

**Pérenniser et institutionnaliser l'adoption du télétravail après la pandémie  
du Covid-19 dans les organisations publiques béninoises : étude  
exploratoire au sein de l'Agence des Systèmes Informatiques et du  
Numérique (ASIN)**

**Sustain and institutionalize the adoption of remote work after the COVID-  
19 pandemic in Benin's public organizations: exploratory study in  
Information Systems and Digital Agency (ISDA)**

**AMADOU MOUSSA Zoubérou**

Docteur

Unité de Formation et de Recherche en Sciences Economiques et de Gestion  
Université Gaston Berger de Saint-Louis - Sénégal  
Laboratoire Saint-Louis Etudes et Recherches en Gestion (SERGe)

**BA Amadou Sidy Aly**

Maître de Conférences Agrégé en Sciences de Gestion  
Unité de Formation et de Recherche en Sciences Economiques et de Gestion  
Université Gaston Berger de Saint-Louis - Sénégal  
Laboratoire Saint-Louis Etudes et Recherches en Gestion (SERGe)

**ABODOHOUI Alexis**

Maître de Conférences Agrégé en Sciences de Gestion  
Unité de Formation et de Recherche en Sciences Economiques et de Gestion  
Université de Parakou – Bénin  
Laboratoire Saint-Louis Etudes et Recherches en Gestion (SERGe)

**Date de soumission :** 11/08/2026

**Date d'acceptation :** 09/10/2026

**Pour citer cet article :**

AMADOU MOUSSA. Z. & al. (2026) « Pérenniser et institutionnaliser l'adoption du télétravail après la pandémie du Covid-19 dans les organisations publiques béninoises : étude exploratoire au sein de l'Agence des Systèmes Informatiques et du Numérique (ASIN) », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 7 : Numéro 10 » pp : 763- 790.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons  
Attribution License 4.0 International License



## RESUME

En décembre 2019, le monde a connu une crise sanitaire de Covid-19 causée par le virus Sars Cov 2. A cet effet, les autorités publiques béninoises à l'instar de plusieurs pays africains, ont adopté le télétravail afin de sauvegarder les emplois, de continuer le service public et surtout de limiter la propagation du virus. Cet article s'inscrit dans le débat d'une continuité et d'une reconnaissance légale du changement de paradigme lié au télétravail par de nouvelles manières de travailler dans les organisations publiques. Pour cela, vingt (20) entretiens ont été réalisés auprès des managers évoluant au sein de l'ASIN. A partir de la méthodologie qualitative exploratoire, il émerge des données recueillies sur le terrain. La méthode de l'analyse de données, est celle de la grille contextuelle de Pettigrew. Les résultats ont montré que l'analyse de la politique-cadre illustre une volonté des différents acteurs à respecter les principes du fonctionnement de l'agence. Ils ont aussi révélé que, la performance conduit l'agence à gagner la confiance des partenaires pour atteindre leur objectif de pérennité. Ils s'appuient sur trois processus de changement organisationnel des différentes pressions institutionnelles normative, coercitive et mimétique.

**Mots clés :** Télétravail ; Continuité ; Management de confiance ; Pandémie de Covid-19 et Agences.

## ABSTRACT

In December 2019, the world experienced a COVID-19 health crisis caused by the Sars Cov 2 virus. About this, the Beninese public authorities, as several African countries, have adopted remote work in order to continue jobs, into the public service and to limit all the spread of the virus. This article develops the debate on a continuity and legal recognition of the paradigm to remote work by new ways of working in public organizations. About this, twenty (20) interviews were conducted with managers working in the NISA. From the exploratory qualitative methodology, it emerges the data collected in the field. The method of data analysis is that of Pettigrew's contextual grid. The results showed that the analysis of the framework politic illustrates a willingness of the various agents to respect the principles of the agency's operation. They also revealed that performance leads the agency to gain the trust of partners in order to achieve their sustainability objective. They rely on three processes of organizational change of the different institutional pressures: normative, coercive and mimetic.

**Keywords:** Teleworking; Continuity; Trust management; Covid-19 pandemic and Agencies.

## Introduction

Dans les années 1970, le télétravail a été découvert et surtout développé aux États-Unis d'Amérique (USA). Il avait pour but de réduire la consommation de carburant du pays et sa dépendance aux combustibles fossiles (Halford, 2005a). En 1971, Allen et Golden, faisaient l'hypothèse que les employés américains seraient télétravailleurs en 1990 (Ursula Huws, 2011). Déjà en 1974, c'est Alvin Toffler, un sociologue américain qui annonçait dans son livre « Le choc du futur », la possibilité de faire migrer son lieu de travail vers son domicile.

Selon les auteurs Wienhues et al. (2023), si la littérature scientifique sur le télétravail et son évolution technologique dans le monde sont considérables, elles demeurent relativement embryonnaires en Afrique où elles se sont timidement installées qu'en 1990 et limitées jusqu'à un passé récent par la fracture numérique dans ce continent. Ainsi, par rapport au reste du monde, l'adoption du télétravail en Afrique est particulièrement faible. Les organisations africaines ne profitant pas souvent des possibilités du télétravail, peuvent passer à côté de ses nombreux avantages (Sharit et al., 2021). Avec l'évolution des technologies de l'information et de la communication (TIC), la prolifération de l'internet, le télétravail a surpassé l'espace américain et européen pour se développer dans le reste du monde, particulièrement en Afrique (European University Institute., 2022). Cette diffusion des (TIC) sur le continent, qui date de la fin des années 1990, s'est fortement accélérée selon la GSM-Association au cours des deux dernières décennies, avec un taux de croissance d'au moins 6% (Abodohoui et al., 2020). L'essor du mobile en Afrique a suscité un engouement fort autour du télétravail, comme le soulignent les rapports et programmes des institutions internationales de l'aide au développement (Berrou & Mellet, 2020). En effet, selon l'Organisation Internationale du Travail (OIT) lors de la pandémie, il a eu une augmentation du taux de télétravail dans plusieurs secteurs d'activités. Ainsi, sont passés de 7,2% des employés pratiquant le télétravail de manière occasionnelle en novembre 2019 (DARES, 2019) à 30% des employés ayant basculé en télétravail dès avril 2020 (Tegally et al., 2022). D'après l'Agence nationale de la statistique et de la démographie au Bénin en 2020, ce phénomène est plus ressenti dans les petites unités soit un taux de 30,9%, les secteurs des hôtels, bars et restaurants (50,2%), les services fournis aux organisations (31,7%), les services personnels et divers (29,7%), ceux du commerce (27,2%), des autres industries (25,5%) et des transports (24,3%). Ainsi, avec l'adoption et l'émergence du télétravail dans les administrations, notre époque est sujette à de nombreux bouleversements culturels, socio-économiques et organisationnels.

C'est ainsi, depuis la crise sanitaire du Covid-19 en 2020, la recherche de l'équilibre entre les modes de gestion classique du travail et le télétravail au sein des agences s'avèrent nécessaires pour répondre de manière théorique sur le changement organisationnel. Au Bénin, ce sont les règles classiques généralement applicables au travail qui s'appliquent au télétravail. Il faudra donc respecter la charte classique de l'administration publique à travers des droits et libertés de la personne, le code du travail, la loi sur les normes du travail, la loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles, la loi santé et sécurité au travail, la loi sur les renseignements personnels du secteur public (Rapport du PARMAP, 2021). Ce qui ne rime pas clairement dans le cadre du télétravail même en période post Covid-19, mais soumettant les agences à maintenir leur « calendrier de tour de télétravail », pour pérenniser le fonctionnement rotatif au niveau des employés. Pour Fallon et al. (2020), le développement à la hâte du télétravail à grande échelle a ébranlé les règles classiques de fonctionnement dans les agences. Le second constat est que, l'après-Covid-19 a été marqué par le fait que certains télétravailleurs des agences se désintéressent de plus en plus du télétravail qui ne dispose pas d'une charte régissant leur fonctionnement (Gbétoton et al., 2022). Ce qui a motivé notre choix d'aborder cette problématique sur la pérennisation et l'institutionnalisation de la pratique du télétravail où l'Etat occupe une place importante de régulateur socio-économique et de prise de décision.

Fort de ces constats et en s'appuyant sur une méthodologie qualitative exploratoire, la question centrale de recherche est la suivante : **comment les managers mobilisent-ils les leviers pour pérenniser et institutionnaliser le télétravail après la pandémie de Covid-19 au sein de l'ASIN ?** Le présent article a pour objectif d'analyser les leviers mobilisés par les managers pour pérenniser et institutionnaliser le télétravail dans les organisations publiques après la crise sanitaire de Covid-19.

