

Les capacités agiles des télétravailleurs en temps de COVID 19

RADI Nouha 1, HEJAJI Insaf 2,

¹ *Doctorante au Laboratoire de Recherche en Management des Organisations-Ecole supérieure de technologie-Université Hassan 2 de Casablanca*

nouharadi1996@gmail.com

² *Professeur à l'école supérieure de technologie –ESTC CASABLANCA- Ecole supérieure de technologie-*

Université Hassan 2 de Casablanca

Article soumissionné le 07/11/2021 ; accepté le 15/02/2022 ; publié le 01/09/2022

Résumé — La crise sanitaire a forcé un grand nombre d'organisations à se transformer digitalement sans réelle préparation ou réflexion approfondie. Si cette adaptation dans l'urgence s'est avérée nécessaire, les collaborateurs doivent à présent développer des capacités et des compétences agiles permettant de s'adapter à cette nouvelle donne. À travers un examen de la littérature combinée à une étude qualitative exploratoire menée auprès des chefs de projets opérant dans le secteur BTP au Maroc, notre recherche a démontré comment les capacités agiles des collaborateurs notamment la résilience, l'adaptation et la proactivité, favorisent la réussite de télétravail en temps de crise.

Mots clés — télétravail, crise sanitaire, capacités agiles, résilience, adaptation, proactivité, chefs de projets

Abstract — The health crisis has forced a large number of organizations to digitally transform without any real preparation or in-depth reflection. While this urgent adaptation has proven to be necessary, employees must now develop agile capacities and skills to adapt to this new situation. Through a review of the literature combined with an exploratory qualitative study conducted with project managers operating in the construction sector in Morocco, our research has demonstrated how the agile capacities of employees, in particular resilience, adaptation and proactivity, promote telework success in times of crisis.

Keywords — teleworking, health crisis, agile capacities, resilience, adaptation, proactivity, project managers

INTRODUCTION

Le contexte organisationnel actuel s'appuie sur deux grands piliers : la pandémie mondiale et l'émergence de nouvelles technologies. Ce dualisme a rendu nécessaire une nouvelle forme d'organisation de travail qu'est le télétravail. Plusieurs entreprises ont commencé à recourir aux solutions digitales (zoom, teams, mural, miro, etc.) et les employés de tous niveaux hiérarchiques se trouvent obligés de maîtriser ces outils afin de garder le régime de travail habituel. (Frimousse et Peretti 2021). Travailler à distance plutôt qu'entre les murs de l'entreprise requiert de réorganiser tout un ensemble de fonctionnements, et d'y adapter les formes de régulation relèvent de la responsabilité de l'employeur (Brugiere et Robin 2021), néanmoins, nous pouvons s'interroger sur le rôle des employés dans l'expérience de télétravail et sa réussite.

En effet, le Covid 19, et ce repli imprévu vers le télétravail ont mis en lumière la place primordiale qu'occupe le capital humain dans le maintien et le développement de la performance des entreprises en période de crise (Frimousse & Peretti 2021). Or, les difficultés rencontrées par les individus soulignent combien le télétravail n'est pas qu'une problématique technologique relevant de compétences techniques et technologique, mais également une dynamique sociale et organisationnelle. (Brugiere et Robin 2021). En l'occurrence, et face à ces nouveaux défis, les organisations doivent se doter des collaborateurs capables d'affronter les retombées de la crise actuelle en montrant des capacités dites « agiles » (Dahmani, 2020), C'est dans ce cadre que s'inscrit notre travail.

L'objectif de cette recherche est d'étudier comment les capacités agiles des salariés peuvent réussir l'expérience de télétravail en période de crise. Pour ce faire, nous allons mobiliser un cadre théorique afin d'identifier les propositions liées à notre étude. Par le biais des entretiens semi directifs, une démarche qualitative sera menée afin de mieux comprendre le phénomène. Il s'agit d'interroger les chefs de projets des grandes entreprises sur les capacités agiles de leurs équipes télé travaillées en période de crise.

Notre article est structuré en deux parties. La première partie présente une analyse de la littérature, dans un premier temps nous allons mettre l'accent sur l'importance des capacités agiles pour la gestion des crises. Dans un deuxième temps, nous allons apporter une description de l'exercice de télétravail en temps de crise sanitaire. La deuxième partie sera consacrée à la présentation de notre protocole méthodologique et à la discussion des résultats de notre étude qualitative.

AGILITÉ & TÉLÉTRAVAIL EN PERIODE DE CRISE

1/ L'agilité au cœur de la gestion de crise Le levier humain de l'agilité

Popularisé depuis le « manifeste agile » des années 80, ce concept a été introduit en management à travers le « agile manufacturing » comme enjeu du 21ème siècle (Nagel et Dove, 1991). Il signifie, pour les organisations, la capacité à détecter et à résoudre les problèmes, identifier et saisir des opportunités et menaces avec facilité, rapidité et souplesse (D'Aveni et Gunther, 1994), face à des turbulences. Au niveau individuel, ce sont les ressources humaines qui constituent, par la richesse de leurs compétences et de leurs comportements, l'un des leviers de l'entreprise agile (Bessante et al, 2001 ; Vázquez-Bustelo et al, 2007). Selon Badot, (1999)

« Les hommes et les femmes de l'entreprise agile sont- par leur connaissance intime des clients et de l'environnement, par leurs savoirs et savoir-faire, par leur imagination et par les initiatives qu'ils sont autorisés à prendre pour satisfaire de façon originale le client- la principale source de différenciation et de performance commerciale de l'entreprise ».Diverses descriptions des travailleurs agiles ont été proposées (Plonka, 1997 ; Breu et al., 2001; Alavi & Abd-Wahab, 2013 ; Sherehiy & Karwowski, 2014 ; Sohrabi et al., 2014 ; Muduli, 2016). Les travailleurs agiles sont décrits comme étant responsables, novateurs, rapides dans le traitement de l'information, et capables d'affronter les changements imprévus qui demandent des capacités d'anticipation, d'initiative et d'interaction avec un environnement incertain. (Sherehiy et al., 2007, Dyer et Shafer, 2003 ; Breu et al., 2001 ; Charbonnier-voirin, 2006 ;).

