

PERCEPTION DU TELETRAVAIL PAR LES EMPLOYES : CAS DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE CAMEROUNAISE

Albert Joël MBARGA

Assistant

FSEG

Université de Yaoundé 2-

Cameroun

albert.mbarga@yahoo.fr**Alvine YOUBISSI**

Doctorante

FSEG

Université de Yaoundé 2

Cameroun

Résumé

Cette recherche met en évidence la perception du télétravail par les employés au sein de l'Administration Publique Camerounaise (APC). Prenant appui sur une approche qualitative, les entretiens semi-directifs sont menés auprès d'une dizaine de salariés issus de l'Administration Publique Camerounaise localisée dans la ville de Yaoundé. Les données recueillies sont soumises à l'analyse de contenu informatisé via le logiciel Nvivo 10. Les résultats indiquent d'une part que le télétravail améliore les conditions de travail en offrant une meilleure autonomie au salarié, une flexibilité dans leurs horaires de travail, et une réduction des coûts de déplacement et, d'autre part, que le télétravail améliore la satisfaction socio-professionnelle en réduisant le stress, en favorisant une satisfaction au travail et en conciliant vie privée et vie professionnelle. Ainsi, pour bénéficier des nombreuses vertus du télétravail, les responsables de l'APC doivent améliorer les infrastructures de télécommunication numérique pouvant favoriser une meilleure intégration du télétravail dans leur organisation.

Mots-clés : Télétravail, Perception, APC, Employés

Abstract

This research highlights the perception of telework by employees within the Cameroonian Public Administration (CPA). Using a qualitative approach, semi-directive interviews were conducted with ten employees of the Cameroonian Public Administration in the city of Yaoundé. The data collected was subjected to computerized content analysis using the Nvivo 10 software. The results indicate on the one hand that telework improves working conditions by offering greater autonomy to the employee, flexibility in their working hours, and a reduction in travel costs and, on the other hand, that telework improves socio-professional satisfaction by reducing stress, promoting job satisfaction and reconciling private and professional life. Thus, to benefit from the many virtues of telework, PCA managers need to

improve the digital telecommunication infrastructure that can support better integration of telework in their organization.

Keywords: telework, perception, APC, employees

Classification JEL : J81, O33, O15

1. Introduction

Le monde du travail est confronté à de nouvelles organisations faisant face aux Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC). Par conséquent, certaines entreprises s'adaptent à ces technologies et proposent à leurs salariés un nouveau mode de travail à l'instar du télétravail. En effet, l'évolution des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) et l'expansion d'internet ont considérablement contribué au développement des pratiques de télétravail. Désormais, le télétravail n'est plus seulement envisagé comme un progrès technologique, mais aussi comme un outil utile aux salariés (Dambrin, 2004). Dans un contexte traversé par la pandémie du COVID-19, une certaine tendance vers l'amplification du phénomène du télétravail est observée dans plusieurs organisations tant privées que publiques. Pour Peretti (2020), la crise sanitaire a obligé les organisations à développer des « New Ways Of Working » (NWOWS), c'est-à-dire des nouvelles manières de travailler dans un environnement de travail flexible et virtuel. Selon Taskin (2006), le télétravail désigne « *l'exécution d'une activité professionnelle, en tout ou en partie, à distance (...) et au moyen des TIC* » (p.3). Dans le but de digitaliser les organisations publiques, le gouvernement Camerounais a mis sur pied des dispositifs comme la signature d'un accord-cadre relatif à la facilitation du télétravail et du e-learning entre le Ministère de l'Enseignement Supérieure (MINESUP) et la Cameroun Télécommunications (CAMTEL). Malgré ces efforts, la lenteur dans l'adoption des nouvelles méthodes de travail pouvant faciliter l'implémentation du télétravail dans l'administration publique camerounaise est tout de même observée.

Toutefois, comme toute innovation technologique, le télétravail demeure porteur d'opportunités mais aussi de risques (Vendramin, 2005 ; Desmarais, 2022). En Afrique en général et au Cameroun en particulier, on constate une certaine réticence vis-à-vis des changements technologiques et notamment dans l'appropriation et la mise en œuvre du télétravail car les perceptions en la matière sont très divergentes. Cette recherche se propose de mettre en évidence la perception du télétravail par les employés au sein de l'Administration Publique Camerounaise (APC) afin de mieux réussir son intégration dans ces organisations. Comment les employés perçoivent-ils le télétravail dans l'administration publique camerounaise ? La réponse à cette question ambitionne de nourrir davantage la connaissance au sujet des obstacles potentiels à la mise en place d'une telle forme d'organisation du travail et de faire bénéficier de ses multiples vertus. Prenant appui sur une approche qualitative, les entretiens semi-directifs sont menés auprès d'une dizaine de salariés issus de l'Administration Publique Camerounaise localisée dans la ville de Yaoundé. Les données recueillies sont soumises à l'analyse de contenu informatisé via le logiciel Nvivo 10. Les principaux résultats indiquent d'une part que le télétravail améliore les conditions de travail en offrant une meilleure autonomie au salarié, une flexibilité dans leurs horaires de travail, et une

réduction des coûts de déplacement ; d'autre part, le télétravail améliore la satisfaction socio-professionnelle en réduisant le stress, en favorisant une satisfaction au travail et en conciliant vie privée et vie professionnelle.