Cet article s'articule autour d'un plan composé de l'introduction, le cadre conceptuel et théorique, de la méthodologie adoptée, des résultats et discussion et enfin la conclusion.

## **1. Revue de la littérature et cadre conceptuel**

### **1.1. Evolution du télétravail**

L'avènement du télétravail s'est fait progressivement. Il est le résultat d'un phénomène basé sur l'évolution sociale, culturelle et/ou les préoccupations des organisations qui souhaitent, avant tout, augmenter leur productivité et réduire leurs coûts (KASSIM & CHAMI, 2026).

Comme mentionné précédemment, le concept de télétravail est apparu au milieu du 20ème siècle, notamment, dans les travaux de Norbert Wiener (Berrou & Mellet, 2020). Ce concept

était en voie de disparition jusqu'à ce qu'il réapparaisse dans les années 60 dans le secteur de la confection de textiles, de vêtements et de chaussures (Cézanne & Guillon, 2014). Dans les années 70, le télétravail s'est étendu à d'autres entreprises et à d'autres activités comme l'emballage, le montage d'articles électriques, l'alimentation industrielle, les boissons, les détergents, les stylos à bille, les cosmétiques et la verrerie (Isaeva et al., 2024). Cette migration importante du bureau vers le domicile était la conséquence directe du choc pétrolier. Selon le même auteur, les objectifs de cette migration étaient de réduire les coûts des pertes de temps liés aux déplacements. De plus, cette expansion a été nécessaire pour répondre aux opportunités techniques et aux nouveaux besoins de la société (TOUAB & FAIK, 2025).

À la fin des années 80, le télétravail a connu un vrai décollage avec l'internet qui est devenu accessible au plus grand nombre et la création du premier micro-ordinateur portable par Steve Wozniak et Steve Jobs qui étaient les fondateurs d'Apple (Ajzen & Taskin, 2021). À cette époque, les individus faisaient pleinement l'expérience du télétravail.

À la fin du 20ème siècle, en France, le télétravail avait une mauvaise image, car il faisait face à de nombreuses craintes des dirigeants, des managers, des employés et des syndicats (Golden, 2006). Pour eux, par exemple les employés craignaient de voir leur temps professionnel prendre le pas sur leur temps personnel, de s'éloigner du pouvoir décisionnel et de ne plus avoir les mêmes opportunités ou encore de perdre le lien social avec leurs collègues.

L'historique présenté ci-dessus est une synthèse de plusieurs sources, plus ou moins exhaustives, exposant les dates et événements marquants dans l'histoire de ce phénomène (Lederlin, 2020).

### 1.2. Quelques clarifications conceptuelles

**La « pérennité » :** dans l'état actuel de la science sur la pérennité, plusieurs définitions peuvent être relevées. Selon Mignon (2009), le concept même de pérennité est sémantiquement ambigu. Pour comprendre ce concept, il est important de préciser qu'il n'y a pas une seule stabilité, mais plusieurs. Dejoux & Thévenet (2015), affirment qu'il s'agit de réussir aujourd'hui sans compromettre les besoins futurs. Colbert et al. (2007), affirment qu'il s'agit de se concentrer simultanément sur les performances économiques, sociales et environnementales de l'organisation. Gladstone et al. (2022), estiment qu'il s'agit de l'élaboration par une organisation virtuelle d'une politique de durabilité visant à développer une culture de la pérennité à partir de la base en soulignant l'importance des performances

environnementales, sociales et financières. Mignon (2009), estime que la pérennité est la capacité d'une organisation à initier ou à gérer des bouleversements internes et externes au cours de son histoire tout en conservant l'essence de son identité. Pour les tenants de la théorie des systèmes, la pérennité est le seul objectif poursuivi par les organisations (Issor, 2018).

**La « pérennité du télétravail » :** la définition de la pérennité en contexte du télétravail, dépend des perceptions des chefs d'organisation (Mignon, 2009). La pérennité en télétravail par des organisations, quant à elle, est maintenue lorsqu'une organisation ait été capable de résister aux épreuves des changements majeurs de son environnement tout au long de son histoire et de conserver son identité jusqu'à aujourd'hui (Gladstone et al., 2022). C'est ainsi que l'ASIN démontre sa volonté de pérenniser ses activités. Elles se caractérisent par des professions héritées et une préférence pour l'utilisation des connaissances organisationnelles existantes. Ce qui lui permet une amélioration continue et progressive des produits et des technologies.

### 1.3. Concept du télétravail

Le concept de travail à domicile, qui est apparu au milieu du 20<sup>ème</sup> siècle, met en relation des unités distantes à l'aide des moyens de télécommunication. À cette époque, le télétravail peut se faire de différentes manières : le travail électronique à domicile avec l'utilisation des technologies de l'information et de la communication, le télétravail dans un centre satellite qui est une entité indépendante de la maison-mère, le télétravail dans un télé-local qui réunit des équipements technologiques partagés par les employés de différentes entreprises et le télétravail nomade qui permet de rester connecté à l'entreprise tout en effectuant des déplacements. Ce télétravail était, généralement, effectué à temps partiel.

Le télétravail est, également, défini dans un cadre réglementaire. Par exemple, la convention collective de travail belge de 2005 définit le télétravail comme « une forme d'organisation et/ou de réalisation du travail, utilisant les technologies de l'information, dans le cadre d'un contrat de travail, dans lequel un travail, qui aurait, par ailleurs, pu être réalisé dans les locaux de l'employeur, est effectué hors de ces locaux de façon régulière et non occasionnelle » (Scaillerez & Tremblay, 2016).

Le télétravail est défini de la manière suivante dans le Code du travail français (article L1222-9) : « toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est effectué par un salarié hors de ces locaux de façon volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication ». Son

essor est indissociable de l'émergence de nouvelles attentes de la part des travailleurs, notamment en ce qui concerne l'amélioration de la qualité de vie au travail, l'équilibre de vie professionnelle / personnelle, la flexibilité des horaires ... Avec le télétravail, le travail n'est plus forcément associé ni à un lieu ni à un temps défini, mais à une action : FAIRE. Pour les employeurs, le déploiement du télétravail répond à des enjeux d'attractivité et de performance, mais aussi de fidélisation des collaborateurs. Le télétravail est ainsi indissociable de la Qualité de Vie au Travail (QVCT), défini par l'ANACT (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail) comme « l'ensemble des actions qui permettent de concilier à la fois l'amélioration des conditions de travail pour les employés et la performance globale des entreprises. »

En résumé, dans le cadre de ce travail de recherche, le télétravail est défini, comme étant une activité professionnelle effectuée en tout ou en partie en dehors des locaux de l'agence et par l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC).

## **2. Méthodologie de recherche**

### **2.1. Positionnement épistémologique interprétativiste**

Le paradigme interprétatif fait référence, au fait que la réalité est relative et multiforme. Cet aspect complique l'interprétation car la nature multiforme de la réalité est basée sur des systèmes de signification complexes (Lincoln, 1995). Les théories obtenues dans ce domaine sont socialement structurées plutôt qu'objectivement formulées et supposent le point de vue des participants sur la situation étudiée (Angiani et al., 2022 ; Meyer et al., 1993). Les interprétativistes cherchent à comprendre le monde de l'expérience humaine, ce qui implique que la réalité est socialement construite (Lincoln, 1995). En effet, les chercheurs interprétativistes rejettent les approches structurelles rigides et adoptent plutôt un cadre de recherche adaptatif qui englobe le comportement et l'interaction humains et comprend ce qui est compris comme la réalité. Les interprétativistes abordent le contexte de la recherche en s'appuyant sur une certaine connaissance préalable du sujet, mais échouent fondamentalement à révéler la nature multicouche de la réalité (Lincoln, 1995).

Le tableau suivant présente également une synthèse des hypothèses des différents paradigmes épistémologiques répertoriés en sciences de gestion.