Dans la même veine, l'agilité des ressources humaines est liée à la capacité d'adopter différents rôles et d'accepter différents niveaux de responsabilité en fonction des exigences d'un projet (Muduli, 2016). Une autre caractéristique importante selon les chercheurs est la valorisation de la coopération et le partage d'informations (Breu et al. 2001).

Selon (Brangier et Bornet, 2011), l'agilité s'étend sur trois facettes: l'agilité d'apprentissage relative à la souplesse et la vitesse d'action face à l'incertitude ; l'agilité mentale qui exprime les capacités de mobiliser ses expériences passées à la résolution de problèmes inédits ; et l'agilité cognitive établie comme l'état d'alerte cognitive des individus en situation complexe.

Une définition récente de l'agilité des ressources humaines est proposée par

Tessarini Junior et Saltorato, (2021) : « la capacité des travailleurs à s'adapter à un environnement de travail en évolution rapide, flexible et incertain grâce à des connaissances, des compétences, des comportements et des attitudes proactifs et adaptatifs ».

1) *Travailleurs agiles face à la crise*

En période de la pandémie mondiale Covid 19, l'agilité devient de plus en plus cruciale. (Mills & Keremah, 2021). Plusieurs chercheurs ont mis en avant l'importance des capacités agiles tant au niveau organisationnel qu'au niveau individuel (Frimousse et Peretti, 2021 ; Hajjaj et Lechheb, 2020 ; Tamtam et Tourabi, 2020 ; Roseline et Monday, 2020 ; Sinapin et Noeline, 2020). Prenons l'étude de Raut et al. (2021) qui confirment l'impact significatif des capacités d'adaptation, de résilience et de proactivité des salariés sur la gestion des crises. Selon ces chercheurs, une personne agile gère mieux une crise qu'une personne moins agile.

<p>Proactivité Anticipation et résolution des problèmes liés au changement, Initiative personnelle.</p>
<p>Adaptabilité Interpersonnelle et culturelle, Collaboration spontanée, apprentissage de nouvelles tâches et Responsabilités Flexibilité professionnelle</p>
<p>Résilience Attitude positive au changement, nouvelles idées et technologie, Tolérance à l'incertitude et aux situations inattendues, Résistance au stress.</p>

Figure.1 Capacités agiles des ressources humaines

Sherehiy, et al. 2007

La proactivité dépend largement de l'auto-efficacité et l'autonomie dans la prise des décisions (Breu et al., 2002 ; Muduli & Pandya, 2018 ; Sherehiy & Karwowski, 2014 ; Tamtam & Tourabi, 2020) . Les personnes proactifs analysent régulièrement les circonstances et l'évolution de la crise, anticipent les problèmes, initient des actions pour les résoudre afin de mieux gérer tout changement qui peut être induit par la crise. (Raut, 2020).

Pour l'adaptabilité, c'est la capacité d'une personne à gérer l'incertitude et à suivre le rythme du changement de l'environnement. Les ressources humaines agiles réagissent rapidement et facilement dans les situations de crise. Ils sont capables d'interagir et de tisser des relations

de collaboration en interne qu'en externe de leurs organisations. Même en temps de crise, ces employés sont motivés pour acquérir de nouvelles compétences, et ils sont flexibles pour effectuer plusieurs tâches dans diverses équipes.(Raut et al. 2021).

Pour sa part, la résilience renvoie à l'aptitude de travailler dans un environnement de stress élevé (Sherehiy et. al., 2007). Les personnes résilientes font preuve des attitudes positives envers le changement, les nouvelles technologies, les nouvelles idées et les nouvelles manières d'organiser le travail et la production (Muduli & Pandia, 2018), ce qui favorise une meilleure gestion de crise. (Raut et al. 2021).

2/ Télétravailler en période de crise

Télétravail avant et pendant la crise

Avant l'apparition de la pandémie, l'objectif de télétravail était de tirer des avantages en termes de productivité et de flexibilité. Il était considéré comme un privilège auquel tout le monde n'a pas accès (skalli, 2020). Il renvoyait généralement aux modalités de travail à distance qui permettent aux employés, qui le souhaitent, d'effectuer des tâches à domicile (Apgar, 1998).

Cependant, à mesure que le Corona virus se propage, de nombreuses entreprises sont devenues conscientes de l'importance d'adopter le télétravail, et les employés sont contraints de travailler à distance pour se conformer à les mesures préventives (Aourzag & Ikkou, 2021). Cela veut dire, que le télétravail a été mis en œuvre suite à des facteurs irréversibles de la pandémie, sans cadre juridique, ni une charte ou contrat de travail. (Greer & Payne, 2021).

