



**HAL**  
open science

# Télétravail et performance sociale des collectivités locales togolaises en période de crise sanitaire: cas de la covid-19

Bodjona Curwitch P'Ham, Tsotso Kouevi, Magnangou Essonam

## ► To cite this version:

Bodjona Curwitch P'Ham, Tsotso Kouevi, Magnangou Essonam. Télétravail et performance sociale des collectivités locales togolaises en période de crise sanitaire: cas de la covid-19. La comptabilité face aux crises, Jun 2021, LYON, France. hal-03361509

**HAL Id: hal-03361509**

**<https://hal.science/hal-03361509>**

Submitted on 1 Oct 2021

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# *Télétravail et performance sociale des collectivités locales togolaises en période de crise sanitaire : cas de la covid-19.*

**BODJONA Curwitch P'ham<sup>1</sup>, Doctorant**

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

Université de Lomé/Togo, Email : [curvbodjona2017@gmail.com](mailto:curvbodjona2017@gmail.com)

**KOUEVI Tsotso<sup>2</sup>, Maitre de Conférences Agrégé**

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

Université de Lomé/Togo ,Email : [kmamir2@gmail.com](mailto:kmamir2@gmail.com)

**MAGNANGOU Essonam<sup>3</sup>, Doctorant**

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

Université de Lomé/Togo, Email : [franckmagangou@gmail.com](mailto:franckmagangou@gmail.com)

## **Résumé**

Dans l'objectif de de mettre en exergue l'effet de la pratique du télétravail en période de crise sanitaire à la covid-19 sur la performance sociale des collectivités locales togolaises, une collecte de données a été réalisée auprès de 303 collectivités locales. Les résultats des analyses ont montré que la dimension « sédentarisation » du télétravail a un

effet positif sur les variables « Environnement » et « Communauté » tandis que l'effet est plutôt négatif sur le facteur « Employé » de la performance sociale. A contrario la sous variable « Nomadisme » du télétravail influence négativement la « Communauté » et positivement les dimensions « employés, environnement ».

**Mots clés** : Crise sanitaire, Télétravail, performance sociale, collectivités locales togolaises.

## **Abstract**

With the objective of highlighting the effect of teleworking on the social performance of togolese local authorities in a period of health crisis due to covid-19, data was collected from 303 communities. The results of the analyzes showed that the sedentarization dimension of teleworking has a positive effect on the environment and

community variables of social performance while the effect is rather negative on the « employee ». On the contrary, the nomadic dimension of teleworking positively influences the employee and environment variables and negatively the community.

**Keywords** : Health crisis ; Teleworking, Social Performance, Togolese Local Authorities.

## Introduction

Ces derniers semestres, l'actualité sociopolitique et la situation de crise sanitaire ont vu le monde du travail évoluer et progressivement adopter ce que nous nommons aujourd'hui les Nouvelles Formes d'Organisation du Travail (NFOT), ou New Ways of Working (NWOW). Celles-ci s'inscrivent dans un contexte de mondialisation de l'économie et sont justifiées par de nouvelles attentes de la part des employeurs et des collaborateurs. Les études sur le télétravail sont assez peu nombreuses dans la littérature (Illegems, Verbeke & S'Jegers, 2001 ; Konradt et al. 2000). Les études sur la façon dont le télétravail affecte la performance des entreprises et préfigure les modes de travail de l'avenir sont, elles, très rares. Toutes les études réalisées jusqu'à présent montraient que le télétravail est au début d'un essor important d'une part et qu'il apportait de nombreux bénéfices d'autre part (Taskin, 2003). Notre recherche s'inscrit dans la perspective de saisir des situations de travail à distance « équipé » dans une démarche de « natural inquiry » (Lincoln et Guba, 1985). Nos travaux s'inscrivent dans cette perspective générale d'expliquer les effets du télétravail réalisé sur la performance sociale des collectivités locales. Le monde d'aujourd'hui est plus complexe, dynamique et connecté que jamais. De nombreux phénomènes presque imprévisibles déséquilibrent toutes formes d'organisations provoquant des crises, des points d'arrêts qui peuvent menacer de tout submerger. C'est ainsi que l'année 2020 a été marquée la crise à la covid-19 entraînant l'émulation scientifique autour du « télétravail ». Ce dernier a suscité de nombreux débats et mobilisé une diversité de points de vue.

Dans cette perspective la question centrale qui retient notre attention est la suivante : Quel est l'influence du télétravail sur la performance sociale des collectivités locales du Togo en période de crise sanitaire à la Covid-19 ? Dans la logique de ce questionnement nous sommes particulièrement intéressés à la thématique du management à distance (Dambrin, 2004) en ce qu'elle intègre les principaux enjeux organisationnels et sociaux du télétravail ainsi que les prochains défis à relever pour les organisations et les salariés. Cette thématique recouvre les interrogations relatives au contrôle managérial à distance (Dambrin, 2004), à la sociabilisation des salariés à distance censée supporter le collectif de travail (Rosanvallon, 2006) et au brouillage des temporalités du travail et du « hors travail » (Tremblay et Genin, 2009).

Notre recherche repose sur une étude quantitative par un questionnaire réalisé in situ auprès de diverses catégories de travailleurs des collectivités locales sur les thématiques du

télétravail et de la performance sociale. La première section de cet article est consacrée à une brève déconstruction des concepts de l'étude ; la seconde présente la méthodologie de recherche retenue. Dans la troisième section, nous rendons compte et analysons les effets du télétravail sur la performance sociale des collectivités locales togolaises.

## **1. Une brève analyse et précision des concepts**

Notre recherche fait ressortir trois concepts : la crise sanitaire, le télétravail et la performance. Nous précisons brièvement le sens de chacun d'eux.

### **1.1. La crise sanitaire**

A l'ère de la mondialisation, les entreprises doivent faire face à une multiplicité des risques, tous potentiellement imbriqués les uns dans les autres. C'est ainsi que les entreprises, déjà affaiblies par une crise économique et financière majeure depuis la fin 2007 (crise des subprimes, crise financière de 2007), doivent s'organiser pour faire face à une pandémie du corona virus (réputée sans précédent depuis 40 ans) afin de garantir la continuité de leur(s) activité(s).

Par définition, une pandémie est mondiale lorsqu'elle touche toute la société, tous les humains, mais ne semble pas, à première vue, concerner la structure même de l'entreprise. Or, si l'entreprise sait gérer l'absence de personnel à titre présentiel, elle est mal préparée à le faire pour un nombre plus conséquent de personnes. Elle est encore moins préparée à gérer une crise majeure, d'envergure mondiale, et risquant de paralyser des pans entiers de l'activité économique.