**Tableau N° 1 : hypothèses du cadre épistémologique choisi**

| Epistémologie            | Hypothèse ontologique : nature du monde                                                                                                                                          | Hypothèse épistémique : relation chercheur-objet d'analyse                                                                                                                            | Nature de la connaissance produite                                                                                                                                                                                                                                     | Statut de la connaissance                                                                                                                                          |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Interprétativisme</b> | Le monde social est constitué par les expériences humaines. L'interaction entre les acteurs fait émerger des artefacts qui deviennent des réalités intersubjectives, objectives. | Relativisme : les faits sont le produit de l'interaction entre le chercheur et les participants à la réalité étudiée. Les expériences peuvent être connues à travers les perceptions. | Cerner comment les humains créent du sens individuellement et collectivement dans un contexte particulier afin d'agir. Identifier les consensus entre acteurs, l'objectif demeurant la compréhension. Seules les expériences subjectives réelles peuvent être connues. | Accord entre l'interprétation produite par les chercheurs et le sens donné par les individus dans leurs différentes expériences. Plausibilité de la compréhension. |

Source : Inspiré de Avenier et Thomas (2009) ; Hlady-Rispal et Jouison-Laffitte (2015)

En résumé, cet article s'inscrit dans le courant épistémologique interprétativiste qui est un cadre épistémologique adapté pour comprendre les leviers par lesquels les managers mobilisent pour pérenniser et institutionnaliser le télétravail dans les organisations publiques.

## 2.2. Choix d'une étude exploratoire

Le caractère exploratoire d'une recherche est tributaire de son intention ou de son déroulement (Paik & Gilmore, 2025). A ce titre, une recherche exploratoire peut viser à clarifier un phénomène encore méconnu. Elle peut être un préalable à des recherches, qui pour se déployer, ont besoin d'un minimum de connaissance. La recherche exploratoire s'attache à découvrir la singularité dans l'espace et dans le temps des processus qu'elle veut connaître. De façon générale, une étude exploratoire sert à découvrir ou à approfondir les connaissances sur un phénomène donné.

La présente étude se veut exploratoire. Elle vise à saisir la « boîte noire » que représentent les leviers de mobilisés des managers pour pérenniser et institutionaliser du télétravail dans les organisations publiques.

## 2.3. Logique qualitative

Les logiques qualitatives permettent de dépasser les limites des méthodes quantitatives. Gioia et al. (2013), démontre qu'en sciences de gestion, les méthodes qualitatives visent à chercher du sens, à comprendre des phénomènes ou des comportements. Elles considèrent la réalité humaine comme objet de connaissance. A cet effet, contrairement à la logique quantitative qui suppose la préexistence des lois scientifiques fondamentales et universelles, la logique

qualitative considère la complexité des phénomènes sociaux en intégrant dans son analyse les dimensions du temps et de l'espace (Ruhl, 2004). A ce titre, Anadon et Guillemette (2007), affirment qu'en recherche qualitative, la production des connaissances est possible dans les trois conditions suivantes :

- la valorisation de la subjectivité comme espace de construction de la réalité humaine ;
- la revendication de la prise en compte de la vie quotidienne comme lieu permettant de comprendre la réalité socioculturelle ;
- l'intersubjectivité et le consensus comme stratégies pour accéder à une connaissance valide de la réalité humaine.

A la suite de ces constats, l'approche qualitative a été adoptée pour répondre à notre question de recherche. Plusieurs raisons justifient ce choix. Les études sur les leviers de pérennisation et d'institutionnalisation de télétravail dans les organisations publiques sont encore à l'étape embryonnaire et exploratoire en Afrique.

### **2.3.1 Raisonnement par induction**

L'induction scientifique est définie comme l'inférence d'une observation d'un fait particulier à un énoncé général. L'induction vise à déduire des règles générales de l'observation de certains faits. Elle permet de tester des propositions à partir d'un certain nombre de constats qui montrent des régularités, puis de généraliser ces propositions à toutes les observations futures. L'investigation par induction correspond à notre intention de créer de nouvelles connexions thématiques entre les concepts ou d'intégrer de nouveaux concepts dans un champ théorique spécifique. Elle nous conduit à élaborer des déclarations générales sur la base d'expériences spécifiques, rigoureuses et systématiques des interviewés sur le terrain.

Le présent article adopte cette approche qui est une généralisation, une argumentation qui va du particulier au général, des faits aux lois, des résultats aux causes et des résultats aux principes. Dans la pratique, cette étude trouve des réponses conceptuelles par induction.

Par conséquent, la logique inductive a été choisie pour cette étude, car elle est adaptée aux recherches qualitatives qui visent à proposer une théorie ou un modèle réellement observé. Ces caractéristiques confèrent à notre approche méthodologique un caractère interprétatif et qualitatif.

### **2.3.2 Technique d'échantillonnage théorique**

Les données collectées ont été analysées en mobilisant une approche qualitative inductive inspirée de l'approche contextualiste Pettigrew (2012) avec des développements méthodologiques récentes de (Gioia et al., 2013). Nous avons navigué entre les données

brutes, la théorie émergente et la littérature pertinente pour développer les connaissances sur les leviers de pérennisation et d'institutionnalisation de télétravail. Pour cette étude, nous avons d'abord cherché à identifier les actions et les événements qui se déploient à travers le temps, c'est-à-dire le processus contextualiste. Nous avons ensuite cherché d'une part à comprendre les moteurs des actions, les leviers sous-jacents et d'autre part, à comprendre comment les actions s'encastrent dans les contextes. Enfin, nous avons cherché à rapprocher le processus et ses interactions avec le contexte du résultat final observé.

### 2.3.3 Choix du terrain et taille de l'échantillon

La répartition de l'échantillon est basée sur la méthode d'échantillonnage choisie (méthode de saturation de l'information) et est dérivée de la recherche sur le terrain, en utilisant le répertoire de l'agenda des organisations publiques ciblées au Bénin et en tenant compte de l'homogénéité du comportement de ces organisations mentionnées et de la méthode de saturation de l'information. Les critères d'inclusion dans l'échantillon sont les suivants.

Les organisations publiques doivent avoir pratiqué le télétravail pendant et après la crise sanitaire de covid-19 ;

- ✓ être encore en activité ;
- ✓ exister depuis au moins cinq (05) ans car selon Espinosa & Pickering, (2006), les entreprises pérennes sont celles qui ont passé le cap des cinq ans d'activités. Pour (Anasse, 2013), c'est le nombre d'année à partir duquel, huit entreprises sur dix (8/10) cessent d'exister en Afrique et
- ✓ être disponibles pour des entretiens.

À cette fin, des entretiens semi-directifs ont été menés pour identifier la signification que les acteurs attachent à l'effet du télétravail sur les attitudes et comportements des travailleurs et aux leviers efficaces de pérennisation et d'institutionnalisation de télétravail dans l'agence étudiée.

Ces contacts avec le terrain ont donc été nécessaires pour la construction des connaissances dans cette étude, à la lumière des travaux de (Corbin & Strauss, 1990) et de (Gioia et al., 2013). Le tableau suivant illustre la répartition de l'échantillon.

**Tableau N° 2 : caractéristiques de l'ASIN**

| Organisati<br>on<br>publique                                                              | Sous-entités<br>(ASIN)                                                                            | Code des<br>sous-<br>entités | Managers<br>interviewé<br>s | Domaine<br>d'intervention                                                          | Localisat<br>ion  | Total des<br>intervie<br>wés |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|------------------------------|
| <b>Agence<br/>des<br/>Systèmes<br/>d'Informa<br/>tion et du<br/>Numériqu<br/>e (ASIN)</b> | Agence pour le<br>Développement du<br>Numérique                                                   | ADN                          | 05                          | Numérisation,<br>infrastructures<br>technologiques<br>et planification.            | Cotonou           | 05                           |
|                                                                                           | Agence des Services<br>et Systèmes<br>d'Information                                               | ASSI                         | 05                          | Système<br>d'information<br>numérique.                                             | Cotonou           | 05                           |
|                                                                                           | Agence Nationale de<br>la Sécurité des<br>Systèmes<br>d'Information                               | ANSSI                        | 05                          | Elaboration des<br>textes légaux,<br>réglementaires,<br>traités et<br>conventions. | Cotonou           | 05                           |
|                                                                                           | Agence Béninoise du<br>Service Universel des<br>Communications<br>Electroniques et de la<br>Poste | ABSU-<br>CEP                 | 05                          | Internet,<br>numérisation et<br>réseau postal.                                     | Abomey-<br>Calavi | 05                           |
|                                                                                           | Total                                                                                             | -                            | 20                          | -                                                                                  | -                 | 20                           |
|                                                                                           | <b>Total Fréquence<br/>(%)</b>                                                                    | -                            |                             | -                                                                                  | -                 | <b>100</b>                   |

Source : réalisé par l'auteur (2023).

