail nécessite un accompagnement qui peut s'articuler autour des principaux aspects suivants :

❖ **Communication interne :**

Une communication interne efficace permet d'accompagner les collaborateurs lors de la mise en place du télétravail.

D'une part, elle permet de rappeler les points importants se rapportant au télétravail à savoir le cadre juridique du télétravail, ses particularités, les dispositions entreprises se rapportant au télétravail ... D'autre part, elle permet d'informer et sensibiliser les collaborateurs sur les nouveaux enjeux détectés et les nouvelles mesures entreprises relatives à l'organisation du télétravail.

De ce fait, la communication interne est une action qui doit être soutenue afin d'accompagner les collaborateurs de façon continue dans le temps selon le besoin. A cet effet, elle peut être entreprise sous forme de réunions ou séances de formation. Il est souhaitable que ces dernières soient accompagnées de supports documentaires pour garder une trace qui peut être revisitée par les collaborateurs en cas de besoins.

❖ **Déploiement du télétravail : Référent dédié au télétravail :**

Afin de fluidifier la mise en œuvre du télétravail et apporter des solutions pragmatiques aux entraves et problèmes rencontrés lors de son adoption par les différents collaborateurs, il est important de désigner une personne (ou un groupe de personnes) compétente en la matière appelée référent.

Le référent doit être joignable du fait qu'il peut être sollicité à tout moment comme il doit disposer de connaissances lui permettant d'apporter conseil aux personnes qui en ont besoin.

En effet, la nature de la mission du référent fait de lui un élément clé dans le processus d'amélioration de l'efficacité du télétravail. En consolidant le feed-back des collaborateurs et sur la base des problèmes rencontrés, un travail d'évaluation, de suivi et de réajustement peut être mené inscrivant ainsi l'adoption du télétravail dans une logique d'amélioration continue.

## **BIBLIOGRAPHIE**

BENCHIMOL, G. 1994 L'entreprise délocalisée. Paris, Éditions Hermès.

BRUN Olivier, DURIEU Cécilia, Directeurs associés de Greenworking (2012), Le télétravail dans les grandes entreprises françaises. Comment la distance transforme nos modes de travail, Synthèse remise au Ministre chargé de l'industrie, de l'énergie et de l'économie numérique.

Bureau de la communication de la DGAFP, LE GEOFF Thierry Directeur général (2016).

Calexa group, Le télétravail : chiffres, enjeux et facteurs clés de succès, 2019.

DGAFP, 2016, Guide télétravail. Guide d'accompagnement de la mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique. Ministère de la fonction publique. Les collections de la DGAFP (Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique).

Circulaires du Ministre de l'Économie, des Finances et de la Réforme de l'administration n° 1/2020 et 2/2020 respectivement datées du 16 mars et du 1er avril 2020 incitant à la réorganisation du travail dans les administrations publiques, en développant et diversifiant les mécanismes du travail à distance.

Circulaire du Chef du Gouvernement n° 3/2014 pour l'application de la Directive Nationale de la Sécurité des Systèmes d'Information

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

DI MARTINO Vittorio, WIRTH Linda (1990). Le télétravail : un nouveau mode de travail et de vie. Revue internationale du Travail, vol. 129, n°5, pages 27.

Duxbury, Linda, Chris Higgins, et D. Neufeld (1998). Telework and the Balance between work and family ; Is telework part of the problem or part of the solution ? In M. Igbaria et M. Tan (sous la dir., 1998), The virtual workplace. Hershey : Idea Group. Pp. 218-255

Felstead, A., and N. Jewson (2000). In Home, at Work. Towards an Understanding of Homeworking.

Kurkland Nancy B., Bailey Diane.E, (1999): Telework : The Advantage and Challenge of Working Here, There, Anywhere, and Anytime Organizational Dynamics.

L'ANACT, « Coronavirus et télétravail : 5 dimensions pour mieux s'organiser collectivement ». Publié le 25/03/2020.

LMS ORH, 2020, Télétravail : Mode passagère ou tendance lourde ? Décryptage, Mai 2020.

Loi de Finances rectificative n°35-20 pour l'année budgétaire 2020.

NEVEU Clotilde, TRIOPON Sébastien (2012). Télétravail à domicile. Guide d'aide à l'évaluation des risques et à la recherche de mesures de prévention associées.

Note d'information n° 24100304/20 de l'Administration de la Défense Nationale relative aux Recommandations de cybersécurité liées au télétravail.

Patrice Tissandier, Sophie Mariani-Rousset, Mai 2019, Les bénéfices du télétravail. Mobilité modérée : réduction du stress et des émissions de gaz à effets de serre, Revue francophone sur la santé et les territoires.

Rekrute, 2020, Les conditions de travail des cadres pendant le confinement.

Richter, J. et Meshulam, I. (1993). Telework at home : the home and the organization perspective. Human Systems Management. Vol. 12, pp. 197-203

Tremblay D.-G., Najem E. 2010. Le télétravail : qui le pratique et pourquoi ? Gestion : vol. 35, Pages : 108-116.

Tremblay, D.-G. (2001). Télétravail : articuler qualité de vie et performance (Rapport de recherche). Montréal, CEFRIO

Vandercammen, Marc (1996), Télétravail, Bruxelles, Institut wallon d'études de recherches et de formation.

### **WEBOGRAPHIE**

<https://www.add.gov.ma> (visité le 25/11/2020).

<https://www.rekrute.com/emplois-les-conditions-de-travail-des-marocains-pendant-le-confinement-conseils-carriere-6131.html#.X3HVzShKiM8> (visité le 12/10/2020).

<https://www.teletravailler.fr/> (visité le 19/11/2020).