Le covid-19 est un très bon exemple pour illustrer la nécessaire réactivité de l'entreprise en période de crise. En effet, le premier cas avéré de covid-19 dans le monde date de décembre 2019 en Chine et plus précisément à Wuhan. Trois mois plus tard, l'OMS<sup>1</sup> déclarait officiellement le stade pandémique, en élevant le niveau d'alerte à la phase 6 du Plan mondial. A la date du 29 mars 2020, la pandémie touche la quasi-totalité des pays du globe (177 pays) et le nombre total de personnes contaminées s'élèvent à 732 153 dont 34 686 morts et 152 314 guéris, selon le Centre de Ressource sur le Coronavirus de l'Université de Médecine Johns

---

<sup>1</sup> Organisation Mondiale de la Santé

Hopkins. Le nouveau coronavirus 2019 se propage essentiellement par contact avec une personne infectée, lorsqu'elle tousse ou éternue, ou par l'intermédiaire des gouttelettes de salive ou de sécrétions nasales. Etant donné qu'il n'existe actuellement aucun vaccin contre la maladie, l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) invite les pays à respecter 5 principales mesures pour freiner sa propagation.<sup>2</sup>

Pour certaines entreprises dites « stratégiques » (fournisseurs de service, télécommunications, ...), gérer les grands risques (tels que la pandémie, la crue centennale à Paris, ...) est une obligation légale. En effet, elles doivent disposer d'un Plan de Continuité d'Activité réglementaire à jour, dont les différents composants doivent être adaptés à chaque service de l'entreprise. Mais de tels risques, s'ils survenaient, auraient de graves conséquences sur l'ensemble de l'économie d'un pays. C'est pourquoi, au Togo (comme dans chaque pays du monde), le gouvernement a élaboré un Plan national de prévention et de lutte « Covid-19 »<sup>3</sup>, qui organise la vie et la continuité des activités de la nation en 7 phases. Ce plan s'applique aux citoyens, aux collectivités, aux entreprises, ...et définit des règles de gestion sanitaire et organisationnelle visant à limiter les risques de paralysie des activités qui, pour une entreprise, peuvent aller jusqu'au non-respect des contrats et des délais de livraison des clients. Au-delà de la notion d'obligation légale, gérer ce type de risque est devenu une condition sine qua non en termes de continuité d'exploitation pour les entreprises.

Fin 2019 et début 2020, la gestion du risque pandémique, avec le covid-19, a constitué un excellent exercice pour mettre à jour les plans des collectivités locales togolaises. La démarche a ainsi permis aux entreprises de se préparer au mieux en précisant en amont le rôle du télétravail dans un tel contexte, ainsi que les procédures à mettre en place pendant et après la crise. Dans la suite de cette étude une analyse des impacts du télétravail sur la performance des entreprises fera l'objet de l'étude.

## **1.2. Le télétravail dans les collectivités locales**

La tertiarisation des activités, phénomène apparu dans les années septante (Alaluf, 1998, 178), a permis la réapparition du travail à domicile principalement dans les métropoles- sous une

---

<sup>2</sup> Se laver fréquemment les mains à l'eau et au savon ou avec une solution hydro alcoolique (1); Toussier/éternuer dans le creux du coude ou dans un mouchoir à usage unique (2) ; Eviter de toucher le visage(3) ; Maintenir une distance d'au moins un mètre avec les autres personnes, particulièrement celles présentant les symptômes de la maladie(4) ; Limiter les déplacements et si possible rester à la maison pour empêcher de déplacer le virus (5).

<sup>3</sup> Ce plan a été doté d'un fonds de solidarité nationale d'un montant de 400 milliards annoncé le 01 avril 2020 par le chef de l'état togolais. Ce fonds sera financé tant par le secteur public que privé.

forme particulière liée aux développements de la télématique : le télétravail. Dans la perspective de l'époque, les incitants étaient principalement d'ordre écologique : épargne des coûts de transport ayant pour corollaire une réduction du coût des infrastructures pour les entreprises (Seltzer, 1997). Des premières expériences furent lancées dans les années quatre-vingts, sans rencontrer le succès escompté. Pourtant, de nombreuses études tentaient à démontrer la viabilité des vertus accordées au télétravail : solution à l'encombrement des villes, à l'organisation du travail en elle-même et à bien d'autres facteurs encore. Le télétravail intéresse le secteur privé pour l'image de modernité et de flexibilité qu'il véhicule, des atouts recherchés par la fonction privée depuis les années 1990, en particulier depuis la réforme Copernic.

Le télétravail désigne alors « une diversité de pratiques de travail » (Tremblay et al, 2006) réalisées « à distance » de son entreprise et au moyen des technologies de l'information et de communication (TIC). Dans son acception contemporaine, le télétravail est envisagé comme un travail réalisé « à distance » de son entreprise, de sa hiérarchie et de ses collègues, soit hors de la classique unité de temps et de lieu (Valérie Fernandez et al, 2014).

Il existe plusieurs manières de catégoriser le télétravail selon le critère choisi : en fonction du lieu de travail, une distinction est faite entre les télétravailleurs à domicile, les télétravailleurs mobiles (qui travaillent ainsi indépendamment d'un lieu déterminé, le plus fréquemment chez le client) et les centres de télétravail ; si l'on spécifie le télétravail en rapport à la fréquence du télétravail, on devra distinguer le télétravail permanent, alterné et occasionnel ; enfin, l'on peut encore caractériser le télétravail en fonction du statut : les travailleurs salariés et les indépendants. Le télétravail désigne donc classiquement une activité professionnelle exercée en tout ou en partie à distance des locaux de l'employeur et faisant usage des technologies de l'information et de la communication (Korte et Wynne, 1996). Deux concepts centraux servent donc à définir le télétravail : la distance (lieu de travail) et l'usage des NTIC. Les plus récentes recherches tentent à montrer que l'on peut prendre en compte d'autres dimensions telles que le niveau de connaissances requis pour effectuer le travail (Daniels, Lamond et Standen, 2001, 1155).

Les récents progrès socioéconomiques réalisés en Afrique l'ont été dans le contexte de technologies de l'information et de la communication (TIC) omniprésentes. Le taux de pénétration des abonnements de téléphone mobile a atteint 63 % en 2013 et plus de 16 % de la

population utilise maintenant Internet<sup>4</sup>. Les décideurs et les partenaires de développement africains comptent beaucoup sur les possibilités offertes par les TIC dans le cadre des efforts déployés par le continent pour réduire la pauvreté généralisée et sur le rôle joué par les petites et moyennes entreprises (PME). Avec la diffusion des TIC, le terme de « télétravail » renvoie aujourd’hui à des situations et des critères variés résumés dans le tableau (1) suivant:

**Tableau 1** : Typologie du télétravail

Variable	dimensions
Télétravail	La sédentarisation
	Le nomadisme
	le travail en télécentre : « tiers-lieu »,
	le travail en réseau

**Source** : adaptés des travaux de Boboc et al., 2006 et; Ebrahim et al., 2009.

Le télétravail répond en grande partie à cette nouvelle donne. Il a été rendu possible grâce à l’arrivée de nouvelle technologie permettant un accès à distance quasi-totale de son espace de travail « Virtual Private Network » (VPN) technologie pour la connectivité sécurisée domicile-bureau à travers l’internet, voix sur IP pour les communications voix Echangée via l’ordinateur portable, accès aux données de l’entreprise, mails, outils collaboratifs tels que vidéo conférence, messagerie instantanée, partage de documents. Ces outils permettent une réelle extension de l’environnement de travail dans la sphère privée des salariés qui en bénéficient. Les grands majors de l’industrie informatique et télécommunication, Microsoft, Cisco, Alcatel-Lucent proposent tous des solutions pour le télétravail, avec des outils tels que Skype, Whatsapp, WebEx, Lync, Open Touch Communication, etc.