### 2.3.4 Processus de collecte de données

Dans cette étude, toutes les sources utiles de collecte de données ont été mobilisées. Les données ont donc été collectées par le biais d'observations non participantes, de recherches documentaires, d'entretiens semi-structurés et de groupes de discussion. De cette manière, un maximum d'informations a été recueilli auprès des personnes interrogées.

La durée moyenne des entretiens a été de 45 minutes. Tous les entretiens ont été notés, enregistrés sur un support numérique (le téléphone portable, la tablette et le dictaphone) puis intégralement retranscrits. Les entretiens semi-directs nous ont été favorables par l'écoute, le partage et la reconnaissance de l'expertise de l'interviewé. Ces entretiens semi-directs nous ont permis d'établir une relation avec les agents interviewés qui s'engagent dans leurs discours tout en respectant le guide créé à cette étude exploratoire.

### 2.3.5 Focus groups

Tashakkori & Teddlie (2009) et Thiétart & al. (2014), définissent les focus groups comme des discussions planifiées visant à découvrir les perceptions des gens sur un sujet particulier. Idéalement, les focus groups réunissent 6 à 12 personnes. Ils durent généralement entre une et deux heures et impliquent tous les participants, en laissant à chacun le temps de s'exprimer.

Dans le cas de ce travail, nous avons mené deux différents focus groups de six (6) et de huit (08) personnes. Les participants étaient des autres parties prenantes à savoir acteurs des

agences liées au Ministère du Numérique et de la Digitalisation (MND) et des partenaires techniques et financiers. Ces entretiens ont facilité les échanges et ont permis de recueillir des informations importantes. Chaque focus group a duré en moyenne une heure.

### 2.3.6 Outils de traitement de données

La méthode choisie pour l'analyse des données, est l'analyse du discours basée sur l'analyse thématique ou contextuelle du contenu de Pettigrew (2012). Dans cette étude, les données recueillies auprès des agents, sont d'abord présentées sous forme de phrases (discours). Le traitement a été effectué principalement sur les données discursives.

En somme, les données recueillies ont été traitées grâce à la méthode de Mace et Petry (2000) et Daigneault & Jacob (2012), qui a consisté à :

- 1) transcrire intégralement les enregistrements d'entrevues (phase de transcription) ;
- 2) découper dans chacune des transcriptions et documents, l'information reliée à chaque rôle des managers sur l'adoption du télétravail (phase de décontextualisation) ;
- 3) regrouper tous les segments liés à un rôle (phase de recontextualisation) ;
- 4) interpréter les ajustements rendus nécessaires par la pratique du télétravail via les rôles des managers (phase d'interprétation des données).

### 2.3.7 Codage

Dans ce travail, l'analyse thématique avec codage ouvert a été utilisée pour l'analyse des données. Cette approche nous a semblé plus appropriée dans la mesure où nous recherchons des répétitions de discours individuels qui expliquent l'adoption du télétravail via les rôles des managers dans les organisations publiques.

### 2.3.8 Identification et description des différentes rubriques de l'analyse

Les transcriptions verbales ont été transcrites et analysées. Les thèmes sont des unités de sens qui émergent naturellement du texte analysé.

**Tableau N° 3 : dictionnaire des thèmes ou grille d'analyse des entretiens**

| Catégories                                                                   | Sous-catégories                            | Propriétés                        | Dimensions                                   | Outils de collectes                                                                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Stratégies de pérennisation et d'institutionnalisation du télétravail</b> | Mécanismes de pérennisation du télétravail | Facteurs de succès du télétravail | Flexibilité au travail                       | Observation non participante, analyse documentaire, entretien semi-directif, focus groupe et examen de documents d'archives. |
|                                                                              |                                            |                                   | Motivation au télétravail                    |                                                                                                                              |
|                                                                              |                                            |                                   | Continuité des activités                     |                                                                                                                              |
|                                                                              |                                            |                                   | Prévisibilité des activités                  |                                                                                                                              |
|                                                                              |                                            |                                   | Utilisation efficiente des ressources        |                                                                                                                              |
|                                                                              |                                            |                                   | Fiabilité et responsabilité des travailleurs |                                                                                                                              |

Source : Conçu à partir des données collectées à l'agence (2023)

### 2.3.9 Analyse des données

Dans cette étude, notre unité d'analyse est caractérisée par le découpage textuel (la technique adoptée pour analyser et comprendre les textes). C'est-à-dire, le découpage textuel nous a permis d'identifier les idées clés et les concepts importants, de comprendre la structure et l'organisation du texte et enfin d'analyser les relations entre ces idées développées. Les données collectées ont été analysées en mobilisant un raisonnement inductif inspiré des faits établis par observation non participante sur le terrain. Nous avons navigué entre les données brutes du terrain et la littérature pertinente pour développer les connaissances du processus de l'adoption du télétravail dans une approche contextualiste.

## 3. Présentation des résultats

Cette section présente tous les résultats issus de la question de recherche que nous nous sommes posées.

### 3.1. Mécanismes de pérennisation du télétravail

#### 3.1.1 Continuité des activités

D'après le concepteur de circuit ANSSI, (Manager 15) marié, père de 01 enfant et âgé de 30 ans, avec une ancienneté de 05 ans et qui pratique 02 jours par semaine de télétravail avec un niveau d'étude universitaire :

*« La façon dont nous organisons la réalisation de projet de travail est importante pour sa réussite. Nous mettons donc celui qu'il faut à la place qu'il faut. C'est pour avoir des projets de qualité pour ne pas être défaillant sinon, c'est grave ! ».*

Le commissaire au compte ASSI, (Manager 19) marié, mère de 07 enfants et âgé de 50 ans, avec une ancienneté de 09 ans et qui pratique 01 jour par semaine de télétravail avec un niveau d'étude universitaire, a laissé entendre ce qui suit :

*« Tout le monde chez nous sait combien, il est important dans notre processus de production. Ensemble nous faisons tout pour que ce processus donne de bons résultats. Il y a des outils qui nous manquent, nous nous entendons pour les acheter dans le but de produire du bon. Dans ce secteur, tu es obligé d'être bon sinon, on ne t'appelle plus ».*

Au regard de ces discours, on constate que la façon d'organiser le travail et de produire les prestations est importante pour la continuité des activités et la préservation de l'identité professionnelle au sein de l'agence. Le processus de production de tâche leur permet d'atteindre la performance. Il s'agit d'une disposition flexible nécessaire pour atteindre la pérennité.

### 3.1.2 Flexibilité au travail

La flexibilité renvoie ici à la souplesse dans l'organisation du travail par les structures publiques, notamment du Ministère de Numérique et de la Digitalisation auquel l'agence est rattachée. Ainsi, la directrice du développement des talents de la sous-entité ANSSI (Manager 8), mariée mère de 04 enfants et âgé de 45 ans avec une ancienneté de 06 ans et qui pratique le télétravail 02 jours/semaine avec un niveau universitaire, déclare qu'elle :

*« Considère que le télétravail facilite la conciliation travail-famille en offrant plus de flexibilité aux ménages dans la gestion de leur temps. Afin d'actualiser sa gestion, l'agence entend privilégier, lorsque possible la souplesse dans l'organisation du travail et les modalités qui aident à concilier le travail, la vie familiale et personnelle des salariés. En contexte de pandémie, le télétravail s'est révélé un mode à la fois de flexibilisation et d'organisation du travail permettant aux employés de travailler en tout lieu et en tout temps. Mettre en place une organisation du travail flexible et adaptée au contexte individuel des managers et employés ».* A cet effet que le directeur des ressources humaines de la sous-entité ANSSI (Manager 5), marié père de 01 enfant et âgé de 35 ans avec une ancienneté de 05 ans et qui pratique le télétravail 1jour/semaine avec un niveau universitaire, évoque que : *« Le manager doit s'assurer de réviser la politique et les procédures de télétravail afin qu'elles soient adaptées aux changements majeurs qui peuvent survenir dans l'organisation ».* Ces extraits illustrent qu'avec la pandémie du Covid-19, l'agence a été flexible dans le but de s'ajuster à la réalité du télétravail. Les préoccupations des employés sont davantage prises en compte afin de les mettre dans les conditions plus flexibles.