Afin de mieux comprendre les différentes perceptions des employés échantillonnés en matière de télétravail au sein de l'APC, la quintessence de cet article est rendue en trois temps. Dans un premier temps, une clarification du cadre théorique relatif aux différentes perceptions du télétravail est réalisée. Dans un second temps, la logique de la méthode utilisée pour collecter et analyser les données est précisée. Et, dans un troisième temps, les résultats sont présentés et discutés.

2. Revue de la littérature

L'apparition de nouveaux modèles d'interaction et de communication et leur capacité à simuler de réelles conditions de travail ont fermement contribué à la mise en œuvre du travail à distance (Desbarats, 2013). Tout changement peut entraîner des interprétations et des comportements favorables ou défavorables à son adoption en fonction des perceptions des parties prenantes qui doivent subir ces changements. Deux grandes tendances dominent l'inventaire des écrits au sujet de la perception du télétravail par les salariés : perceptions positive et négative. D'après l'approche positive, en termes de conditions de travail, le télétravail favorise une grande autonomie, un épanouissement au travail et une plus grande flexibilité dans des horaires de travail qui permet aux employés de se concentrer davantage sur leur vie de famille, et de renforcer celle-ci (Casio, 2000 ; Thévenet, 2001 ; Gajendran, 2007). Par ailleurs, il réduit les coûts de déplacement, ce qui permet aux employés de réaliser des économies en carburant, et autres frais liés au transport (Desmarets et al., 2014a). Pour Taskin (2012a), le télétravail assure une meilleur conciliation entre vie privée et vie professionnelle, qui permet aux employés d'organiser leurs temps de travail librement afin d'y inclure leurs obligations familiales. Bien plus, on observe une diminution du stress au travail (Desmarats et al., 2014b), une satisfaction au travail qui permet aux employés d'accroître leur productivité (Gajendran et Harrison, 2007 ; Konradt et al., 2000).

Outre la productivité, le télétravail engendre une réduction des coûts grâce à une diminution de l'absentéisme, ainsi qu'une diminution des coûts de production, car l'entreprise ne paye plus les heures supplémentaires prestées par les télétravailleurs à leurs domiciles. Il permet également de réaliser des économies en termes de frais généraux et d'infrastructure (Morgan, 2004 ; Taskin et Vendramin, 2004). Le télétravail permet de réduire le trafic et le niveau de pollution, en diminuant le nombre de véhicules sur la route (Harpaz, 2002).

Cependant, la perception du télétravail n'est pas que positive. Plusieurs travaux soutiennent les effets négatifs du télétravail. Ainsi, la distance entre l'employé et son employeur (Taskin, 2012b) est très prononcée en télétravail. En cas de fréquence trop élevée, le sentiment d'isolement couplé à cet éloignement risque d'entraîner une perte d'identification aux valeurs et à la culture de l'organisation. Le télétravailleur est dès lors moins impliqué et moins loyal envers celle-ci (Golden et Veiga, 2005). Selon Taskin (2012c), ce problème est d'autant plus présent parmi les nouveaux employés n'ayant pas eu le temps de se socialiser. En outre, l'isolement social est le plus souvent l'inconvénient perçu en majorité par les télétravailleurs, en particulier ceux qui travaillent à domicile. Bien que l'isolement ne soit pas ressenti

uniquement par les télétravailleurs permanents, celui-ci tend à s'aggraver lorsque la fréquence de télétravail augmente et lorsque l'arrangement de télétravail est imposé au travailleur (Bailey et Kurland, 2002). Cet isolement est cependant l'objectif poursuivi par les travailleurs recherchant un environnement calme.