Le passage d’une structure bureaucratique vers une structure aplanie constitue déjà un changement de culture organisationnelle puisqu’il touche aux valeurs de la bureaucratie (Taskin, 2012). En outre, comme nous l’avons vu précédemment, la distance induite par le télétravail ne permet plus un contrôle par la présence et la visibilité du travailleur, ce qui nécessite une culture organisationnelle basée sur la confiance et orientée vers les résultats, celle-ci se développant à travers la responsabilisation des agents. Le management par objectifs s’avère dès lors plus adapté au télétravail qu’une supervision (Day & Burbach, 2011). Par

<sup>4</sup> Union internationale des télécommunications, « Données et chiffres concernant les TIC », Bureau de développement des télécommunications de l’UIT (Genève, 2008). Disponible à l’adresse : [www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/facts/ICTFactsFigures2013-e.pdf](http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/facts/ICTFactsFigures2013-e.pdf) .

ailleurs, il ressort des études de cas réalisées par Taskin (2012) au sein des administrations publiques que la suppression de la pointeuse s'est révélée favorable à l'adoption du télétravail.

L'objectif de ce travail étant de mesurer l'impact du télétravail sur la performance de l'entreprise en période de crise sanitaire ; nous allons ainsi nous appesantir sur les dimensions télétravail à domicile et le nomadisme seul gage de la rupture de la contamination des travailleurs et facteur du maintien de la continuité des objectifs de l'organisation. Mais avant toute chose nous allons faire un bref aperçu sur les différentes notions de performance au sein d'une organisation avant d'en mesurer l'impact du télétravail.

### **1.3 La performance sociale des collectivités locales**

Depuis l'édition par l'ONU d'une charte de 17 objectifs de développement durable pour produire un meilleur futur plus pérenne et durable pour l'humanité assortis d'indicateurs de progrès mesurés, les entreprises tout comme les collectivités locales sont invitées à formuler une stratégie, des enjeux et objectifs pour orienter et suivre la création de la valeur extra-financière relevant du champ de développement durable (Soufyane F. et Jean-Mari P., 2020). En cette période de crise sanitaire à la covid-19 ou la distanciation sociale devient une contrainte, l'adoption d'un mode nouveau du travail (télétravail) semble être la solution idoine à cette finalité.

Notons que le concept de la RSE connaît une véritable évolution dans le temps depuis ces premiers fondements théoriques qui remonte à 1953, avec les travaux de Bowen. Mc Williams et Siegel (2001) définissent la RSE comme un ensemble d'actions qui permettent d'améliorer le bien-être commun au-delà des intérêts de l'entreprise et d'un simple respect de la loi. Partant de cette même définition, Mc Williams et *al.* (2006) considèrent que la RSE constitue une forme d'investissement stratégique. Selon Campbell (2007), la responsabilité de l'entreprise doit aller au-delà de son rôle économique pour intégrer les préoccupations sociales et les pressions institutionnelles. Mais tout récemment, ISO 26000 a suggéré une définition de la RSE qui fait de plus en plus consensus et qui est une synthèse des précédentes. Elle définit la RSE comme la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement par un comportement transparent et éthique qui contribue au développement durable, incluant la santé et le bien-être de la société; prend en compte les attentes des parties prenantes; respecte les lois en vigueur, compatible avec les normes internationales de comportement et est intégré dans l'organisation et mis en œuvre dans ses relations .



En matière de télétravail, ne nous voilons pas la face, les collectivités qui proposent le télétravail à leurs employés y voient d'abord un moyen de faire des économies en réduisant leurs coûts de fonctionnement par l'optimisation des espaces de travail en location dans le but d'accroître la performance sociale de l'organisation. Les collectivités auront à présent un rôle de responsabilité sociale. Les politiques informatiques ne se limiteront pas à rechercher l'optimisation de la productivité via une automatisation et une dématérialisation, mais iront jusqu'à proposer des outils d'aide à la performance pour le partage d'information, à l'émergence de la créativité et de l'expertise en créant un terrain propice au bien-être. Au-delà des critères globaux du bien-être en entreprise, les outils numériques, et plus particulièrement les outils collaboratifs, pourront apporter leur pierre à l'édifice dans le bien-être des collaborateurs à condition que les dirigeants des collectivités s'impliquent et communiquent davantage sur les objectifs et les usages. Il en va de même pour les RSE où le management doit être le précurseur et l'instigateur de leur utilisation.

Retenons que pour Salgado (2013), l'évaluation de la performance des entités de la sphère publique prend tout son sens. Compte tenu du fait que les finalités des collectivités publiques sont différentes de celle du secteur marchand, la création de valeur ne peut être entendue comme une recherche de profit financier (Pestieau et Gathon, 1996). En intégrant différents critères tels que la satisfaction des citoyens et celle des employés de la fonction publique, la notion de performance devient alors « *multidimensionnelle* ». Premièrement, le caractère multidimensionnel nous amène à intégrer le volet social dans l'évaluation de la performance au sein des collectivités locales. Deuxièmement, la collectivité est au service de plusieurs parties prenantes comme toute organisation, même redevable à l'environnement. Nous n'avons pas retenu le volet social, car celui-ci est mesuré par les règles de la politique c'est-à-dire l'électorat. L'objectif de la collectivité n'étant pas financier, nous n'allons pas intégrer la performance financière dans notre travail.

Le concept de la performance sociale émerge en Europe depuis quelques années avec l'apparition du développement durable, mais ses prémices se trouvent dans des concepts plus anciens tels que la responsabilité sociétale, développée aux États-Unis par Carroll (1979). À ce titre, Reynaud (2003) propose de schématiser la performance sociale à partir de trois composantes que sont la performance économique, sociale (appréciée avec l'égalité de traitement, les conditions de travail et le respect des droits de l'Homme) et la performance environnementale (comprenant la diminution de la pollution et des ressources, la sécurité des produits et des installations) mais les items ne sont pas testés ni les relations supposées.