Cette situation a poussé les entreprises marocaines à repenser leur modèle de management pour s'adapter à la nouvelle donne tout en s'appuyant sur les nouvelles technologies d'informations et de communication nécessaires à l'exercice de télétravail. (Bouanani & Ladraa, 2020 ; El Mouissia & Benbdelhadi, 2021).

Ainsi, les exigences de cette nouvelle pratique entraînent des changements considérables pour les employés, la modification de leurs façons de travailler

va bouleverser leurs habitudes et exigent des compétences spécifiques permettant de réussir l'adaptation afin d'achever un niveau souhaitable de productivité.

L'exercice de Télétravail : Quelles difficultés pour le salarié

Si le télétravail favorise une plus grande flexibilité dans le temps et dans l'espace, il implique des changements substantiels pour les télétravailleurs (Solís, 2017).

Tout d'abord, le télétravail est conditionné par un usage intensif des nouvelles technologies d'informations et de communication (Mann & Holdsworth, 2003 ; Tavares et al. 2021) ainsi qu'une synchronisation permanente des équipes au travail (Dahmani & Elakry, 2020). Néanmoins, l'instauration urgente du télétravail, due à la crise sanitaire, a créé un fossé entre les personnes familières au digital et celles qui peinent à s'y initier. (Siegl, 2021). Un manque des moyens et de compétences en NTIC expose l'individu à une nouvelle source de stress professionnel (Skalli 2020 ; Bentley et al. 2016) et engendre un sentiment de résistance vis-à-vis ce nouveau mode de travail. (Hodder, 2020). L'enjeu ici, est de pouvoir gérer les situations stressantes et de remplacer cette résistance par un sentiment de tolérance au changement ou encore « une résilience ».

Par ailleurs, le télétravailleur risque de perdre le lien social en étant loin de son entreprise (Hislop & Axtell, 2007 ; Taskin & Devos, 2005 ; Wilton, Páez & Scott, 2011). Le fait d'avoir des interactions moins fréquentes avec l'environnement de travail (collègues, supérieurs, clients, fournisseurs, etc.) et de s'habituer au confort du foyer, peut constituer un frein à la communication (Siegl, 2020) et entraîner une faible collaboration (Mello, 2007 ; Vayre 2019; Dahmani & Elakry, 2020 ; Skalli, 2020). De plus, comme l'indiquent Cooper et Kurland (2002), le télétravail réduit les avantages d'apprentissage dont les gens bénéficient lorsqu'ils partagent le même lieu de travail. Toutefois, le télétravailleur est dans l'obligation de s'adapter rapidement pour conserver ledit lien social, en apprenant de nouvelles compétences permettant d'interagir efficacement avec tout l'environnement de travail. (Dahmani & Elakry, 2020)

Cet isolement social peut également se traduire par un manque de confiance au sein de l'organisation. En l'absence d'un contact direct avec les salariés, un véritable engagement en termes d'assiduité, de ponctualité n'est pas systématiquement garanti (Dahmani & Elakry, 2020). De plus, quand le télétravailleur se trouve face à un chevauchement entre les activités professionnelles et les affaires personnelles, perd la notion du temps (Skalli, 2020), et s'attarde à anticiper les problèmes. Il y a lieu de souligner que le télétravail repose sur le principe de l'autocontrôle, et implique une large autonomie du collaborateur (Siegl, 2020 ; Moon, 1999 ; Denti et Hemlin, 2012 ; Bakovic et al., 2013), une gestion responsable des deux sphères (travail & famille) (Ashforth et al., 2000 ; Gajendran & Harrison - 2007), et une orientation

vers la réalisation des objectifs fixés (Chang,et al , 2021), et ce afin maintenir un niveau de proactivité élevé pendant l'exercice du télétravail en période de crise. Une analyse des difficultés liées à l'exercice du télétravail pendant la crise sanitaire (résumées dans le tableau 1) permet de conclure que la pratique du télétravail met à l'épreuve les capacités agiles des télétravailleurs. Une adaptabilité, une proactivité, et une résilience sont indispensables pour surmonter les obstacles qui se dressent face à la réussite de l'expérience du télétravail induite par la crise sanitaire.

TABLEAU. 1 DIFFICULTES DE TELETRAVAIL LIEES AUX CAPACITES AGILES

Source : l'auteur

Difficultés liées à l'adaptabilité	Difficultés liées à la proactivité	Difficultés liées à la résilience
<p>Travailler à distance réduit les interactions avec les membres du groupe ;</p> <p>Le télétravail limite les avantages d'apprentissage dont les gens bénéficient lorsqu'ils travaillent sur le même lieu de travail ;</p> <p>Un manque de lien social entraîne une perte d'esprit d'équipe, et de collaboration ;</p> <p>Le télétravail demande des compétences en NTIC.</p>	<p>Les télétravailleurs ont une difficulté de s'éloigner de la sphère familiale ce qui entraîne un désengagement à la sphère de travail,</p> <p>Les télétravailleurs risquent de perdre la confiance de l'entreprise. Elle peut lui considérer comme irresponsable ;</p> <p>Les télétravailleurs ne peuvent pas prendre des décisions loin de leurs hiérarchies ;</p> <p>Les télétravailleurs perdent la notion de temps en traitant les affaires personnelles.</p>	<p>Résistance à l'instauration urgente de télétravail ;</p> <p>Le manque des supports technologiques et la synchronisation permanente au travail engendre une source de stress chez le télétravailleur.</p>

Nous pouvons suggérer trois propositions de recherche :

P1 : La résilience permet aux télétravailleurs en période de crise de gérer les situations stressantes et de développer un sentiment de tolérance vis-à-vis les changements inhérents à l'instauration urgente de télétravail.