De plus, le télétravail réduit les opportunités de communication en face à face entre le télétravailleur et ses collègues, impactant la richesse de leurs interactions, en particulier si cet arrangement est pratiqué de manière intensive. En effet, selon Gajendran et Harrison (2007), une fréquence de télétravail élevée, soient 2,5 jours par semaine, va avoir une influence négative sur la qualité des relations entre un télétravailleur et ses collègues tandis qu'une fréquence plus faible n'aura pas d'effet. Cette détérioration de la socialisation peut à son tour entraver la cohésion d'équipe ainsi que la création et le transfert de connaissances, les échanges d'informations étant réduits, ce qui va dès lors affecter la performance organisationnelle (Taskin et Bridoux, 2010). Outre ces problèmes de communication, il faut préciser que le télétravail peut entraîner des problèmes de coordination d'équipe pour le manager (Day et Burbach, 2011 ; Mahler, 2012). Les résultats des travaux de Golden et al. (2006) montrent un accroissement des conflits travail-famille chez les télétravailleurs et cet inconvénient s'explique principalement par la réduction de la perméabilité des frontières entre les deux sphères. Toutefois, la conciliation difficile des rôles est due à un manque d'expérience de la pratique du télétravail (Bailey et Kurland, 2002).

Au regard de ce corpus théorique relatif à la perception du télétravail par les employés des organisations de façon générale, l'on peut relever qu'au-delà de ses nombreuses vertus, le télétravail présente plusieurs limites notamment l'isolement social, la distance entre l'employé et employeur, la détérioration de la socialisation et l'accroissement des conflits travail-famille. Ces perceptions du télétravail peuvent fragiliser son adoption dans la plupart des organisations et notamment dans l'APC où ce mode d'organisation du travail est encore à la phase expérimentale. En contexte camerounais, en s'inscrivant dans la logique des travaux de Etoundi Eloundou (2020) qui évoquent l'enjeu lié à l'intégration du télétravail au sein des organisations, la présente recherche enrichit davantage la connaissance sur la perception du télétravail par les employés, plus particulièrement ceux de l'APC en vue de faciliter son implémentation.

Les précisions méthodologiques présentées ci-après permettront de mieux comprendre notre développement empirique sur le sujet.

3. Démarche méthodologique

Le devis méthodologique est de type qualitatif compte tenu du caractère exploratoire de la présente recherche. Le choix s'est porté sur l'approche non probabiliste, principalement de convenance pour constituer l'échantillon. Cette technique consiste pour le chercheur à choisir, au sein d'une population connue, des individus selon le jugement, c'est-à-dire en fonction de leur accessibilité et de leur disponibilité. Dix (10) répondants ont été choisis parmi les employés d'une APC localisée dans la ville de Yaoundé. La faible implémentation du télétravail dans les APC et le vide théorique observé en contexte camerounais dans ce domaine légitiment, entre autres, le choix de l'approche qualitative dans le cadre de cette recherche.

L'étude a été réalisée en quatre (4) semaines avec l'autorisation du responsable de cette APC auprès des salariés qui peuvent se prononcer librement sur leur perception du télétravail. La nature qualitative de cette recherche privilégie les modalités de type chaîne (string scales) avec des questions ouvertes sur un ensemble de thématiques. Celles-ci sont retenues à partir du contenu des concepts clés de l'étude passés au crible de la revue de la littérature et des acceptions d'ordre pratique ou propres à des domaines spécifiques. Pour accéder à « *l'univers mental conscient ou inconscient des individus* » (Baumard et al., 2007, p. 235), les entretiens semi-directifs via un guide d'entretien ont servi de support de collecte des données. Au-delà des questions sur le profil sociodémographique, il interpelle les répondants sur leurs perceptions du télétravail. Les employés interviewés sont issus de plusieurs niveaux hiérarchiques, avec une durée des interviews comprise entre 10:53 minutes et 13:41 minutes.

S'agissant de la technique d'analyse des données, ce travail de recherche retient l'analyse de contenu dans la mesure où celle-ci semble être mieux adaptée non seulement à l'objectif principal de recherche et au corpus constitué d'entretiens (Wanlin, 2007), mais aussi à la tradition de recherche retenue qu'est l'étude de cas unique (Trudel et Gilbert, 1999). Par ailleurs, il privilégie l'informatisation (à partir du logiciel Nvivo 10) du traitement des données pour plusieurs raisons. Ainsi, on peut y avoir recours lorsque le volume des données est important. Ce volume s'apprécie à deux niveaux, au niveau de la multiplicité des sources de données et au niveau de l'étendue des données produites par chaque source. On peut également recourir au traitement automatisé en raison de quelques facilités parmi lesquelles la réduction de la pénibilité de codage, l'automatisation des analyses les plus complexes, la rapidité de l'obtention des résultats et des éléments de synthèse sous forme chiffrée ou à travers des illustrations spécifiques qui favorisent un effet visuel assez évocateur, telles que des nuages de mots, des tableaux ou des synapsies.