L'évaluation peut également se faire à travers l'approche anglo-saxonne du concept Triple Bottom Line (Elkington 1997). En mettant en avant une « valeur sociale ajoutée » ou un impact sur la société le Triple bottom line est une piste pour une mesure globale comprenant une triple contribution à la prospérité économique, à la qualité de l'environnement et l'amélioration de la cohésion sociale. Mais le bilan reste segmenté en trois parties distinctes présentées ensemble sans causalité ; de même que l'approche retenue par le reporting global (Global Reporting Initiative GRI) pourtant citée pour l'évaluation de la performance sociale (Dohou et Berland 2007).

De ces différentes approches théoriques, dont la visée explicative est celle d'une performance dépassant la dimension économique et financière, sont extraits des déterminants externes et internes afin de proposer une conceptualisation intégrant les interactions entre les différentes dimensions. Fondée sur le principe de la systémique qui stipule que la totalité est plus que la somme des parties constitutives, elle dépasse la vision segmentée de la performance sociale. Cette modélisation de la performance permet ainsi de calculer un score qui agrège les différentes dimensions de la performance. Une fois normalisée sur un échantillon représentatif d'une population d'organisations cible, cet indicateur de performance peut être utilisé à des fins de comparaisons longitudinale ou transversale.

Plusieurs facteurs du télétravail ont été relevés par la littérature comme préalables à une amélioration de la performance des organisations en période de crise sanitaire. De nombreux travaux montrent que le télétravail permet de diminuer les interruptions de l'activité professionnelle, les distractions, le temps de repos nécessaire pour récupérer après le travail et qu'il accroît ainsi la concentration (Biron & van Veldhoven, 2016 ; Mello, 2007 Merlet J. et Poussing N., 2020 ; Rey & Sitnikoff, 2006 ;), la productivité (Martin & MacDonnell, 2012 ; Mello, 2007), l'efficacité et la qualité du travail comme la performance (Baruch, 2000 ; Vega et al., 2015). Compte tenu de notre terrain d'études, nous avons retenus le nomadisme, sédentarisation car ce sont les éléments qui cadrent le mieux avec le contexte pandémique sur lesquels nous pouvons avoir des avis.

Ceci nous amène à formuler notre première hypothèse selon laquelle :

***H<sub>1</sub> : le caractère sédentaire du télétravail influencerait significativement et positivement la performance sociale des collectivités locales togolaises en période de la crise sanitaire à la Covid-19 ?***

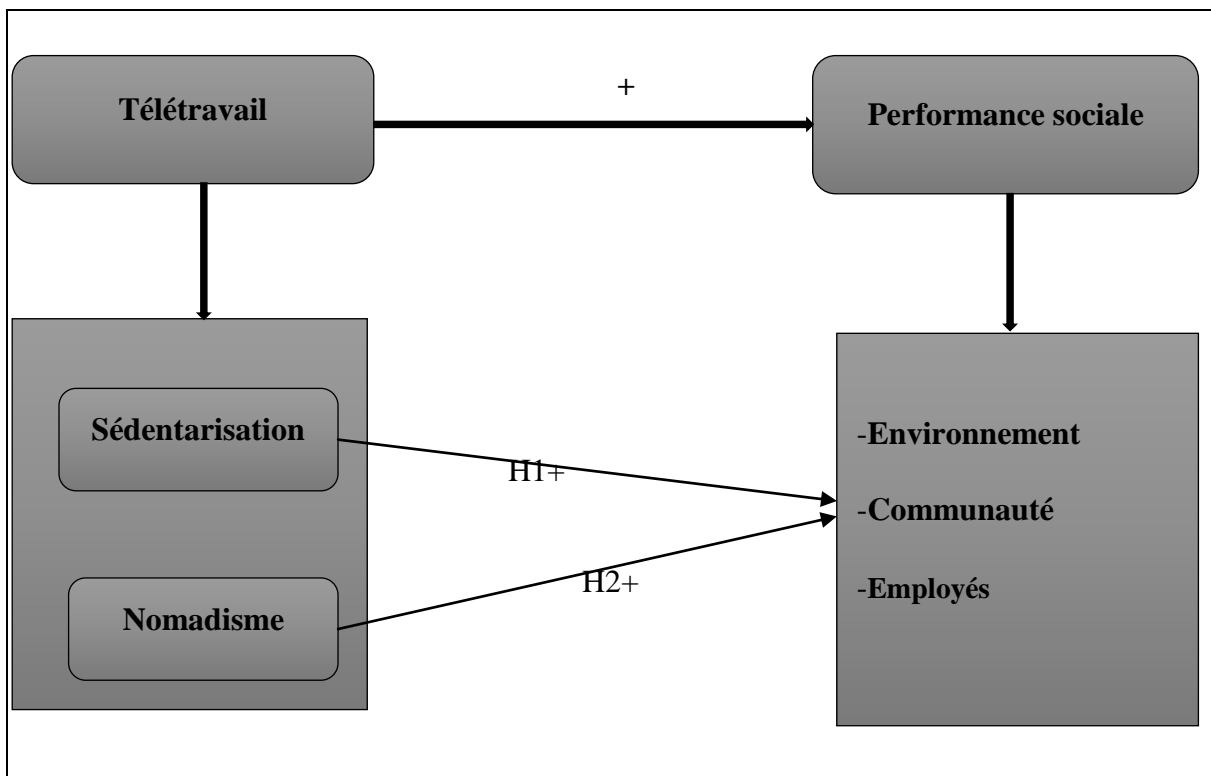
Etant donné que togolaises en période de crise sanitaire s'intéressent à la mise en place de ces pratiques des pratiques de télétravail pour rompre avec la chaîne de contagion du corona virus sans toutefois renoncer à leur objectif de performance, en nous plaçant dans la droite ligne de nos objectifs, notre seconde hypothèse centrale est :

***H<sub>2</sub> : le nomadisme comme pratique de télétravail permet d'améliorer significativement la performance sociale des collectivités locales togolaises.***

Dans le cadre de cette recherche, nous traitons de la performance sociale comme variable dépendante, le télétravail généralement utilisé dans la littérature pour désigner la capacité des entreprises à exercer en dehors des locaux (Gray et al. 1993 ; Boboc et al, 2006) sera utilisée comme variable indépendante.

Dans cette perspective, la figure ci-dessous résume notre modèle de recherche est représenté par le modèle qui suit :

**Figure numéro 1 : notre modèle de recherche**



Source : Auteurs

## 2. Démarche Méthodologique

Pour répondre à notre question de recherche une hypothèse générale selon laquelle les pratiques de télétravail influencent la performance sociale des collectivités locales. A partir de la littérature sus évoquée, nous avons formulé deux hypothèses de recherche. Compte tenu de nos ressources financières limitées, des contraintes de temps, pour trouver la taille adéquate de l'échantillon n, des difficultés que nous avons rencontrées lors de la constitution de notre base de sondage, nous avons sélectionné notre échantillon en nous basant sur la méthode empirique d'échantillonnage ou par choix raisonné. Celle-ci correspond parfaitement à notre cas, et a été mise au point pour contourner les difficultés de ce genre (Giard, 1985).