P2 : En période de crise, une capacité d'adaptation permet au télétravailleur de suivre le rythme du changement avec une meilleure flexibilité en développant de nouvelles compétences favorisant le maintien des interactions, des relations de collaboration et l'apprentissage au sein de l'environnement de travail

P3 : Le télétravailleur proactif capable de prendre les décisions indépendamment de ses supérieurs, s'engage à réaliser les objectifs fixés, gère le temps de travail d'une manière à s'éloigner de la sphère familiale, anticipe les problèmes et initie sa résolution.

Étude exploratoire sur les capacités agiles des télétravailleurs

1/ Choix méthodologiques

L'objectif de cette recherche est de pouvoir contribuer à la compréhension du rôle des capacités agiles des collaborateurs dans la réussite du télétravail en période de crise sanitaire. De ce fait, nous avons opté pour une méthodologie qualitative à visé exploratoire. Il s'agit d'administrer des guides d'entretien semi-directifs auprès des 8 chefs de projet travaillant dans le secteur bâtiments et travaux publics (BTP) (voir le tableau 2).

TABEAU. 2 RECAPITULATIF DU PROFIL DES REpondants

Chef de projet	Age	Ancienneté	Entreprise	Les membres de l'équipe
1	31	8	REBITEC H	chargés d'affaires, acheteur, comptable, responsable AO, responsable administratif
2	39	7	REBITEC H	projecteur, dessinateur, coordonnateur BIM
3	34	9	CEGELE C	conducteur de travaux, agents d'étude, métreur, magasinier
				ingénieur de contrôle, assistante

4	41	14	SOCOTE C	technique, assistante administrative
5	44	12	SOFA	commerciaux, responsable logistique, comptable, magasiniers
6	36	10	VENTEC	conducteur de travaux, responsable étude, agents de recouvrement, mètreur
7	32	7	JACOBS ENGINEERING	responsable planification, contrôleur travaux, animateur HSE, assistante technique
8	29	5	SGTM	conducteurs de travaux, dessinateur, mètreur, assistante technique

Le guide d'entretien s'est articulé autour de trois grandes parties. La première phase introductive comportait des questions d'ordre général portant sur les particularités de l'exercice de télétravail en temps de crise. Les chefs de projet ont été interrogés, dans une deuxième partie, sur le rôle des capacités agiles dans la réussite de télétravail pendant la crise pandémique. La dernière partie du guide d'entretien concerne les questions de conclusion dont l'objectif est de synthétiser les capacités d'un bon télétravailleur.

Après avoir retranscrit le contenu des entretiens semi directifs, toutes les réponses ont été analysées par le moyen d'une analyse du contenu thématique largement adoptée pour l'étude des discours (Thiétart, 2014).

3/ Présentation des résultats

Après avoir défini les choix méthodologiques, et sur la base des entretiens semi directifs menés avec 8 chefs de projet, nous discutons à présent les principaux résultats.

Par le biais de l'étude qualitative menée, nous cherchions à explorer et à comprendre comment les capacités agiles à savoir la résilience, la proactivité et l'adaptabilité, permettent aux ressources humaines de réussir le télétravail en temps de crise « Pandémie Covid 19 ».

Les particularités de télétravail en temps de crise

Nous avons jugé essentiel de mettre le point sur les particularités de l'exercice de télétravail durant la crise sanitaire. Notre investigation auprès des chefs de projet a révélé que la majorité des répondants ont pratiqué le télétravail avant l'apparition de la pandémie et ils ont communément évoqué certaines particularités de l'adoption de ce mode de travail en temps de crise :

- L'obligation et l'urgence de l'adoption de télétravail n'a pas permis une

étude préalable de faisabilité pour garantir sa réussite : « le télétravail est devenu une obligation et surtout une urgence qui n'a pas laissé le temps pour penser à sa faisabilité. Avant la crise, l'entreprise et le collaborateur décident de pratiquer le télétravail, en étudiant sa faisabilité, en temps de crise, C'est au chef d'équipe de s'assurer de sa faisabilité en prenant en considération les compétences de chaque membre de l'équipe.» Interviewer 2.

- L'ambiguïté et l'incertitude « C'est très important de pouvoir gérer les ambiguïtés en pratiquant le télétravail, c'est la leçon de cette crise en fait, personne ne sait ce que le gouvernement pourrait changer demain » Interviewer 7. « Normalement, vu la situation sanitaire actuelle, Il est essentiel que les collaborateurs assurent une certaine veille environnementale pour éviter les imprévus. » Interviewer 6
- L'utilisation des TIC était une opportunité permettant aux collaborateurs d'augmenter leur productivité : « On ne peut que confirmer que l'utilisation des TIC était en faveure de la productivité des collaborateurs..» Interviewer 7,
- Le confinement a dévoilé l'importance d'un système d'information entièrement digitalisé qui rend faisable le travail à distance « Pour certains collaborateurs, les dossiers à traiter sont en général des dossiers physiques, donc il faut se rendre à chaque fois à l'entreprise, scanner les pièces importantes pour les exploiter » Interviewer 2.