Au-delà des mots clés, la présente recherche privilégie les expressions et les phrases comme unités de codage. Les entretiens ont été retranscrits dans leur intégralité et la retranscription a donné lieu à plusieurs verbatim. L'argumentaire déployé par les répondants est généralement exempté de termes techniques, ce qui justifie que l'on s'attarde sur des constructions lexicales relativement étendues pour capter et encoder une idée. Dans ce cas, le nombre de mots par verbatim serait moins pertinent que leur sémantique (Ayache et Dumez, 2011). Le type de codage retenu est abductif car il repose sur des thèmes bien précis tirés de la littérature pour faire émerger par la suite les données (Hallée et Garneau, 2019). Sous le prisme de la grille d'analyse formulée à partir des différents thèmes retenus dans le guide d'entretien, après avoir procédé au premier niveau de tri dans une logique intensive d'identification des mots fréquents (pour faire ressortir les nœuds parents), l'on est passé à un deuxième niveau de codage plus fin du contenu des différents thèmes qui ont été catégorisés.

4. Résultats et discussions

4.1. Profil des répondants

L'enquête de terrain a été réalisée sur la base d'entretiens semi-directifs menés auprès de dix employés de l'administration publique sans distinction de genre dont les principales caractéristiques sont présentées dans le tableau ci-après :

Tableau n°1 : profil des répondants

Codes	Genre	Age	Poste de travail	Années d'expérience	Situation matrimoniale
R1	F	35	Chef de bureau du service GRH	7	Célibataire
R2	F	37	Cadre	8	Mariée
R3	M	28	Cadre	1	Célibataire
R4	M	42	Cadre	15	Marié
R5	F	37	Courrier	3	Mariée
R6	M	28	Agent de soutien	4	Célibataire
R7	M	39	Cadre	10	Marié
R8	M	34	Enseignant	7	Célibataire
R9	F	30	Enseignant	2	Mariée
R10	F	26	Cadre	3	Célibataire

Source : auteur

D'après le tableau n°1, l'échantillon de l'étude est constitué de 10 répondants tous issus de l'Administration Publique, dont cinq (5) hommes et cinq (5) femmes. Leur âge varie de 26 à 42 ans et leur catégorie socio professionnelle est constituée de cinq (5) classes : Cadres d'administration, deux (2) enseignants, un (1) Chef de bureau du service GRH, un (1) responsable du courrier et un (1) agent de soutien. Le nombre d'années d'expérience va de deux (2) à quinze (15) ans avec cinq (5) personnes mariées et cinq (5) autres célibataires.

4.2. Télétravail et conditions de travail

4.2.1. Utilisation des TIC et Accès à internet au travail

L'utilisation des TIC et d'internet sont des éléments consubstantiels à la pratique du télétravail, d'après les propos recueillis des entretiens, il ressort que pour des répondants 4 (R4), « dans le cadre de mon travail, j'utilise mon téléphone et mon ordinateur, mais dans une très faible proportion ». En effet, les deux outils technologiques utilisés par le personnel de l'APC retenue dans cette étude sont le téléphone portable et l'ordinateur, qui sont des outils qui permettent la pratique du télétravail (Fernandez, Guillot, & Marraud, 2014). C'est ce qui est affirmé par le répondant 10 (R10), concernant le but de l'utilisation de ces outils « pour envoyer mes travaux faits hors de mon lieu de travail à mon supérieur hiérarchique ». Toutefois, la pratique du travail à distance ne peut être possible sans internet et la disponibilité de l'internet est l'une des principales difficultés pour les employés dans la pratique du télétravail. Comme le confirme ces verbatim de R1 et R5 : « la connexion n'est pas fluide, et on ne l'utilise presque pas toujours (R1) ». « C'est très compliqué nous n'avons pas vraiment internet (R5) ». Le tableau n°4 présente les verbatim sur l'utilisation des TIC et l'accès à internet par les employés de l'APC échantillonnés.

Tableau n°2 : tableau d'utilisation des TIC et accès à internet

Codes	Utilisation des TIC	Accès à internet
	Positive	Négative
R1	«j'utilise mon téléphone et mon ordinateur, mais à une très faible proportion »	« Pour mon usage personnel à mes frais oui mais dans le cadre du travail de l'administration non pas du tout »
R2		
R3		« j'utilise mais ça dérange beaucoup »
R4		« pas de site »
R5	« Un, ordinateur, pour le traitement de divers dossier »	
R6	« Important, à usage professionnel »	« Pas de dispositifs numériques juste des documents physiques à remettre au boss (...) Les gens ont du mal à se défaire du papier »
R7	« Un ordinateur pour les travaux administratifs »	« Si, j'ai internet c'est à titre personnel »
R8	« L'application que j'utilisais pour les cours en ligne était Team ligne »	
R9	« Un ordinateur »	« J'ai recours à internet pour mon usage personnel à mes frais oui mais dans le cadre du travail de l'administration non pas du tout »
R10	« J'utilise l'ordinateur et le téléphone portable pour exécuter certaines tâches professionnelles »	