## **2.1. L'échantillonnage**

Thietart, (2003) avance que contrairement aux méthodes probabilistes, où l'on cherche à éliminer la subjectivité du chercheur, les méthodes par choix raisonné reposent fondamentalement sur le jugement. Elles permettent de choisir de manière précise les éléments de l'échantillon afin de respecter plus facilement les critères fixés par le chercheur. Les résultats d'un échantillon sélectionné par choix raisonné peuvent se prêter à une généralisation de type analytique. Cet auteur ajoute que l'avantage de cette méthode est qu'elle ne nécessite ni procédure précise ni base de sondage. En plus, la méthode de sélection par choix raisonné permet de choisir de manière très précise les éléments de l'échantillon et, ainsi de garantir plus facilement le respect des critères exigés par certains designs de recherche tels que l'homogénéité (Thietart, 2003). La constitution de notre échantillon est faite selon les dispositions de la loi n°2007-011 du 13 mars 2007 modifiée par celle du 31 janvier 2018 sur la décentralisation et les libertés locales et des renseignements obtenus à partir des informations issues du Ministère de l'Administration Territoriale, de la Décentralisation et des Collectivités Locales.

Ainsi, les informations reçues du terrain montre l'ensemble des activités des collectivités locales est soumis à diverses formes de contrôle par les six (05) organes suivants : l'Inspecteur Générale du Trésor, le Maire, le Receveur Municipal, le conseil municipal et le Directeur des Affaires Financières. Nous avons un échantillon de 351 répondants couvrant l'ensemble du territoire national. Nous avons reçu 303 retours soit 86,32% de la population cible. L'une des raisons du choix des collectivités locales comme terrain d'étude est le fait que le télétravail convient au travail de bureau, au travail par projet, aux métiers de l'information et de la connaissance, aux tâches complexes requérant de la concentration, nécessitant peu d'échanges d'informations ni d'interactions et n'exigeant pas une présence

physique dans l'organisation (Heinonen, S. & Weber, M. (1998); Taskin, 2012). En ce qui concerne les fonctions de management, celles-ci ne sont pas toujours jugées applicables au travail à distance (Taskin, 2003). Morgan (2004) recommande cependant de réfléchir en termes de tâches et non de fonctions.

## 2.2. Opérationnalisation des variables

La notion de télétravail a fait l'objet de nombreuses tentatives d'opérationnalisation dont les grands axes sont : le nomadisme, la sédentarisation, le télécentre et le travail en réseau (de Boboc et al., 2006 ; Gray et al., 1993 ; Dembrin, 2004 ; Daniels et al., 2001). Dans le cadre essentiellement de ce travail ou les acteurs du travail (employés) cherchent à maintenir le niveau de la performance sociale de leurs collectivités malgré la recrudescence des victimes à la covid-19<sup>5</sup> nous nous limitons exclusivement à la dimension de sédentarisation et nomadisme en vue de rompre la chaîne de contamination. Un questionnaire a été élaboré, sur l'échelle de Likert à 5 points. Les items utilisés sont testés par les statistiques de Bartlett ; de l'indice de KMO et alpha de Cronbach (Nunally, 1978) pour s'assurer de leur validité et cohérence interne. L'ACP dit test de KMO donne une valeur de 0.941 considéré comme très bon. De plus le test de sphéricité de Bartlett est de 3288,200 avec un seuil de (0.000). Les deux facteurs retenus expliquent plus 70% de la variance expliquée de l'ensemble des items. La valeur du coefficient  $\alpha$  de Cronbach formant les axes sont respectivement au-dessus de 60%. Ces coefficients sont scientifiquement satisfaisants puisque la valeur minimale recommandée est de 0.60 (Nunally, 1978).

Comme pour le télétravail, le concept de la performance sociale est mesuré par trois sous-variables (environnement, communauté et employés) sur une échelle de Likert avec 5 items. Les communalités des variables sont inférieures à 0.5 avec la variable teletravail, la cohérence des items de l'échelle de mesure du coefficient alpha de Cronbach donne des valeurs de plus de 6 points comme le montre le tableau suivant montre sous les variables de la performance sociale et leur caractère de scientificité.

**Tableau 2 : apurement des items des dimensions de la PSE**

VARIABLES	ITEMS RETENUS	ABREVIATION	Alpha de cronbach

<sup>5</sup> Plus de 170 000 morts au 21 avril 2020 selon le rapport de l'université de John Hopkins

<b>Variable dépendante : performance sociale</b>			
<b>Employés</b>	Votre collectivité locale tient compte des employés dans la prise de décision de gestion de la crise sanitaire	EMP1	<b>0,74</b>
	Votre collectivité soutient le désir des employés de suivre les formations pouvant aider ces derniers à être performants en dehors des locaux de l'administration	EMP2	
	Disposer d'un climat de travail bon et harmonieux entre les employés	EMP3	
<b>Communauté</b>	Assister volontairement aux activités communautaires qui donnent sens à la qualité de la vie	COM1	<b>0,63</b>
	Financer des œuvres caritatives	COM2	
<b>Environnement</b>	Sponsoriser les projets qui protègent et approuvent la qualité de l'environnement	ENV1	<b>0,67</b>
	Réduire la consommation de l'encre pour les photocopieuses et imprimantes par l'adoption du télétravail	ENV2	
	Réduire la consommation de l'énergie (eau, électricité) en travaillant hors des locaux de la Mairie	ENV3	
<b>Variable indépendante : télétravail</b>			
<b>La sédentarisation</b>	La distance du lieu de travail du travailleur est un facteur déterminant dans l'option pour le télétravail	SED1	<b>0.74</b>
	L'utilisation du NTIC est un facteur d'usage du télétravail à domicile	SED2	
	Le fait d'opter pour un travail à domicile peut être déterminant de la performance sociale	SED3	
	Le travail à domicile est un facteur de conciliation vie privée-vie professionnelle gage d'une	SED4	

	performance sociale		
<b>Le nomadisme</b>	La mise en place de forum d'échange entre les employés sur les activités de la collectivité permet de garder le sentiment d'appartenance et est un déterminant de la réussite du télétravail	NOM1	<b>0.87</b>
	La réduction pour l'employé de ses propres coûts de déplacement représente un facteur d'adoption du télétravail	NOM2	
	Le lieu choisi pour le télétravail est prépondérant dans l'adoption du télétravail	NOM3	
	La participation mensuelle à des journées de travail écologique (PTE) est prépondérante de la conservation de la biodiversité par la réduction du cout domicile/lieu du travail	NOM4	

Source : sur la base de nos enquêtes

Par la suite nous avons procédé aux analyses multi variées explicatives, notamment la régression linéaire multiple, compte tenu entre autres de la nature de nos variables (quantitatives dans les deux sens étant donné que nous avons utilisé les scores des variables sur les axes issus de l'ACP). Notre modèle de recherche étant constitué de deux hypothèses de recherche avec la variable performance sociale mesurée au travers de trois indicateurs, nous avons donc élaboré et testé six (6) modèles de régression.