Le rôle de la Résilience :

Tous les répondants ont souligné l'importance de la capacité de la résilience en période de la crise. Accepter le changement induit par l'adoption urgente de télétravail est essentielle pour garantir une meilleure productivité « Pour une meilleure productivité, l'équipe doit accepter le changement et y adhérer pleinement. » Interviewer 8. La résistance du collaborateur au changement des habitudes de travail était un vrai problème pour la majorité des chefs de projet, certains collaborateurs refusent de maintenir le contact avec l'entreprise hors les heures de travail habituelles « Des membres de l'équipe ne répondent pas en cas d'urgence... » Interviewer 6.

Pour la totalité des chefs de projet, la gestion de stress en temps de crise est aussi une capacité permettant d'éviter les erreurs et les situations de blocage et de favoriser un bon climat de travail

« une bonne gestion de stress permet d'avoir un bon climat du travail » Interviewer 1. Deux principales sources de stress ont été identifiées lors de l'analyse des réponses. Premièrement, Le stress induit par l'utilisation des TIC« Avoir un dysfonctionnement technologique lors d'un meeting officiel ou un

environnement bruyant peuvent engendrer une situation de stress, les personnes qui se maîtrisent peuvent débloquent rapidement la situation » Interviewer 5. Deuxièmement, le contexte de la pandémie et les effets négatifs du confinement qui ont engendré un climat de peur et d'anxiété « Au début de confinement, il y avait un collaborateur qui n'a pas pu travailler carrément, il avait peur de mourir ou de perdre ses proches » Interviewer 4.

Le rôle de l'adaptabilité :

L'analyse de toutes les réponses relatives au rôle de l'adaptabilité a montré que cette capacité est étroitement liée à une utilisation optimale des TIC. « Les collaborateurs ont pu s'adapter peu à peu grâce aux moyens technologiques ». Interviewer 2.

Selon les chefs de projet, le télétravail a renforcé les interactions entre les personnes qui maîtrisent les TIC, et il vient aggraver les problèmes de communication qui existaient déjà en présentiel pour celles incapables de les utiliser. Une faible interaction entre les membres de l'équipe en télétravail a été expliquée par l'absence des émotions et leur pouvoir dans la réussite des échanges directs. « Le pouvoir des émotions joue un grand rôle dans l'interaction entre les individus, la chose que l'on ne retrouve pas en télétravail » Interviewer 6.

Pour certains répondants, le télétravail était une opportunité pour consolider la collaboration en interne qu'en externe. « En télétravail, les relations doivent se renforcer de plus en plus car

l'utilisation des TIC a facilité la tâche et a réduit les exigences de présentiels. ». Or, pour autres chefs d'équipe, l'incapacité de se familiariser avec l'usage des TIC a été un frein à la collaboration « quelques collaborateurs refusent d'adopter les moyens de communication virtuels pour travailler, ils utilisent généralement les téléphones pour contacter les gens, ça a marché plus ou moins en interne. Mais en externe, ce n'est pas suffisant pour garder le même degré d'interaction avec les clients ou les fournisseurs ». Interviewer 7.

En réponse à la question « comment le télétravail a impacté le sens de l'apprentissage au sein de votre équipe ? », l'analyse des propos des interviewés a révélé que les personnes ayant un vrai sens d'apprentissage ont profité des TIC et de temps libre en confinement pour acquérir de nouveaux savoirs. « Cela dépend de chaque collaborateur, pour les personnes qui aiment apprendre de nouvelles choses le télétravail était la bonne occasion » Interviewer 3.

La majorité des chefs d'équipe interrogés ont souligné l'importance de se doter des ressources humaines flexibles et capables d'assumer d'autres responsabilités et d'acquérir de nouvelles compétences pour assurer la continuité du travail. « Grace à ces individus flexibles on a pu compenser

l'incompétence des autres » Interviewer 8. « Le corona virus nous a volé l'un de nos collaborateur, nous avons alors décidé de distribuer ses responsabilités à 2 collaborateurs, c'était vraiment difficile, pour ces collaborateurs, d'assumer d'autres responsabilités, surtout lorsqu'il s'agit de travailler à distance. » Interviewer 1, « Comme le télétravail n'est pas possible pour certains collaborateurs, on s'est trouvé dans l'obligation de confier à des collaborateurs qui maîtrisent les outils les tâches des autres » Interviewer 2. Par contre une minorité des répondants n'ont pas trouvé essentielle que le collaborateur assume d'autres tâches ou apprendre de nouveaux acquis « C'est bien de se doter de telles capacités, mais réellement on n'a pas éprouvé ce besoin pour réussir le télétravail » Interviewer 4.

Le rôle de la proactivité :

Une analyse générale des réponses associées à la capacité de la proactivité nous permet de constater que les interviewers ont confirmé l'importance de la capacité de proactivité dans la réussite de télétravail, et ils ont tous souligné une inter-liaison entre les dimensions de la proactivité et l'autonomie du collaborateur « La prise d'initiative et l'anticipation des problèmes requièrent un niveau élevé d'engagement et d'autonomie dans la prise des décisions. » interviewé 7, « L'anticipation et l'initiation des solutions des problèmes est conditionnée par l'engagement dans la réalisation des objectifs. » interviewé 3.