Source : auteur

4.2.2. Amélioration des conditions de travail par le télétravail

Alors que la notion de travail à distance apporte des intérêts tant pour l'employeur que les employés, il arrive fréquemment que les deux types d'acteurs ne parviennent pas à apprécier les vertus que le télétravail engendre (Mello, 2007). Dans le cadre de ce travail, le télétravail comporte plusieurs avantages qui ont été relevés par les répondants à l'étude (Tableau n°3). C'est ainsi que R6 affirme que : *« le fait de travailler même à la maison nous permet d'aménager l'emploi de temps en fonction de nous. Pas trop de contrainte parce qu'au bureau tu as la contrainte que si c'est 07H30, tu dois commencer à 07H30 alors qu'à la maison tu peux commencer même à 10H ».*

Les avantages relevés du travail à distance sont entre autres (figure n°1), l'autonomie, la possibilité de s'organiser selon sa convenance, de définir son propre temps de travail,

l'occasion d'avoir un environnement de travail moins stressant, être loin de la pression et de la contrainte de la hiérarchie et des collaborateurs.

Figure n°1 : Les vertus du télétravail



Source : éditeur graphique NVivo10

Aussi dans cette figure, l'association des termes maison et bureau permet de caractériser deux environnements ou deux univers opposés, traditionnellement complémentaires et perçus aujourd'hui comme concurrents. Ainsi, le travail à distance, que l'on peut aussi dénommer travail à la maison au regard des termes valorisés au sein des discours, semble offrir un cadre de travail favorable reconnu par la quasi-totalité des répondants (tableau suivant).

Tableau n°3 : Les avantages du travail à distance

Codes	Perception du télétravail	
	Avantages	Inconvénients
R1	« Ça facilite le travail en général (...) dans une certaine mesure moins contraignant ».	
R2		
R3	« Très intéressant puisque j'établis mes propres marges de travail »	
R4	« En télétravail, je suis beaucoup plus libre qu'au bureau (...) puisqu'il n'y a pas de pression, je suis plus dégagé »	
R5		« Pour moi, non, je peux toujours avoir la pression même à la maison »
R6	« (...) A la maison la pression n'est pas pareille quand le chef ou celui qui vous attribue le travail à faire n'est pas présent, parce qu'il peut venir te demander tu es à quel niveau »	

R7	« Personnellement, je crois que c'est un moyen de gérer son propre programme, de prendre ses décisions puisque tu es à la maison »	
R8	« C'est assez simple d'être dans un environnement où tu es calme, c'est vraiment très bien, ça permet de se déployer véritablement »	
R8	« On peut bien s'organiser à la maison et savoir que de telle heure à telle heure je dois être connecté et prendre donc des dispositions (...), vous faites votre programmation et vous savez qu'à une heure précise vous devez être assis à un endroit précis pour dispenser vos cours et faire des recherches »	
R9	« le télétravail pour moi permet en réalité d'être autonome, indépendant en quelque sorte libre » « En réalité, ça démunie énormément le stress, ton supérieur hiérarchique n'est pas sur ton dos tout le temps alors là tu peux mieux te concentrer »	
R10	« En restant à la maison, je suis plus détendu et plus apte à travailler »	

Source : auteur

4.2.3. Télétravail et autonomie au travail

Comme nous l'avons montré au point précédent, 9 des 10 répondants à cette étude trouvent que le télétravail est beaucoup plus avantageux surtout en ce qui concerne l'autonomie ou la liberté qu'offre cette forme de travail. Cela peut être illustré au tableau n°4 par les verbatims suivants : pour R3 « *juste la liberté c'est nécessaire* » ; pareil pour R4 « *beaucoup plus libre qu'au bureau* ». C'est aussi le cas chez R7 « *personnellement, je crois que c'est un moyen de gérer son propre programme, de prendre ses décisions puisque tu es à la maison (...), comme je l'ai dit, c'est toi qui fais désormais ton programme donc il te faut juste être assez discipliné pour le respecter* ». En conclusion, « *le télétravail pour moi permet en réalité d'être autonome, indépendant en quelque sorte libre (R7)* ». Indéniablement, les salariés se sentent autonomes et responsables et davantage redevables envers leur entreprise (Cachapela, 2016).