### Spécification du modèle

Avant de présenter les résultats, nous spécifions d'abord notre modèle de régression linéaire multiple. Pour gagner donc en espace, nous présentons le modèle général de régression linéaire multiple suivant :

$$Y_i = \alpha + \beta_{1i} SED + \beta_{2i} NOM + \epsilon_i$$

Où

**Y<sub>i</sub>** : les variables expliquées (**ENV, COM et EMP**)

**SED, NOM**: les variables explicatives **sédentarisation et nomadisme**

**α** : la constante

**β<sub>i</sub>**: les paramètres du modèle

Ainsi définie, nous avons successivement réalisé les régressions en mettant en relation chacune des variables endogènes (trois indicateurs de PS) à nos variables explicatives pour chacune des hypothèses (deux), soit 6 modèles de régression linéaire multiple.

### 3. Résultats et analyse

Nous aurons à tester l'effet des typologies de télétravail retenues sur la performance sociale des collectivités locales togolaises à travers la perception des acteurs du travail. Successivement, les résultats de notre étude vont meubler la section 1 et leur analyse sera faite dans la seconde section.

#### 3.1. Résultats de l'étude

Les résultats des tests sont synthétisés dans les tableaux ; exclusivement pour la première hypothèse, nous présentons le tableau correspondant dans le texte ainsi que le tableau récapitulatif synthétique des modèles et pour l'autre hypothèse nous présentons uniquement le tableau récapitulatif synthétique des modèles dans le texte. Pour chacune des hypothèses, nous présentons dans le texte un des trois modèles empiriques ; toutefois, les commentaires et analyse des résultats s'inspirent de tous les tableaux et indicateurs de performance sociale.

##### 3.1.1. Test de la première hypothèse

Le tableau ci-dessous regroupe l'ensemble des trois tests (trois indicateurs de performance sociale) relatifs à la première hypothèse.

<b>Tableau n°3 : synthèse du test de la première hypothèse</b>						
<b>Modèle</b>	<b>Coefficients non standardisés</b>		<b>Coefficients standardisés</b>		<b>t</b>	<b>Sig</b>
	<b>A</b>	<b>Erreur standard</b>	<b>Beta</b>			
<b>ENV</b>	<b>Constante</b>	-0,229	0,070		-3,341	0,001
	<b>SED</b>	0,067	0,035	0,012	2,727	0,008



<b>COM</b>	<b>Constante</b>	0,943	0,24		3,924	0,025
	<b>SED</b>	-0,403	0,084	0,023	3,626	0,000
<b>EMP</b>	<b>Constante</b>	0,002	0,02		2,857	0,061
	<b>SED</b>	0,065	-0,11	0,017	-6,470	0,000

Source : auteur

Du tableau ci-dessus, l'on peut écrire entre autres le modèle suivant :

$$\text{ENV} = - 0,229 + 0,035 \text{ SED} + 0,070 \text{ (01)}$$

Ainsi, pour ce qui est de la première hypothèse, la dimension environnementale et celle communautaire sont les deux indicateurs de performance sociale positivement et significativement influencés par la sédentarisation du travail ; à contrario, cette dernière influence est plutôt négativement sur la performance sociale. Par contre l'effet est plutôt négatif sur l'EMP (envers les employés); ceci peut aussi signifier que pour ces collectivités, recourir à la sédentarisation comme mode de travail est certes rentable en termes de réduction d'émission de gaz à effet de serre (environnement), mais qu'avec son adoption, les collectivités qui le proposent à leurs employés y voient d'abord un moyen de faire des économies en réduisant leurs coûts de fonctionnement par l'optimisation des espaces de travail en location dans le but d'accroître la performance sociale mais de facto la relation entre les employés se dégrade .

Parmi les indicateurs de performance sociale, la dimension environnement est donc plus expliquée au regard du paramètre plus élevé (**0,067** contre respectivement **0,065** et **-0,403** pour la communauté et celui des employés). C'est ce que le tableau récapitulatif suivant met en exergue.

**Tableau 4 : synthèse des Récapitulatifs des modèles de la première hypothèse**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques			
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl	Sig. Variation de F
ENV	,816 <sup>a</sup>	,667	,645	,0669339	,667	53,999	299	,000
COM	,670 <sup>a</sup>	,449	,437	,1558866	,449	21,986	299	,000***

EMP	,490 <sup>a</sup>	,240	,212	,5255653	,240	8,535	299	,000
a. Valeurs prédites : (constantes), REGR factor " <b>Sédentarisation</b> " *** : significatif à 1%								

Source : Auteurs

Au regard du tableau ci-dessus, l'on s'aperçoit conformément aux résultats susmentionnés que la sédentarisation influence significativement tous leurs indicateurs performance sociale retenus à l'exception de celle sociale; toutefois, cette influence est encore plus marquée et positive sur la performance financière. En effet ces indicateurs sont expliqués respectivement à 64,50% et 43,70% (R deux ajusté) par la sédentarisation. La PSO n'est pas essentiellement expliquée par cette variable ; à ce titre la vérification d'autres hypothèses nous en dira davantage.

Ainsi, nous pouvons remarquer que ces résultats mettent en évidence un lien positif entre le fait pour une collectivité locale de promouvoir le télétravail et la performance sociale, plus précisément sur la communauté (COM) et la conservation de l'environnement (ENV).

### 3.1.2 Test de la deuxième hypothèse

A partir du tableau synthétique correspondant nous pouvons écrire entre autres le modèle ci-après :

$$\text{COM} = - 0,025 - 0,187 \text{ Nom} + 0,088 (2)$$

La deuxième hypothèse de cette recherche est étroitement liée à la première en ce sens que le nomadisme est une composante du télétravail qui a fait l'objet de notre étude. Des résultats présentés, l'on observe que seule la composante « Employés » a été influencé positivement par le Nomadisme. Les composantes « Environnement » et « communauté » quant - à-elles sont influencées négativement par la variable explicative. Cela peut s'expliquer par le fait que la typologie du télétravail utiliser crée un certain corollaire avec les indicateurs de performances considérées.

Pour l'ensemble des hypothèses et tests subséquents, les variables explicatives ont un effet significatif sur les résultats et par conséquent sur la performance sociale des collectivités locales. Ceci est assez satisfaisant lorsqu'on connaît l'importance de la qualité du télétravail surtout en période de crise sanitaire sur la performance sociale des collectivités locales. En effet, trouver une influence positive du nomadisme sur l'ENV et la COM sans avoir pris en

compte d'autres facteurs de contingence des collectivités locales ne seraient pas techniquement corrects.