Il va sans dire que l'engagement du collaborateur au travail reste une problématique centrale de la gestion à distance. La majorité des chefs de projet ont évoqué le problème de chevauchements entre les sphères personnelles et professionnelles qui entravent l'engagement au travail. « Une réorganisation du temps entre les activités professionnelles et les affaires personnelles se fait dans le sens d'une optimisation de la gestion de temps. Autrement dit, cela ne devrait en rien perturber les délais des livrables et le respect du temps alloué aux meetings ». Interviewer 3.

Pour éviter cette contrainte, le collaborateur doit se concentrer sur la réalisation des objectifs fixés par les supérieurs pour montrer son engagement envers le travail. « Pour réussir le télétravail tout le monde doit se focaliser sur la réalisation des objectifs. » Interviewer 1.

Pour plupart des chefs de projet, l'anticipation des problèmes n'est pas assez déterminante pour la réussite de télétravail. Nos résultats révèlent que les collaborateurs ne mènent pas de vraies actions d'anticipation, ils remontent l'information aux supérieurs qui prennent les mesures nécessaires. « En télétravail le collaborateur se limite aux tâches demandées, et ils s'arrêtent » Interviewer 2.

Nous avons eu deux répondants qui ont confirmé que le télétravail retarde l'anticipation des problèmes et limite la prise d'initiative par les collaborateurs.

« Lorsqu'il s'agit d'une action faisant impliquer plusieurs intervenants, les problèmes potentiels peuvent être gérés et évités en échangeant directement avec les intervenants par contact officieux lorsqu'il s'agit du travail en présentiel. Cela est moins évident en distanciel » Interviewer 7, « télétravail retarde l'anticipation, dû à la perte d'interaction face à face » Interviewer 5.

Le rôle de la prise d'initiative dans la réussite de télétravail a été appuyé par tous les interviewers. « La prise d'initiative étant forte présente pour notre équipe, et parfois cela facilite la nature de travail. » Interviewer 3, « En proposant des actions ou des initiatives, peut nous aider à économiser du temps, et de partager plus de tâches avec les nouvelles ressources ». Interviewer 2.

Quant à l'autonomie dans la prise des décisions, les chefs de projets ont communément évoqué le principe de " l'autonomie contrôlée " pour garantir le respect des règles et des procédures de travail. « Le degré d'autonomie n'a pas été changé par le distanciel. » Interviewer 8. « La vérité, le contrôle joue un rôle très important dans la maîtrise du travail à distance, sauf que la chose la plus utile, est de fixer la tâche par objectif et par volume d'heures d'engagement, et de revenir à un moment précis pour la discuter soit en réunion individuel ou en équipe. »

Interviewer 1 ; « Autonome dans le choix de la plage horaire de son travail, mais pour l'objectif, il doit être livré comme convenu » Interviewer 7.

Un bon télétravailleur !

La question de conclusion du guide d'entretien a été l'occasion pour synthétiser les caractéristiques d'un bon télétravailleur, en plus des trois capacités agiles, les chefs de projet ont évoqué d'autres capacités jugées fondamentales pour réussir le télétravail dont on peut citer :

- « Une personne qui respecte son temps, son programme et qui reste en communication » continue avec son équipe, la direction et son marché direct. »
- « Capacité d'organiser son le temps et le lieu de travail »
- « Capacité de Planification (chaque journée à l'avance & éviter les routines) »
- « Capacité de se focaliser sur ses chiffres, atteindre ses objectifs »
- « Autoformation/formation continue »
- « Le télétravailleur doit être polyvalent, multitâche »
- « Recherche permanente de nouvelles solutions »
- « Maintien la même réussite dans son travail en comparaison avec le présentiel »
- « Ecoute active »

3/Discussion des résultats

Le principal constat issu de l'analyse thématique c'est qu'en télétravail, l'agilité est conditionnée par un usage intense des TIC. Si le collaborateur n'est pas capable de maintenir un contact virtuel avec l'environnement de travail, les capacités agiles seront négligeables. Cette conclusion rejoint la littérature qui soutient que la pertinence des compétences numériques augmente, notamment en raison de la nécessité croissante de travailler à distance pendant la pandémie de COVID-19 (Siegl 2020).

Les résultats associés à la capacité de la résilience ont soutenu notre proposition de recherche extraite de la revue de littérature qui souligne l'importance d'une gestion des situations stressantes et d'un développement d'un sentiment de tolérance vis-à-vis les changements inhérents à l'instauration urgente de télétravail pour sa réussite. À partir des réponses des chefs de projets, nous pouvons clairement lier la capacité de la résilience à une l'emploi des moyens technologiques qui engendrent « les techno stress » chez le collaborateur. Cette liaison de la résilience à l'usage des TIC fait référence à la notion de « la résilience digitale » qui est

présentée selon un grand nombre des recherches antérieures comme la capacité d'une organisation et d'équipes à construire un environnement digital robuste pour anticiper, absorber et répondre à des événements imprévus.

Une analyse des principales conclusions relatives à « l'adaptabilité » conduit à confirmer les apports théoriques mobilisés dans la revue de littérature. En période de crise, une capacité d'adaptation permet au télétravailleur de suivre le rythme du changement avec une meilleure flexibilité en développant de nouvelles compétences favorisant le maintien des interactions, des relations de collaboration et l'apprentissage au sein de l'environnement de travail.

Force est de constater que l'étude empirique a relevé la nécessité des compétences en TIC pour aboutir à une meilleure collaboration et une communication efficace au sein de l'entreprise. De plus, le degré d'adaptabilité change en fonction de la situation et relève surtout des qualités personnelles du collaborateur qui lui permet de réussir le télétravail.