Tableau n°4 : Autonomie de l'employé

Codes	Autonomie du salarié
R7	« le fait de travailler même à la maison nous permet d'aménager l'emploi de temps en fonction de nous. Pas trop de contrainte parce qu'au bureau tu as la contrainte que si c'est 07H30 tu dois commencer à 07H30 alors qu'à la maison tu peux te connecter à 07H30 et commencer même à 10H »
R9	« Le télétravail pour moi permet en réalité d'être autonome, indépendant en quelque sorte libre »
R10	« Bien sûr, une autonomie totale »
R3	« Puisque j'établis mes propres marges de travail »

R4	<i>« Beaucoup plus libre qu'au bureau »</i>
R2	<i>« Totale liberté pour prendre des initiatives (...) on ne vous impose pas, on vous laisse le libre arbitre (...) vous êtes proactif, vous avez une certaine ligne de conduite, on ne vous impose pas on vous donne un dossier et on vous laisse le libre arbitre de le traiter tel que vous le voyez ».</i>

Source : auteur

4.2.4. Télétravail, flexibilité des horaires et réduction des coûts

Ces deux avantages économiques ont été abordés par Potter (2003, cité par Mello, 2007), à savoir celui de l'économie de temps et d'argent. Le télétravail permet aux employés de réduire leur temps de trajet sur les routes et leurs dépenses en carburant ou en frais de déplacement. Cette affirmation est confirmée par les résultats de cette étude. À ce propos, le répondant 10 relève que : *« c'est moins de dépenses, car je ne me déplace pas »*. C'est aussi le cas chez R1 *« bien évidemment, je ne dépense pas pour le transport »*. A propos du gain de temps, les résultats confirment également ceux de Porter (2003) et Mello (2007), comme l'illustre ces propos de R4 *« aussi, cela réduit les embouteillages sur la route et on a plus les retards »*. Cependant, cette affirmation ne se trouve pas confirmée d'après certains répondants qui conçoivent que le gain d'argent généré par le télétravail est absorbé par le coût encore élevé de la connexion internet au Cameroun. Le verbatim suivant (R8) illustre cette réalité *« bon, puisque cet argent est aussi utilisé pour la connexion et aussi peut être pour compenser, dire qu'on fait des économies, parce que la connexion n'est pas de qualité, il faut dépenser en connexion parfois ça se coupe, c'est coûteux aussi dans notre environnement ou le réseau internet n'est pas de qualité »*. Ceci peut trouver une explication sur le fait que c'est à l'employé que revient la charge de l'achat de la connexion internet.

4.3. Satisfaction socio-professionnelle et télétravail

L'autre principale perception du télétravail est relative à une satisfaction professionnelle. Celle-ci peut être la conséquence de faits divers. Crandall et Gao (2005) expliquent que le travail à domicile permet d'avoir un certain contrôle sur l'équilibre de la vie privée et professionnelle du travailleur. Ainsi, la réduction du stress qui résulte de cet équilibre peut éventuellement accroître la satisfaction au travail.

4.3.1. Le télétravail et conciliation vie-privée, vie-professionnelle

L'équilibre entre sphères professionnelle et familiale fait débat car il est tantôt considéré comme un avantage tantôt comme un inconvénient (Cachapela, 2016). La perception du télétravail par les individus qui constituent l'échantillon de l'étude va dans le même sens que les résultats de la littérature à quelques exceptions. En effet, d'après Crandall et Gao (2005), le télétravail permet au salarié d'avoir un contrôle sur l'équilibre entre vie familiale et travail. C'est également ce qui ressort des verbatim (tableau n°5) de R3 qui affirme que *« je pense c'est un bon moyen pour me rapprocher de ma famille »* ; et pour R4 *« parce qu'on passe plus de temps avec les enfants et la famille, ça nous permet de se détendre »*, cela permet au même moment de se détendre parce que l'on est proche de la famille, des enfants. Ce qui est important pour ceux qui pensent que le télétravail est bénéfique pour conserver l'équilibre

famille-travail, c'est le fait qu'ils soient proches des enfants, être présent pour la famille et aussi bénéficier de la chaleur familiale et être loin du stress de l'environnement du travail.