Le tableau synthétique des modèles récapitulatifs de cette recherche se présente comme ci-dessous

**Tableau 5** : récapitulatif des résultats des deux hypothèses

VARIABLES	ENV	COM	EMP
<b>Première Hypothèse</b>			
Constante	-0,229	0,943	0,002
<b>SED</b>	0,035*** (2,727)	0,084** (3,626)	-0,11*** (-6,470)
<b>Deuxième Hypothèse</b>			
Constante	- 0,025	0,071	0,089
<b>NOM</b>	- 0,187 ** (2.651)	0.023** (2.036)	0.107* (2.230)

\*\*\*p < 0.01, \*\*p < 0.05; \*p < 0.1. Les valeurs dans les parenthèses sont les T-statistics.

### 3.2. Discussions des résultats

Notre papier vise à mieux expliquer l'influence du télétravail sur la performance sociale des collectivités locales togolaises en période de crise sanitaire à la covid-19. Nous avons d'abord cherché à identifier les typologies de télétravail adaptées à la crise sanitaire et susceptibles d'influencer la performance des collectivités locales togolaises. Nous avons ensuite développé un modèle conceptuel et établi, sur la base de ce modèle, un ensemble d'hypothèses concernant l'influence du télétravail sur la performance sociale des collectivités locales.

Conformément à nos hypothèses, il est important d'illustrer les implications de l'adoption des nouvelles formes d'organisation du travail sur la performance des collectivités locales togolaises. Le télétravail amène outre une métamorphose de l'organisation du travail, une autre répartition du temps ayant pour objet une implication organisationnelle.

La principale caractéristique environnementale du télétravail réside en la diminution des déplacements vers les lieux du travail qu'il pourrait induire. Ce facteur, fort développé en période de crise sanitaire ou la pénétration du télétravail est la plus importante amène à des projections à la fois complexes et simplistes permettant de réduire les émissions des gaz à effet de serre et l'investissement du recyclage des carcasses de voitures et à l'entretien des

espaces de stationnement. Ces résultats corroborent avec ceux de (Taskin ,2003 ; Heinonen et Weber, 1998) qui trouvent que le trajet domicile lieu de travail n'apporte aucune valeur ajoutée au travail et constitue une nuisance qui affecte d'une manière importante la qualité de vie des actifs, bien résumée dans la formule '*méto, boulot, dodo*'. Il s'avère impérieux de relativiser en considérant que les impacts écologiques réels du télétravail exigent toujours des travailleurs le déplacement (mobile et alterné) même si, plus pragmatiquement il est certain que le télétravail pourrait au moins éviter un certain nombre de déplacement.

Le contexte socioculturel actuel apparaît marqué par un souci d'accroissement du bien être global passant dès lors par l'accroissement du bien-être au travail. Socialement les résultats de notre étude semblent confirmer le fait que le télétravail est un facteur stimulateur de la conciliation vie professionnelle-vie privée. Dans ce sens, les études de Taskin (2003) concoctent nos conclusions. En effet selon cet auteur, l'adoption du télétravail a des conséquences tantôt écologistes tant hédonistes ayant trait aux bénéfiques en termes de mobilité que le télétravailleur peut induire principalement dans la gestion de son temps. Dans une stratégie de déconfinement progressive, le télétravail peut apparaître comme un moyen de ralentir le retour massif sur le lieu de travail. L'impact social du télétravail dans ce cas est qu'il favorise la limitation de la progression de la pandémie tout en limitant les risques d'augmentation des cas de mal être psychosocial. Financièrement au regard des conclusions de notre étude, l'adoption du télétravail permet de maintenir l'activité économique ainsi que l'emploi pour garantir la croissance financière des collectivités locales.

## CONCLUSION

Au total nous pouvons dire que notre hypothèse générale a été vérifiée ; autrement dit les typologies du télétravail étudiées influencent positivement la performance sociale des collectivités locales togolaises, cette influence est plus positive et significative pour la variable explicative sédentarisation. Elle est plutôt partiellement significative (positivement) pour le nomadisme en direction de l'économie de couts (performance financière) que de l'environnement et le social. Bien entendu, l'indicateur de performance sociale la plus expliquée au regard des coefficients de détermination ( $R^2$ ) et de la significativité du modèle est l'environnement.

Sur le plan théorique, nous avons dans le cadre de ce travail élargi le contenu de la performance tel que généralement utilisé dans la littérature pour intégrer aussi d'autres

indicateurs (la communauté et les employés) d'où l'utilisation du concept de performance sociale. Une des contributions de cette recherche est d'avoir été l'un des précurseurs de l'étude du lien de causalité entre le télétravail et la performance sociale à travers la phase exploratoire illustré par le cas des collectivités locales togolaises. Sur le plan méthodologique, Les études antérieures similaires du lien de causalité (Allet, 2014 ; Allet & Hudon, 2015 ; Andreas et al, 2015) ont utilisé essentiellement des données secondaires provenant des bases de données élaborées pour mesurer tant la variable explicative que la variable à expliquer (la performance). Si l'on ne peut ignorer le degré de sophistication de ce genre de base de données, il reste que l'on ne peut également nier le fait qu'elles ne sont pas conçues pour une recherche précise, d'où la nécessité de certains retraitements qui peuvent biaiser les résultats. Nous avons utilisé pour ce qui est de notre travail des données primaires, ce après une phase exploratoire ayant permis d'identifier les typologies de travail adaptables des entreprises en période de crise sanitaire.

Sur le plan managérial, nos résultats ont montré globalement une relation linéaire significative et positive entre le télétravail et la performance sociale des collectivités locales. Ceci signifie que les dirigeants de ces collectivités pour maintenir la continuité d'exploitation en période de crise sanitaire, doivent adopter les nouvelles formes d'organisation du travail dont le télétravail se situe en ligne de mire. Investir davantage dans le télétravail en privilégiant le NTIC c'est économiser sur le cout de fonctionnement des entreprises à travers le non-paiement des factures (eau, électricité, communication, des charges locatives), réduction de la consommation des papiers rames, du carbone 14, de la pollution de l'environnement que pouvaient engendrer les déplacements des lieux d'habitation vers les lieux de travail. Aussi adopter cette forme de travail serait un bon incubateur de la conciliation vie professionnelle-vie privée qui est gage d'amélioration de la performance individuelle et par ricochet celle organisationnelle.

Néanmoins, ce travail comporte quelques limites. La première limite porte sur la nature de l'échantillon retenu. En effet, sa taille est relativement faible à cause de la restriction des contacts. De plus, le fait d'opter uniquement pour collectivités locales togolaises peut introduire un biais de sélectivité, ce qui rend les résultats peu généralisables. La deuxième limite a trait aux données subjectives (perception des acteurs du travail) mobilisées dans cette analyse. En effet, le fait de se référer uniquement aux mesures perceptuelles des variables d'étude relève d'une vision réductrice de la portée du construit. Une troisième limite de notre

travail est la non prise en compte de toutes les composantes de la performance sociale dont l'effet est non négligeable sur la nature de nos résultats.