Si la littérature appuie que l'apprentissage de nouvelles connaissances et compétences, contribue au développement de l'agilité des collaborateurs, les résultats de notre recherche vont dans ce sens. Le sens d'apprentissage est donc relatif à une motivation personnelle et dérive principalement de la volonté de l'individu et de son état d'esprit. (Mrani Zentar , et al., 2020).

En confrontant les résultats de l'étude empirique aux apports théoriques relatifs à la proactivité, nous constatons que seulement la prise d'initiative et l'engagement dans la réalisation des objectifs ont été retenus par les chefs d'équipe comme des facteurs du succès de télétravail. Or, un télétravail réussi

n'est pas nécessairement liée à une capacité d'anticipation des problèmes ou à une implication dans la prise de décision contrairement à ce qui est préconisé pour développer un comportement proactif.

L'apport de l'intelligence émotionnelle :

Les chefs de projet ont mis le point sur le manque de l'intelligence émotionnelle pour expliquer les faibles interactions et collaboration en télétravail. L'intelligence émotionnelle aide les employés à comprendre les émotions des autres et à réguler les émotions en eux-mêmes (Schutte et al. 1998). Une telle approche permet d'aider les collaborateurs à mieux se connaître et se faire comprendre pour faciliter une communication et une collaboration en toute intelligence au sein des équipes en limitant le temps perdu en réunion et surtout en fournissant un cadre de libertés pour que les collaborateurs puissent identifier des problèmes et les résoudre à leur niveau, sans avoir à remonter toute la chaîne de décision.

La littérature antérieure indique qu'un niveau élevé d'intelligence émotionnelle se traduit par un niveau élevé d'agilité de la main-d'œuvre. Une compréhension de l'intelligence émotionnelle peut permettre une agilité accrue tant au niveau individuel qu'organisationnel (Vakola, Tsaousis et Nikolaou, 2004).

Yosia, Bonaventura et Ogunlana (2007) ont montré comment la conscience de soi qui résulte de l'intelligence émotionnelle conduit à plus d'agilité dans les entreprises ; de même, Hosein et Yousefi (2012) ont trouvé une relation entre l'intelligence émotionnelle et l'agilité de la main-d'œuvre. Fiol et O'Connor (2002) soutiennent que l'intelligence émotionnelle est à la base du sentiment de résilience qui permet aux individus de faire face au changement et de s'adapter. Par exemple, George et Jones (2001) ont montré que des réponses émotionnelles appropriées et une compréhension des émotions chez les autres peuvent faciliter la progression du changement dans les entreprises.

CONCLUSION

Ce travail de recherche nous a permis d'explorer et d'approfondir notre compréhension quant au rôle des capacités agiles dans la réussite du télétravail en temps de crise. Les résultats de notre étude ont confirmé que les capacités de résilience, d'adaptabilité et de proactivité permettent aux collaborateurs de surmonter les difficultés liées à l'adoption urgente de télétravail à condition d'une utilisation optimale des moyens technologiques.

En cas de crise, les collaborateurs doivent faire face à plusieurs défis dans les environnements virtuels, tels que l'ambiguïté des rôles, la surcharge de tâches, le manque de coopération et une communication efficace entre les membres de l'équipe (Bartsch et al., 2020).

Afin de réduire les niveaux de stress et accepter le changement inhérent à l'adoption de télétravail, les chefs d'équipe de projet doivent avoir la volonté d'accélérer le travail d'adaptation nécessaire, qui contrôlera le stress qu'ils vivent eux-mêmes et que tout le monde ressent également (Fernandez & Shaw, 2020).

Ainsi, les chefs de projet doivent transformer leur approche de gestion pour faire face aux problèmes de communication, aux problèmes de visibilité limitée, aux problèmes de coordination et aux problèmes de coopération dans le cadre de télétravail (Casey, 2010).

De plus, les capacités de l'organisation, telles que la structure, les technologies, les canaux de communication et la culture organisationnelle appropriée, doivent également être développées pour soutenir la transition du travail bureautique vers l'agilité virtuelle (Sonjit, et al, 2021).

Notre étude a un certain nombre de limites relatives essentiellement aux choix méthodologiques. En effet, interroger 8 chefs de projet, reste une faible taille d'échantillon d'étude et ne permet pas une généralisation des résultats. Une autre limite réside dans la méthode d'analyse des réponses. L'analyse

thématique s'est réalisée manuellement et a pris énormément de temps. Une utilisation d'un logiciel d'analyse (par exemple Nvivo) aurait pu perfectionner nos conclusions et accélérer le temps de traitement du corpus verbal recueilli.

Dans le prolongement de cet article, il serait intéressant de tester quantitativement l'impact des capacités agiles sur l'expérience de télétravail en déterminant des critères spécifiques à la population étudiée.