Tableau n°5 : Equilibre vie privée-vie professionnelle

Codes	Verbatim
R1	« Je pense c'est un bon moyen pour me rapprocher de ma famille »
R4	« On passe plus de temps avec les enfants et la famille, ça nous permet de se détendre »
R6	« Vu que vous êtes là, vous répondez promptement aux problèmes de la famille c'est très important »
R7	« Puisque tu es là physiquement, il faudra juste éviter que ta vie privée envahisse ta vie professionnelle »
R9	« Tout à fait, vous êtes présent et vos proches vont pouvoir vous voir »
R10	« En travaillant à domicile je suis plus au parfum de tout ce qui se passe à la maison »

Source : auteur

Cependant, d'autres employés pensent que : « *c'est même ça qu'il ne faut pas (R5)* », c'est-à-dire travailler à la maison car pour R5 « *si les enfants sont à l'école je suis plus concentré mais s'ils sont à la maison non je ne peux pas. Moi d'abord j'aime sortir de la maison pour le travail au bureau je suis même plus calme là-bas* ». C'est le cas également pour R1 qui pense que « *... la maison n'est pas propice pour travailler, sauf s'il n'y a pas les enfants à côté, si c'est à des heures vraiment où on est au calme là oui, mais en pleine journée non, comme par exemple pendant la crise sanitaire, si les enfants sont là, tout ça là les activités de la maison ce n'est pas vraiment opportun* ». Comme le dit explicitement Bobillier- Chaumon (2003), le télétravail, présenté comme un privilège dans la conciliation vies privée et professionnelle, met en péril la frontière qui existe entre domaine professionnel et territoire personnel. Le salarié risque dès lors de sacrifier sa vie privée au profit de son travail.

4.3.2. Télétravail et réduction du stress, satisfaction des employés

D'après les propos des répondants à cette étude de cas, le télétravail est un véritable réducteur de stress et une véritable source de satisfaction pour des raisons tels que exposées par R1 « *totale liberté pour prendre des initiatives (...) on ne vous impose pas, on vous laisse le libre arbitre (silence) vous êtes proactif vous avez une certaine ligne de conduite on ne vous impose pas on vous donne un dossier et on vous laisse le libre arbitre de le traiter tel que vous le voyez* ». De plus, à propos du rendement au travail, R4 affirme qu' « *on réfléchit mieux, par contre, au bureau on veut juste se libérer d'un dossier le plus tôt possible (...), en plus le rendement est plus élevé, beaucoup plus élevé* ». Ainsi, selon Cachapela (2016), la diminution de distractions environnantes peut contribuer à la concentration sur l'activité professionnelle et à la bonne réalisation des missions. Ce gain de productivité peut être une des origines de la satisfaction professionnelle du travailleur. La mise sur pied du télétravail est souhaitée par les fonctionnaires « *personnellement oui, c'est une innovation qui doit être réellement*

implémentée dans le service public. Le télétravail n'a pas été objectivé dans l'administration publique (R6) ».

Globalement, ce travail reste intéressant tant sur le plan théorique que managérial. Sur le plan théorique, l'originalité de la recherche est la prise en compte de la perception du télétravail par les employés de l'APC qui semble pertinente en contexte Camerounais au regard de son état embryonnaire, les différentes perceptions des employés contribuent à la réduction du vide théorique observé en contexte camerounais. Sur le plan managérial, cette recherche vise d'une part à sensibiliser davantage les managers de l'APC sur les enjeux liés à l'usage du télétravail pour mieux faire face à un environnement technologique en perpétuel changement, d'autre part, à lever tout obstacle pouvant rendre l'intégration du télétravail ou son adoption difficile dans cette APC.

Conclusion

Cette recherche met en évidence la perception du télétravail par les employés au sein de l'Administration Publique Camerounaise (APC). Prenant appui sur une approche qualitative à partir d'une étude de cas unique, les entretiens semi-directifs sont menés auprès d'une dizaine de salariés issus de l'Administration Publique Camerounaise localisée dans la ville de Yaoundé. Les principaux résultats montrent que le télétravail améliore les conditions de travail et la satisfaction socio-professionnelle des employés. En ce qui concerne la perception du télétravail comme outil pouvant améliorer les conditions de travail, les résultats de cet article soutiennent majoritairement l'autonomie des employés, la flexibilité des horaires de travail et la réduction des coûts de déplacement des employés de l'APC servant d'étude de cas. Souscrivant aux résultats des travaux de Taskin (2006), il en ressort que les employés perçoivent le télétravail comme forme d'organisation du travail très bénéfique pour être plus productif au travail. Cependant, pour certains répondants, le télétravail n'est pas perçu comme un moyen de diminution des coûts de déplacement car une réduction des coûts de transports entraîne une augmentation des frais de connexion internet. S'agissant de la perception du télétravail comme catalyseur de la satisfaction socio-professionnelle, il ressort que le télétravail favorise une réduction du stress en ce sens que les télétravailleurs sont moins sous pression quand ils travaillent à la maison. Le télétravail permet également de concilier vie privée et vie professionnelle pour certains employés mais pour d'autres, cette conciliation est difficile en télétravail. Ces positions controversées de certains répondants témoignent la nécessité de poursuivre les recherches futures afin de faciliter une meilleure appropriation du télétravail dans un contexte où les innovations technologiques rencontrent généralement plusieurs résistances aux changements et partant, bénéficier des vertus du télétravail.