Malgré ces limites, ce travail nous éclaire sur des voies de recherche futures plus pertinentes le lien de causalité entre les variables de l'étude. Il serait possible d'envisager l'effet modérateur d'autres variables tel que conçu dans la littérature, à savoir : la confiance, la culture, l'appartenance ethnico-religieuse, la taille (Waddock et Graves, 1997 ; Griffin et Mahon, 1997 ; Balabanis, Hugh et Jonathan, 1998 ; McWilliamset Siegel, 2000 ; Moore, 2001 ; Ruf et al., 2001 ; Seifert, Morris et Barktkus, 2003, 2004, Hofstede, 1986).

### ***REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES***

Alaluf, M. (1998). Sociologie du travail. Bruxelles : Presses Universitaires de Bruxelles.

Allet M. & Hudon M. (2015). Characteristics of MFIs involved in Environmental Management, *Journal of Business Ethics*, pp. 395-414

Allet M. (2014). Why do MFIs go green? An Exploratory Study. *Journal of Business Ethics*, pp. 405-424

Andreas G., Huang, G. and Liu, H. (2015), Beyond Outreach: Corporate Social Responsibility and the Financial Performance of Microfinance Institutions. In. (eds.) *The Routledge Handbook of Responsible Investment*. Series: Routledge companions in business, management and accounting. Routledge. Abingdon, pp. 677-688

Balabanis, G. H.C Phillips et J. Lyall (1998) Corporate Social Responsibility and Economic Performance in the Top British Companies: are they linked? *European Business Review*, 98 : 1, 25-44.

Baruch, Y. (2000). Teleworking: Benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. *New Technology, Work and Employment*, 15(1), 34-49.

Bessire D. « Définir la performance (1999). *Comptabilité-Contrôle-Audit*, tome 5, pp. 127-150.

Biron, M., & van Veldhoven, M. (2016). When control becomes a liability rather than an asset: Comparing home and office days among part-time teleworkers. *Journal of Organizational Behavior*, 37(8), 1317-1337. doi: 10.1002/job.2106

Boboc A., Dhaleine L., Mallard A. (2006). « Travailler, se déplacer et communiquer : premiers résultats d'enquête », *Réseaux*, n° 140, p. 133-158.

Bourguignon A. (1997), « Sous les pavés la plage... ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable : l'exemple de la performance », *Comptabilité -Contrôle-Audit*, tome 5, vol.1, pp. 89-101.

Carroll, A.B.(1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*4 (4): 497-505.

Dambrin C.(2004). How does telework influence the manager-employee relationship? *International Journal of Human Resources Development and Management*, vol.4, p.358-375

Daniels, K., Lamond, D. and Standen, P. (2001) 'Teleworking: frameworks for organizational research', *Journal of Management Studies*, Vol. 38, No. 8, December, pp.1151–1185.

Dohou, A., Berland, N.(2007). Mesure de la performance sociale des entreprises. 28<sup>ème</sup> Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Poitiers.

Elkington, J.,(1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone: Oxford.

Gray, K.A., Hodson, N. and Gordon, G. (1993) *Teleworking Explained*, Chichester, WileyGriffin, J.J. et Mahon J.F. (1997) The Corporate Social Performance and corporate Financial Performance Debate. *Business and Society*, 36 : 1, 5-31.

Heinonen, S. & Weber, M. (1998). Les expériences récentes de télétravail et leurs effets sur les transports. Helsinki : VTT – IPTS

Illegems, V., Verbeke, A. & S'jegers, R (2001). The organizational context ofteleworking implementation. *Technological Forecasting & Social Change* n°68, pp. 275-291.

Konradt, U., Schmook, R. & Mälecke, M. (2000). Impacts of telework on individuals, organizations and families a critical review. In Cooper, L. & Robertson, I. (Eds), *Organizational Psychology and Development*. Chichester : Wiley, pp.339-375.

McWilliams, A., et D. Siegel (2000). Corporate Social Responsibility and Financial Performance: correlation or misspecification, *Strategic. Management Journal*, 21,PP 603-60.

Mello, J.A. (2007). Managing telework programs effectively.*Employee Responsibilities and Rights Journal*, 19(4), 247-261.

- Merlet J. et Poussing N., (2020). « Impact Du Télétravail Sur L'innovation Des Entreprises : Une Étude Sur Données D'enquête », « Revue d'économie industrielle » n° 171 pages 89 à 138
- Moore, G. (2001). Corporate Social and Financial Performance: An Investigation in the U.K. Supermarket Industry. *Journal of Business Ethics*, 34: 3, December, 299-315.
- Nunnally, J.C. (1978) *Psychometric Theory*, 2nd ed., McGraw-Hill, New York
- Reynaud, E. (2003). Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique. Journée AIMS Atelier développement durable, Angers.
- Rosanvallon J. (2006). Travail à distance et représentations du collectif de travail. *Revue Interventions économiques*, n° 34.
- Ruf, B., et al (2001). An Empirical Investigation of the Relationship Between Change in Corporate Social Performance and Financial Performance: A Stakeholder Theory Perspective. *Journal of Business Ethics*, 32: 2, July, 143-156.
- Seifert, B. Morris S. et Bartkus B. (2003). Comparing Big Givers and Small Givers: Financial Correlates of Corporate Philanthropy ». *Journal of Business Ethics*, 54: 3, July, 195-211.
- Seifert, B., S.A. Morris et B.R. Bartkus (2004). Having, Giving and Getting: Slack Resources, Corporate Philanthropy, and Firm Financial Performance. *Business and Society*, Jun, 43: 3, 135-161.
- Seltzer, B. (1997). Vécu pour vous : télétravail. *Personnel ANDCP n°385* (décembre), p.82-85.
- Soufyane F. et Jean-Mari P(2020). Impact social et création de valeur. *Questions de Management* 27, pp 91-130
- Taskin, L. & Delobbe, N. (2002). « Conséquences de la pratique du télétravail : vers une « désocialisation » ou une nouvelle forme de socialisation ? » Communication au congrès de l'Association Internationale de Psychologie du Travail de Langue Française.
- Taskin L. (2003). Les enjeux du télétravail pour l'organisation », 2003. *Reflets et perspectives de la vie économique*. Tome XLII | pages 81 à 94.



Tremblay D.-G., Genin E. (2009). Remodelage des temps et des espaces de travail chez les travailleurs indépendants de l'informatique : l'affrontement des effets de marchés et des préférences personnelles. *Temporalités*, n° 10

Valerie F. et al (2014) « télétravail et « travail à distance équipé » Quelles compétences, tactiques et pratiques professionnelles ? ». *Revue française de gestion* N° 238 pages 101-118

Vega, R.P., Anderson, A.J., & Kaplan, S.A. (2015). A within-person examination of the effects of telework. *Journal of Business and Psychology*, 30(2), 313-323. doi: 10.1007/s10869-014-9359-4

Waddock, S. et S.B. Graves (1997). « The Corporate Social Performance-Financial Performance link, Strategic ». *Management Journal*, 18 : 4, pages 303 à 319.