REFERENCES

- Basile, Kelly A., et T. Alexandra Beauregard. « Strategies for Successful Telework: How Effective Employees Manage Work/Home Boundaries ». *Strategic HR Review* 15, no 3 (13 juin 2016): 106-11.
- Belkadi, Lamiaa. « Les NTIC au service du management des télétravailleurs à l'ère du Covid-19 ICT at the service of the management of teleworkers in the Covid- 19 era » 4 (s. d.): 17.
- Belzunegui-Eraso, Angel, Et Amaya Erro-Garcés. « Teleworking In The Context Of The Covid-19 Crisis ». *Sustainability* 12, No 9 (1 Mai 2020): 3662.
- Breu, Karin, Christopher J. Hemingway, Mark Strathern, Et David Bridger. « Workforce Agility: The New Employee Strategy For The Knowledge Economy ». *Journal Of Information Technology* 17, No 1 (Mars 2002): 21-31.
- Burrell, Darrell Norman. « Understanding The Talent Management Intricacies Of Remote Cybersecurity Teams In Covid-19 Induced Telework Organizational Ecosystems ». *Land Forces Academy Review* 25, No 3 (1 Septembre 2020): 232-44.
- Chang, Yuhsuan, Chungjen Chien, et Li-Fang Shen. « Telecommuting during the Coronavirus Pandemic: Future Time Orientation as a Mediator between Proactive Coping and Perceived Work Productivity in Two Cultural Samples ». *Personality and Individual Differences* 171 (mars 2021): 110508.
- Dahmani, Abdelaziz, et Elkebir Elakry. « La COVID-19 un accélérateur du Télétravail pour les Entreprises » 3 (s. d.): 21.
- El Oud, Rachid, et Abderrahim Amedjar. « La gestion du travail à l'ère du COVID 19: « Le Télétravail » ». *International Journal of Financial Accountability, Economics, Management, and Auditing (IJFAEMA)* 3, no 4 (18 août 2021): 602-10.
- Espinoza et Reznikova. Who Can Log In? The Importance Of Skills For The Feasibility Of Teleworking Arrangements Across OECD Countries ». *OECD Social, Employment And Migration Working Papers*. Vol. 242. OECD Social, Employment And Migration Working Papers, 25 Juin 2020.
- Filardi, Fernando, Rachel Mercedes P. De Castro, et Marco Tulio Fundação Zanini. « Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal ». *Cadernos EBAPE.BR* 18, no 1 (janvier 2020): 28-46.
- Frimousse, Soufyane, Et Jean-Marie Peretti. « Concilier Distance Et Proximité, Nouveau Défi Managérial ». *Question(S) De Management* N°30, No 4 (2020): 107.
- Frimousse, Soufyane, Et Jean-Marie Peretti. Les Changements Organisationnels Induits Par La Crise De La Covid-19 . *Question(S) De Management* N°29, No 3 (2020): 105.
- Godé, Cécile, François De Corbière, Et Jessie Pallud. « Les Technologies Émergentes En Contexte Extrême : De L'adaptation À L'anticipation ? » *Systèmes D'information & Management* 25, No 2 (2020): 3.

- Greer, Tomika W, et Stephanie C Payne. « Overcoming Telework Challenges: Outcomes of Successful Telework Strategies », s. d., 25.
- Lebopo, Chidi M., Lisa F. Seymour, et Henri Knoesen. « Explaining Factors Affecting Telework Adoption in South African Organisations Pre-COVID-19 ». In Conference of the South African Institute of Computer Scientists and Information Technologists 2020, 94-101. Cape Town South Africa: ACM, 2020.
- Mrani Zentar Sarra, Hayat Ilahyane, Et Aziz Douari. « The Organizational Agility: Exploratory Study On The Human Resource Dimension Of Agile Enterprises », Ijafam. 15 Septembre 2020.
- Pradeep Kumar Raut, Jyoti Ranjan Das, J. Gochhayat et al., « Influence of Workforce Agility on Crisis Management: Role of Job Characteristics and Higher Administrative Support in Public Administration ». Materials Today: Proceedings, septembre 2021, S2214785321055577.
- Qin, Ruwen, David A. Nembhard, Et Walter L. Barnes II. « Workforce Flexibility In Operations Management ». Surveys In Operations Research And Management Science 20, No 1 (Juin 2015): 19-33
- Raut, Pradeep Kumar, Jyoti Ranjan Das, Jyotiranjan Gochhayat, Et Kalyan Prasad Das. « Influence Of Workforce Agility On Crisis Management: Role Of Job Characteristics And Higher Administrative Support In Public Administration ». Materials Today: Proceedings, Septembre 2021, S2214785321055577.
- Revutska, Olga, et Kateřina Maršíková. « Agile Approach in Human Resource Management: Focus on Generation Y ». E+M Ekonomie a Management 24, no 2 (juin 2021): 65-83.
- Siegl, Anna. « Compétences De Travail À Distance: Données Empiriques Sur La Pertinence Et Les Besoins De Six Pays De L'ue », S. D., 59.
- Solís, Martín. « Moderators of Telework Effects on the Work-Family Conflict and on Worker Performance ». European Journal of Management and Business Economics 26, no 1 (3 juillet 2017): 21-34.
- Sqalli, Hammad. « LE TÉLÉTRAVAIL AU MAROC », 2020, 36.
- Tamtam, Fadoua, et Amina Tourabi. « Agile Workforce Assessment: Manufacturing Companies Cases ». In 2020 5th International Conference on Logistics Operations Management (GOL), 1-7. Rabat, Morocco: IEEE, 2020.
- Taskin, Laurent, Et Diane-Gabrielle Tremblay. « Comment Gérer Des Télétravailleurs? » Gestion 35, No 1 (2010): 88.
- Varshney, Deepanjana, Et Nirbhay Krishna Varshney. « Workforce Agility And Its Links To Emotional Intelligence And Workforce Performance: A Study Of Small Entrepreneurial Firms In India ». Global Business And Organizational Excellence 39, No 5 (Juillet 2020)