### 3.1.3 Motivations au télétravail

C'est à cet effet, que la directrice du développement des talents de la sous-entité ANSSI (Manager 8), mariée mère de 04 enfants et âgé de 45 ans avec une ancienneté de 06 ans et qui pratique le télétravail 02 jours/semaine avec un niveau universitaire, nous évoque ce qui suit : *« Considérant les avantages reliés au télétravail tels que : améliorer la conciliation travail-famille des employés, augmenter la flexibilité opérationnelle, promouvoir les valeurs reliées au développement durable et optimiser la gestion des espaces de l'agence. Reposant sur la santé et la sécurité physique et psychologique des managers et employés, il comporte de nombreuses retombées positives, notamment la conciliation travail-famille. Il s'inscrit dans la préoccupation de la fonction publique de contribuer à offrir au personnel les meilleures circonstances pour la réalisation de ses activités professionnelles, de répondre aux enjeux d'attraction et de rétention, de santé des personnes et de mobilité durable ».*

Quant au directeur des ressources humaines de la sous-entité ANSSI (Manager 5), marié père de 01 enfant et âgé de 35 ans avec une ancienneté de 05 ans et qui pratique le télétravail 1jour/semaine avec un niveau universitaire, espère qu'en :

*« Considérant que le télétravail facilite la conciliation travail-famille en offrant plus de flexibilité aux ménages dans la gestion de leur temps, il permet de réduire les déplacements humains ainsi que les externalités négatives causées par ceux-ci, notamment la congestion routière et la pollution produite par les émissions de gaz à effet de serre des véhicules ».*

Ces extraits illustrent les motivations des différentes parties des sous-entités de l'agence pour permettre aux managers et aux employés de profiter pleinement de certains avantages du télétravail dont les plus en vue sont la conciliation vie privée et vie familiale et la qualité de vie à travers principalement la réduction des déplacements et de la pollution.

### **3.1.4 Prévisibilité des activités**

D'après la directrice pôle système d'information et de digitalisation de la sous-entité ABSU-CEP (Manager 4), mariée mère de 03 enfants et âgé de 45 ans avec une ancienneté de 06 ans et qui pratique le télétravail 02 jours/semaine avec un niveau universitaire :

*« Il incombe à la fois aux sous-entités de l'agence et aux agents (managers et salariés) de veiller à ce que les besoins opérationnels de l'agence soient satisfaits et que le télétravail n'ait pas d'effet négatif sur la productivité globale. En marge de la pandémie de la covid-19, plusieurs milieux de travail se sont tournés vers le télétravail pour assurer le fonctionnement de notre économie et assurer la survie de certaines organisations ».* A cet effet, la directrice du développement des talents de la sous-entité ANSSI (Manager 8), mariée mère de 04 enfants et âgé de 45 ans avec une ancienneté de 06 ans et qui pratique le télétravail 02 jours/semaine avec un niveau universitaire, évoque de ce qui suit : *« Cette mesure a braqué de nouveaux projecteurs sur cette façon de travailler qui a permis à bon nombre d'organisations de demeurer en activité. Elle a assuré la survie d'un bon nombre d'organisations publiques qui ont pu ainsi maintenir certains services. Elle vise ainsi à établir un cadre de référence permettant l'exercice d'activités professionnelles hors du lieu habituel de travail tout en favorisant le mieux possible le maintien des services et d'activités de l'agence ».*

On constate donc une volonté des différents acteurs institutionnels à maintenir la prévisibilité traduite par la continuité des services aux agents et aussi au réglage des besoins opérationnels malgré les incertitudes liées à la pandémie.

### 3.1.5 Utilisation efficiente des ressources

Par efficience, nous retenons l'utilisation optimale des ressources pour atteindre les résultats visés. Elle consiste selon les dires du directeur pôle infrastructure du secteur de la sous-entité ADN (Manager 10), marié père de 03 enfants et âgé de 45 ans avec une ancienneté de 07 ans et qui pratique le télétravail 1 jour/semaine avec un niveau universitaire de :

*« Réduire l'empreinte locative, les besoins de stationnement et permettre une meilleure utilisation des espaces de l'agence ». Il ajoute que « Le télétravail diminue certains coûts liés à l'entretien de lieux physiques du travail pour l'agence et que des gains financiers peuvent donc être effectués. Le manager bénéficiant d'économies substantielles, il serait injuste qu'il fasse des économies sur le dos de ses employés. Considérant que le télétravail diminue certains coûts liés à l'entretien de lieux physiques du travail pour l'agence et que des gains financiers peuvent donc être effectués ».*

Avec la pandémie de la covid-19, l'agence a fait de la gestion de l'espace un objectif. Cette situation découle de la volonté de maîtriser les coûts induits par la réalité du télétravail afin de gagner en efficience.

### 3.1.6 Fiabilité et responsabilité des travailleurs

La fiabilité renvoie à la sécurité juridique des actes administratifs. La directrice pôle système d'information et de digitalisation de la sous-entité ABSU-CEP (Manager 4) et le directeur des ressources humaines de la sous-entité ANSSI (Manager 5) font une déclaration conjointe en ces termes :

*« Analyser, s'il y a lieu, le risque lié au transport, à la conservation de document papiers et déterminer les mesures requises à leur stockage. Etablir des modalités d'entreposage sécuritaire des documents confidentiels et enfin faire un entreposage sécuritaire des données confidentielles conservées à l'extérieur des locaux ou domiciles des employés et dans le transport du bureau au domicile ».*

Quant au principe de responsabilité, il fait allusion à la nécessité de reddition des comptes dans l'agence.

Le directeur des ressources humaines de la sous-entité ANSSI (Manager 5), nous a fait savoir que : *« L'employé visé par un plan de redressement est exclu. Tous les travailleurs doivent respecter les conditions de travail, les lois, les règles d'éthique et de déontologie des différents ordres professionnels, les directives et les politiques en vigueur, de même que la présente politique-cadre c'est-à-dire l'employé s'engage à respecter les normes d'éthique et de discipline de l'agence ».*

On note ainsi une volonté commune des différentes logiques institutionnelles à rappeler le sens de la responsabilité qui se traduit par le respect des différentes conventions et normes dans le but de garantir un climat organisationnel stable. Finalement, les caractéristiques propres à la stratégie de pérennisation du télétravail à l'agence sont composées des principes institutionnels (pilier politique, pilier administratif et pilier juridique) et aux mécanismes de pérennisation du télétravail ou aux facteurs de succès du télétravail (Flexibilité et motivation au travail, continuité et prévisibilité des activités, utilisation efficiente des ressources, fiabilité et responsabilité des travailleurs).

#### **4. Discussion**

##### **4.1. Discussion liée aux mécanismes de pérennisation du télétravail**

Au regard des discours des interviewés (managers), les résultats montrent que la façon d'organiser le travail et de produire les prestations est importante pour la continuité des activités et la préservation de l'identité professionnelle au sein de l'agence. Le processus de production de tâche leur permet d'atteindre la performance. Il apparaît clairement que l'agence est aussi préoccupée par les leviers de pérennisation du télétravail. Ces mécanismes développent les facteurs de succès du télétravail susceptibles de faciliter la continuité des activités professionnelles en contexte du télétravail au sein de l'agence. La continuité d'une activité dépend du processus d'organisation du travail. En effet, le processus d'organisation du travail est la façon dont sont disposés les employés en cohérence avec les postes de travail existants dans l'agence. Le meilleur arrimage offre un avantage significatif dans la mesure où il permet d'être efficace et efficient, donc d'être performant.

Par ailleurs, les résultats montrent que, la performance conduit la plupart des organisations à gagner la confiance des partenaires afin d'atteindre leur objectif de pérennité. Ces mêmes résultats illustrent qu'avec la pandémie du Covid-19, l'agence a été flexible dans le but de s'ajuster à la réalité du télétravail. Le processus d'organisation du travail flexible détermine également la pérennité des organisations publiques et plus spécifiquement de l'agence. Ce point est soutenu par Al-Shammari (2023), qui estime que l'accent mis sur le processus dans les organisations publiques conduit à des formes d'organisation qui favorisent la création de valeur et la satisfaction des clients. Pour Bensfia et al. (2021) ; Ben Abdallah & Ben Ammar-Mamlouk (2007) ; Reay & Hinings (2009) et Yousef (2024), l'ère de la production de masse et des usines géantes est révolue. Il apparaît clairement qu'aujourd'hui, les moyens de survie et de réussite sont concentrés dans les organisations flexibles. Les préoccupations des

employés sont davantage prises en compte afin de les mettre dans les conditions plus flexibles.