Bibliographie

- Ayache M. et Dumez H. (2011), « Le codage dans la recherche qualitative une nouvelle perspective ? », *Le Libellio d'AEGIS*, vol.7, n°2, pp.33-46
- Bailey, D. et Kurland, N. (2002), « A Review of Telework Research: Findings, New Directions and Lessons for The Study of Mordern Work », *Journal of Organization Behavior*, vol. 23, n°4, pp. 383-400.
- Baumard, P., Donada, C., et Ibert, J. (1999), La collecte des données et la gestion de leurs ressources. Edition Dump.

- Bobilier-chaumon. (2003). évolution technique et mutation du travail:émergence.
- Cachapela. (2016), le télétravail la confiance et autocontrôle:alternative ou partenaire à distance? Matheo.uly.ac.be.
- Cascio, W.F. (2000), «Managing a Virtual Workplace», *The Academy of Management Executive*, vol. 4, n°3, pp. 81-90.
- Crandall, W., et Gao, L. (2005), « An Update on Telecommuting Review and Prospects for Emerging Issues », *advanced management journal*, 30-37.
- Dambrin. (2004), « How Does Telework Influence The Manager-employee Relationship? », *International Journal of Human Resources Development and Management*, 358-374
- Day, F. et Burbach, E. M. (2011), « Telework Considerations for Public Managers with Strategies for Increasing Utilization », *Communications of the IBIMA*
- Deleuze, G. (1990), Post-scriptum sur les sociétés de contrôle. pour parler, 240
- Desbarat, I. (2013), « Entre La Protection Des Salariés et La Performance de L'entreprise : La Gestation D'un Droit Français Du Télétravail », *Les Cahiers de Droit* vol. 54 pp. 337-1035
- Desmarais, C., Dubouloz, S., Laborie, C., Lacroux, A., Borter, S., Dima, J. & Nestea, P. (2022). Le télétravail vu par les dirigeants : un pas en avant, deux pas en arrière ?, @GRH, 44, 43-77
- Etoundi Eloundou G.L. (2020), Epistémologie de l'économie et confinement de l'organisation, La maison d'édition des Universités au Cameroun
- Everaere (1997), Management de la flexibilité, Edition Paris:economica
- Fernandez, V., Guillot, C., et Marraud, L. (2014), « Télétravail et travail à distance équipé,Quelles compétences, tactiques et pratiques professionnelles? », *Revue française de gestion*, 18-101
- Gajendran, R.S., et Harrison, D.A. (2007), « The Good, the Bad, and the Unknown About Telecommuting: meta-analysis of Psychological Mediators and individual consequences ». *Journal of Applied Psychology*, vol. 92, pp. 1524-1541
- Golden, T.D., et Veiga, J.F. (2005). «The Impact of Extent of Telecommuting on Job Satisfaction: Resolving Inconsistent Findings ». *Journal of Management*, vol. 31, pp. 301-318
- Harpaz, I. (2002). «Advantages and Disadvantages of telecommuting for the Individual, Organization and Society ». *Work Study*, vol.51, n°2/3, 74-80
- Konradt, U., Schmook, R. et Maleck, M. (2000). "Impacts of telework on individuals, organizations and families. A critical review." *International review of industrial and organizational psychology*
- Mello, J. (2007), « Managing Telework Programs Effectively », *Employee Responsibilities and Rights Journal*, vol. 19 n°4 pp. 61-247
- Morgan, R. E. (2004), « Teleworking: an Assessment of The Benefits and Challenges », *European Business Review*, vol.16, n°4, pp. 344-357
- Peretti, J. (2020), « Les DRH face à la crise du Covid-19 », Dans *Changement de crise : les organisations à l'épreuve du Covid-19* (pp. 39-53), Paris: MA Editions ESKA
- Savoie-zajc, L. (2003), « Recherche qualitative: enjeux épistémologique et méthodologiques », *Canadian journal of criminology*, 526-2000
- Taskin, L. (2012), « Déspatialisation: Enjeux organisationnels et managériaux, Perspective critique et études de cas sur la transformation du contrôle dans le cadre du télétravail à domicile », *Editions Universitaires Européennes*
- Taskin, L., Desmarests, M., et Bouchat, P. (2014), « Flexwork and its Effects on well-being, Collaboration and Productivity at Work: Empirical Report », *Research report, UCL/Chaire laborH*, vol. 3, n°1, pp. 38-73
- Wacheux, F. (1996), *Methodes qualitatives et recherches en gestion*. Paris: economica, 5-86