Dans le même ordre d'analyse, les résultats montrent qu'au sein de l'agence, le processus de production sont flexibles. La mise en place de processus de production numérique et d'information flexibles et innovants constituent un dispositif qui contribue à la pérennité de l'agence. Ces résultats montrent aussi qu'à l'agence, les processus décisionnels sont moins centralisés et les mécanismes de coordination favorisent une coordination mutuelle. Ce point est soutenu par la vision de l'approche incrémentale de Lindblom (1959), qui est l'ensemble de processus se traduisant par des décisions successives, tâtonnements, des révisions en fonction des effets observés ou encore une adaptation progressive aux événements changeants. Il apparaît clairement que, la flexibilité organisationnelle permet des ajustements rapides face aux évolutions de la crise (TOUAAB & FAIK, 2025). Ce sont ces ajustements qui expliquent la transparence pour renforcer la confiance et la légitimité institutionnelle en période de crise. Ce qui favorise la circulation rapide de l'information, la mutualisation des ressources et la diversité des solutions c'est-à-dire plus simplement, une gouvernance en réseau.

#### **4.2. Discussion liée à l'utilisation efficiente des ressources**

En ce qui concerne l'efficacité d'une organisation, les résultats montrent que les stratégies de pérennisation développées, conduisent l'agence à plus de performance et à se conformer dans le changement organisationnel induit par la pratique du télétravail. Par ailleurs, ces résultats montrent que, l'agence est hybride (faire à la fois le télétravail et le présentiel) avec une division de travail faible où l'apprentissage et l'innovation sont encouragés pour faciliter le développement en contexte du télétravail. Ce point se retrouve dans plusieurs exemples étudiés de Issor (2018) et Kalika (1988), qui estiment qu'il s'agit de la manière dont l'organisation est managée pour atteindre ses objectifs. Ces résultats confortent également les travaux de Child (1972), qui a démontré l'existence d'une relation entre la structure organisationnelle hybride et la survie au développement de l'organisation. Il est également soutenu par Haveman & Rao (2006), qui ont conclu que les organisations caractérisées par du travail de haute qualité et d'une prise de décision participative sont plus performantes à court et à long terme. Ils sont aussi conformes à ceux de Graham et al. (2021), qui confirment que l'organisation publique britannique met en œuvre des stratégies d'adaptation pour surmonter des crises graves. Il apparaît clairement que, dans le contexte du Bénin, il s'agit

principalement des stratégies d'adoption au télétravail à l'égard de la Covid-19 dans les organisations publiques.

En définitive, il est noté une volonté commune des différentes logiques institutionnelles à rappeler le sens de la responsabilité. Ce sens qui se traduit par le respect des différentes conventions et normes dans le but de garantir un climat organisationnel stable. Les caractéristiques propres à la stratégie de pérennisation du télétravail à l'agence sont composées des principes institutionnels (pilier politique, pilier administratif et pilier juridique) et aux mécanismes de pérennisation du télétravail ou aux facteurs de succès du télétravail (Flexibilité et motivation au travail, continuité et prévisibilité des activités, utilisation efficiente des ressources, fiabilité et responsabilité des travailleurs).

## Conclusion

En définitive, cet article expose la revue conceptuelle et théorique de la recherche. Il aboutit à l'approche méthodologique. Il a été utilisé la démarche d'analyse thématique ou contextualiste et adoptée dans une démarche qualitative. Le cadre d'analyse contextualiste a révélé qu'il est impossible d'appréhender à leur juste valeur la pérennisation et d'institutionnalisation du télétravail dans les organisations publiques en utilisant de façon isolée les approches explicatives.

La démarche méthodologique exploratoire a permis d'adopter une posture interprétativiste avec un mode de raisonnement inductif et une méthode d'analyse qualitative. Cette démarche a consisté à mener des entretiens semi-directifs, de l'observation non participante, de l'analyse documentaire et de l'examen de documents d'archives avec les managers. Cette partie a permis de développer la démarche de collecte de données. Les résultats sont ensuite présentés et analysés.

### ❖ Apports théoriques et managériaux

Lors de la revue de la littérature, les travaux portant sur le télétravail n'abordent qu'assez peu ce cas spécifique les leviers de pérennisation et d'institutionnalisation de télétravail dans les organisations publiques en Afrique. Il est plus souvent question de télétravail, surtout en période de la crise sanitaire de Covid-19, pour des organisations privées dont l'activité principale est étroitement liée avec les TIC. Le télétravail s'observait en Afrique avant la crise de Covid-19 surtout qu'avec les sociétés étrangères de consultance et de service. La crise du Covid-19 a donc amené certaines organisations publiques à changer leurs systèmes de travail

pour le télétravail. C'est une pratique qui devient intéressante à étudier plus en détails dans ce contexte particulier.

Les managers interviewés ont mis en avant la nécessité d'une organisation hybride (publique ou privée) qui garantit la bonne marche du travail et le suivi de ces objectifs. Ainsi, cette étude initie l'importance de la mise en place d'un contrat moral dans la relation employés-organisation. Cela propose un nouveau positionnement de la fonction RH (e-management) et une reconsidération de la culture organisationnelle des organisations publiques, en mettant principalement en avant un nouveau style de management (TUAHI & CHETOUANI, 2026).

La partie théorique suggère que l'ASIN va devoir gérer ces innovations. Comme le définissent Karagiannis & Woitsch (2015), la gestion du changement est l'approche mise en place pour préparer les équipes d'une entreprise à des changements organisationnels futurs. Cette partie utilise donc les découvertes sur des variables du télétravail pour comprendre les éléments que les managers de l'ASIN doivent prendre en compte pour faire adopter le télétravail.

#### ❖ Apports méthodologiques

Les études qui se concentrent sur les approches qualitatives s'appuient souvent sur la recherche quantitative comme méthode secondaire. Par ailleurs, les approches exploratoires et interprétatives renforcent les méthodes de recherche en management et en RH. L'utilisation de la méthode d'analyse retenue et adaptée aux méthodes qualitatives, nous a permis d'analyser les différents objectifs et les données. L'alternance entre la pratique et les connaissances théoriques révèle la richesse de la méthodologie appliquée.

#### ❖ Limites

Cette thèse comporte des limites que nous allons développer. Tout d'abord, bien que les interviewés aient tous accepté d'être enregistrés, plusieurs d'entre eux ont réagi à la présence du dictaphone. Cet instrument a quelquefois créé des malaises lors des interviews. Nous pensons que certains agents ne sont peut-être pas entièrement livrés, sachant qu'ils étaient enregistrés.

L'implication du responsable RH dans le choix des interviewés peut s'avérer un frein au discours de ceux-ci. Sachant qu'ils avaient été sélectionnés en collaboration avec le manager des ressources humaines, nous considérons que certains ont pu se sentir contraints de participer aux entretiens. Une autre limite liée à cette méthode, est la difficulté de généraliser les résultats de cette étude à toutes les organisations publiques béninoises.

### ❖ Perspectives

Notre étude met finalement en exergue la densité des champs que couvre la pérennisation du télétravail, aussi bien d'un point de vue organisationnel qu'humain, ainsi que les vides théoriques et empiriques qu'il nous reste à couvrir. Nous pourrions en effet envisager de réaliser plusieurs enquêtes quantitatives, qualitatives et mixtes, afin de combler les manques de la littérature. Il s'agit des vides portant sur le niveau de stress, de fatigue, de bien-être, les modalités de management et de travail en équipe à distance.

Et in fine nous espérons des pratiques concrètes, à la fois adaptables à la diversité des situations organisationnelles, mais aussi transposables au management. Dans la perspective, d'autres études exploratoires pourraient se poursuivre comme par exemple, « le management à distance est-il un remède à l'ennui du télétravail dans les organisations publiques au Bénin ? ».

## ANNEXES

Cette partie des annexes reprend les différents guides d'entretiens utilisés pour les interviews ayant servi à la rédaction de la partie pratique de ce travail. Les interviews réalisées étant semi-directives, certaines questions ont parfois été reformulées, posées différemment ou répondues dans un ordre différent en fonction de la tournure des discussions qui ont eu lieu. Les interviews accordées aux managers et aux employés de l'agence des systèmes d'information et du numérique (ASIN), ont été réalisées en français.

### Annexe 1 : Guide d'entretien

Les interviews ont été différemment réalisées au niveau de chacun des membres (managers et employés) respectivement en A et B de l'agence, comme suit :

#### A- Interviews des managers

##### Introduction

Bonjour Mme / M.

Pour commencer, je me présente. Je réponds au nom de M. Zoubérou AMADOU MOUSSA, je suis à l'Ecole Doctorale des Sciences de l'Homme et de la Société / UFR des Sciences Economiques et de Gestion à l'Université Gaston Berger de Saint-Louis au Sénégal. Je rédige cet article au laboratoire Saint-Louis Etudes et Recherches en Gestion (SERGe).

Merci d'accepter de me recevoir et de m'accorder de votre temps. Dans le cadre de la rédaction de cet article en Sciences de Gestion, je dois interviewer plusieurs membres de votre agence afin de répondre à la question principale de recherche suivante : « **comment les**

**managers mobilisent-ils les leviers pour pérenniser et institutionnaliser le télétravail après la pandémie de Covid-19 au sein de l'ASIN ? ».**

Cet entretien restera bien évidemment anonyme et sera utilisée uniquement à des fins académiques. Néanmoins, afin de ne pas perdre aucune information, m'autorisez-vous à enregistrer la conversation ? Cet entretien va durer en moyenne 45 minutes. Avez-vous des questions avant de commencer ?

**Cela vous convient-il ?**

**Avez-vous des questions à formuler avant que nous commencions l'entretien ?**

**1. Questions 1 : Pouvez-vous me dire un peu plus sur vous et sur votre agence ?**

- Afin de faire plus ample connaissance, vous pourriez-vous présenter ? (Nom, âge, fonction/poste, ancienneté dans l'agence, situation matrimoniale, etc.).
- Quel est votre parcours pour en être arrivé là, au niveau scolaire et/ou professionnel ?
- De façon générale, quel est votre degré d'aisance en ce qui concerne les nouvelles technologiques ?
- Depuis combien d'années pratiquez-vous le télétravail ?
- En ce qui concerne l'agence des systèmes d'information et du numérique, comment caractériser le management ? Le fait que l'agence soit une organisation publique, joue-t-il un rôle ?
- Pouvez-vous me présenter et décrire le télétravail au sein de l'agence ? qui peut télétravailler selon vous ?
- Comment la pérennisation et l'institutionnalisation du télétravail pourraient-elles se faire à l'agence ?

**2. Question 2 : Quelle a été votre expérience par rapport au télétravail ?**

- Aviez-vous déjà été amené à devoir travailler depuis votre domicile, que ce soit à l'agence ou pour une autre organisation ?
- Considérez-vous que votre environnement de travail soit approprié à votre domicile afin de pouvoir y travailler de façon permanente ?
- Considérez-vous que vous disposiez des outils nécessaires afin de pouvoir travailler à distance de façon permanente (matériel ou programme) ? quels sont ces outils ?
- Quels ont été les problèmes majeurs que vous avez rencontrés lors du télétravail ? Avez-vous un exemple précis ?
- Quels ont été les points positifs ou négatifs quant au télétravail après la crise de Covid-19 ?

**3. Question 3 : Quel a été le rôle de votre fonction de leviers de pérennisation et d'institutionnalisation du télétravail ?**

**4. Question 4 : Comment pensez-vous que le télétravail et les pratiques flexibles vont-ils influencer le futur de l'agence ?**

- Au vu des éléments dont nous avons discutés, aimeriez-vous avoir la possibilité de continuer le télétravail une fois la crise sanitaire terminée ?
- Pensez-vous que le télétravail a un intérêt sur le long terme pour l'agence ? Quels en seraient les objectifs ?
- Quels éléments interviennent dans cette décision dans ce cas précis ?
- Quelles seraient les choses à changer /adapter pour la pratique du télétravail sur le long terme ?

*Fin de l'interview, je vous remercie encore une fois pour l'entretien.*

**Annexe 2 : Retranscription des interviews**

Cette partie des annexes reprend la retranscription des différentes interviews qui ont été effectuées et après épurement des discours bruts, c'est-à-dire après avoir supprimé les discours redondants. Ces discours épurés, sont présentés dans la partie résultats de la thèse. Au début de chacune de ces interviews, une petite introduction sur le sujet étudié a été réalisée, mais n'est pas reprise dans les retranscriptions. Les résultats discursifs épurés des différents interviewés sont retranscrits en italique et contenus entre les guillemets ouverts et fermés.

## Bibliographie

- Abodohoui, A., Fahinde, C., Mayuto, R., & Su, Z. (2020). Moderating effects of networks on the relationship between acculturation and entrepreneurial skills development : Evidence from Africans trained in China. *International Journal of Cross Cultural Management*, 20(3), 301-328. <https://doi.org/10.1177/1470595820970577>
- Al-Shammari, M. M. (2023). Business process reengineering for designing a knowledge-enabled customer-centric competitiveness strategy. *Business Process Management Journal*, 29(6), 1706-1733. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-02-2023-0074>
- Anasse, A. (2013). Arbitrage homogénéité / taille des segments : Proposition d'une approche pour les PME africaines1. *Management international*, 17(2), 123-134. <https://doi.org/10.7202/1015404ar>
- Angiani, G., Fornacciari, P., Iotti, E., Mordonini, M., & Tomaiuolo, M. (2022). Participation in Online Social Networks : Theories and Models. In I. R. Management Association (Éd.), *Research Anthology on Usage, Identity, and Impact of Social Media on Society and Culture* (p. 263-285). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-6307-9.ch014>
- Avenier, M. et Thomas -J. (2009). Les paradigmes épistémologiques constructivistes : Post-modernisme ou pragmatisme ? : *Management & Avenir*, n° 43(3), 372-391. <https://doi.org/10.3917/mav.043.0372>
- Ben Abdallah, L., & Ben Ammar-Mamlouk, Z. (2007). Changement organisationnel et évolution des compétences : Cas des entreprises industrielles tunisiennes. *La Revue des Sciences de Gestion*, n°226-227(4), 133-146. <https://doi.org/10.3917/rsg.226.0133>
- Bensfia, C., Ed-Douib, A., Ledmaoui, A., Bouklata, A., Fahmi, Y., & Mokhtari, B. (2021). Pratiques de télétravail et qualité de service public : Etude de cas du secteur portuaire marocain. *Alternatives Managériales Economiques*, Vol. 3, 360-377 Pages. <https://doi.org/10.48374/IMIST.PRSM/AME-V3I2.27547>
- Berrou, J.-P., & Mellet, K. (2020). Une révolution mobile en Afrique subsaharienne ? : *Réseaux*, N° 219(1), 11-38. <https://doi.org/10.3917/res.219.0011>
- Cézanne, C., & Guillon, O. (2014). Manifestations, déterminants et conséquences de la fidélité des salariés : Une grille de lecture critique : *Recherches en Sciences de Gestion*, N° 97(4), 127-143. <https://doi.org/10.3917/resg.097.0127>
- CHAGAR. H. & BOUCHFAR. Z. (2025). « Quel Management De La Cybersécurité Pour Favoriser La Performance Digitale Des Entreprises Marocaines ? », *Revue Française d'Économie et de Gestion* « Volume 6 : Numéro 7 » pp : 647- 673.

- Child, J. (1972). Organizational Structure, Environment and Performance : The Role of Strategic Choice. *Sociology*, 6(1), 1-22. <https://doi.org/10.1177/003803857200600101>
- Colbert, B., Kurucz, E., & Wheeler, D. (2007). Building the sustainable organization through adaptive, creative coherence in the HR system. In R. J. Burke & C. L. Cooper (Éds.), *Building More Effective Organizations* (1<sup>re</sup> éd., p. 310-333). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511802928.016>
- Corbin, J. M., & Strauss, A. (1990). Grounded theory research : Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative Sociology*, 13(1), 3-21. <https://doi.org/10.1007/BF00988593>
- Daigneault, P.-M., & Jacob, S. (2012). Les concepts souffrent-ils de négligence bénigne en sciences sociales ? Eléments d'analyse conceptuelle et examen exploratoire de la littérature francophone à caractère méthodologique. *Social Science Information*, 51(2), 188-204. <https://doi.org/10.1177/0539018412437107>
- Dejoux, C., & Thévenet, M. (2015). Chapitre 2. Le talent et la gestion des ressources humaines : In *La gestion des talents* (p. 27-52). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.dejou.2015.01.0027>
- Espinosa, J. A., & Pickering, C. (2006). The Effect of Time Separation on Coordination Processes and Outcomes : A Case Study. *Proceedings of the 39th Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS'06)*, 25b-25b. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2006.463>
- European University Institute. (2022). *Le pluralisme des médias à l'ère numérique application du media pluralism monitor à l'union européenne, à l'Albanie, au Monténégro, à la République de Macédoine du Nord, à la Serbie et à la Turquie en 2021 : Rapport : France*. Publications Office. <https://data.europa.eu/doi/10.2870/41304>
- Fallon, C., Thiry, A., & Brunet, S. (2020). Planification d'urgence et gestion de crise sanitaire. La Belgique face à la pandémie de Covid-19 : *Courrier hebdomadaire du CRISP*, n° 2453-2454(8), 5-68. <https://doi.org/10.3917/cris.2453.0005>
- Gbèton, S. et al. (2022). Télétravail : quand on ne sera plus en crise sanitaire, l'organisation du boulot sera devenue hybride. Récupéré sur Le Vif/L'Express: <https://www.levif.be/actualite/belgique/teletravail-quand-on-ne-sera-plus-en-crise-sanitaire-l-organisation-du-boulot-sera-devenue-hybride/article-normal-1336261.html>
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research : Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>

- Gladstone, J. R., Wigfield, A., & Eccles, J. S. (2022). Situated Expectancy-Value Theory, Dimensions of Engagement, and Academic Outcomes. In A. L. Reschly & S. L. Christenson (Éds.), *Handbook of Research on Student Engagement* (p. 57-76). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-07853-8\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-031-07853-8_3)
- Golden, T. D. (2006). The role of relationships in understanding telecommuter satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 319-340. <https://doi.org/10.1002/job.369>
- Graham, C., Daniel, H., & Doore, B. (2021). Virtual Leadership : How Millennials Perceive Leadership Attribution and Its Impact on Database System Development. In I. R. Management Association (Éd.), *Research Anthology on Digital Transformation, Organizational Change, and the Impact of Remote Work* (p. 1678-1691). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-7297-9.ch082>
- Halford, S. (2005a). Hybrid workspace : Re-spatialisations of work, organisation and management. *New Technology, Work and Employment*, 20(1), 19-33. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2005.00141.x>
- Haveman, H. A., & Rao, H. (2006). Hybrid Forms and the Evolution of Thrifts. *American Behavioral Scientist*, 49(7), 974-986. <https://doi.org/10.1177/0002764205285179>
- HILMI, Y., FATINE, F. E., AJARRAR, N., & BELKBIRA, F. (2020). La pratique de la gouvernance d'entreprise dans la période de crise du Covid-19. Quelles reconfigurations Economiques, Managerielles et Culturelles à l'Epreuve du COVID 19?, 66.
- Hlady-Rispal, M. et Jouison-Laffitte K. (2015). Une stratégie de recherche en gestion : L'étude de cas. *Revue Française de Gestion*, 41(253), 251-266. <https://doi.org/10.3166/RFG.253.251-266>
- Isaeva, E. A., Materova, E. S., Galieva, G. F., Gatina, E. A., & Sobolevskaya, T. G. (2024). Pandemic and Sanctions : A Study of Economic Shocks in the Russian Economy. In B. S. Sergi, E. G. Popkova, A. A. Ostrovskaya, A. A. Chursin, & Y. V. Ragulina (Éds.), *Ecological Footprint of the Modern Economy and the Ways to Reduce It* (p. 445-451). Springer Nature Switzerland. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-49711-7\\_73](https://doi.org/10.1007/978-3-031-49711-7_73)
- Karagiannis, D., & Woitsch, R. (2015). Knowledge Engineering in Business Process Management. In J. Vom Brocke & M. Rosemann (Éds.), *Handbook on Business Process Management 2* (p. 623-648). Springer Berlin Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-45103-4\\_26](https://doi.org/10.1007/978-3-642-45103-4_26)
- Lederlin, F. (2020). Télétravail : Un travail à distance du monde : *Études*, Novembre (11), 35-45. <https://doi.org/10.3917/etu.4276.0035>

- Lincoln, Y. S. (1995). Emerging Criteria for Quality in Qualitative and Interpretive Research. *Qualitative Inquiry*, 1(3), 275-289. <https://doi.org/10.1177/107780049500100301>
- Lindblom, C. E. (1959), "The Science of 'Muddling Through'", *Public Administration Review*, Spring, pp. 79-88.
- Mace, F., & Petry, S. (2000). " Workplace Boredom : An Integrative Model of Traditional and Contemporary Approaches", *Group & Organization Management*, 40(2), p. 131-159. <https://doi.org/10.1177/1059601115575148>
- Meyer, A. D., Tsui, A. S., & Hinings, C. R. (1993). Configurational approaches to organizational analysis. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1175-1195. <https://doi.org/10.2307/256809>
- Mignon, S. (2009). La pérennité organisationnelle. Un cadre d'analyse. *Revue française de gestion*, 35(192), 75-89. <https://doi.org/10.3166/rfg.192.75-89>
- Paik, J. E., & Gilmore, B. N. (2025). Membership Ambiguity and Insider Support in Remote Socialization : A Qualitative Exploration of Newcomers' Experiences of Remote Onboarding. *Human Resource Development Quarterly*, hrdq.21560. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21560>
- Pettigrew, A. M. (2012). Context and Action in the Transformation of the Firm : A Reprise. *Journal of Management Studies*, 49(7), 1304-1328. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01054.x>
- Reay, T., & Hinings, C. R. (2009). Managing the Rivalry of Competing Institutional Logics. *Organization Studies*, 30(6), 629-652. <https://doi.org/10.1177/0170840609104803>
- Rechidi, N., Bennani, H., NAFZAOU, M. A., BENAZZOU, L., & HILMI, Y. (2020). L'intégration pédagogique des TIC à l'épreuve de la crise covid-19: quels enseignements à tirer?. *Revue internationale du chercheur*, 1(2).
- Ruhl, K. (2004). Review : Jane Ritchie & amp ; Jane Lewis (Hrsg.) (2003). Qualitative Research Practice. A Guide for Social Science Students and Researchers. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum : Qualitative Social Research*, Vol 5, No 3 (2004): Special Issue : FQS Interviews I. <https://doi.org/10.17169/FQS-5.3.579>
- Sharit, J., Moxley, J. H., & Czaja, S. J. (2021). Investigating Older Adults' Willingness to Invest Time to Acquire Technology Skills Using a Discounting Approach. *Innovation in Aging*, 5(2), igab017. <https://doi.org/10.1093/geroni/igab017>
- Tashakkori, A., & Teddlie, C. (2009). Integrating Qualitative and Quantitative Approaches to Research. In L. Bickman & D. Rog, *The SAGE Handbook of Applied Social Research Methods* (p. 283-317). SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781483348858.n9>

- Tegally, H., San, J. E., Cotten, M., Moir, M., Tegomoh, B., Mboowa, G., Martin, D. P., Baxter, C., Lambisia, A. W., Diallo, A., Amoako, D. G., Diagne, M. M., Sisay, A., Zekri, A.-R. N., Gueye, A. S., Sangare, A. K., Ouedraogo, A.-S., Sow, A., Musa, A. O., ... Xiang, Z. (2022). The evolving SARS-CoV-2 epidemic in Africa : Insights from rapidly expanding genomic surveillance. *Science*, 378(6615), eabq5358. <https://doi.org/10.1126/science.abq5358>
- TOUAB. O. & FAIK. M. (2025). « Résilience des organisations publiques en contexte de crise et Nouvelle Gouvernance Publique : leçons tirées du cas marocain », *Revue Française d'Économie et de Gestion* « Volume 6 : Numéro 7 » pp : 41- 62.
- TIJAH. S. & CHETOUANI. S. (2026). « Le leadership éthique : clé de la transformation durable des services publics », *Revue Française d'Économie et de Gestion* « Volume 7 : Numéro 4 » pp : 67- 86.
- Ursula Huws. (2011). Passing the buck : Corporate restructuring and the casualisation of employment. *Work Organisation, Labour and Globalisation*, 5(1). <https://doi.org/10.13169/workorglaboglob.5.1.0001>
- Wienhues, A., Baard, P., Donoso, A., & Oksanen, M. (2023). The ethics of species extinctions. *Cambridge Prisms : Extinction*, 1, e23. <https://doi.org/10.1017/ext.2023.21>
- Yousef, K. (2024). Intercultural Communicative Competence in Virtual and Face-to-Face Teamwork : A Quantitative Analysis of Culturally Diverse Teams. *Organizacija*, 57(2), 139-150. <https://doi.org/10.2478/orga-2024-0010>