



## Le bien-être des collaborateurs à l'épreuve du télétravail : une analyse de la littérature

<sup>1,2</sup> GOUMRHARE RACHIDA, <sup>1</sup> BENRAISS BOUCHRA, <sup>3</sup> BENRAISS AMINA

<sup>1</sup> FSJES-FES, Laboratoire de recherche ERMOT

<sup>2</sup> École de commerce HECF-FES, Laboratoire de recherche multidisciplinaire LAREM

<sup>3</sup> FSJES- MARRAKECH, Laboratoire de recherche NPG

**Abstract:** Teleworking has emerged as a key solution for organizations that want to maintain their activity in a context shaped by accelerating digitalization and technological advancements, particularly Big Data and artificial intelligence, which have driven the shift toward a more flexible and efficient work approach. However, the growing adoption of this work arrangement raises critical questions about its impact on employee well-being and work-related stress. This study is based on a comprehensive literature review, including peer-reviewed journal articles published between 2015 and 2025, retrieved from major databases such as Scopus, Cairn, and ScienceDirect. The review mobilized keywords including “teleworking”, “well-being”, “work from home,” and their related synonyms, with a focus on studies published in both French and English that specifically examine the effects of teleworking on well-being and occupational stress at work. The findings indicate that teleworking has a significant effect, both positive and negative, on employee well-being, and highlight the need for organizations to develop structured and implement policies aimed at strengthening inclusion, nurturing a sense of belonging, and implementing social support mechanisms to preserve the mental health and well-being of teleworkers.

**Keywords:** Teleworking; well-being; ICT; employees; literature review.

**Digital Object Identifier (DOI):** <https://doi.org/10.5281/zenodo.18450747>

### 1 Introduction

Depuis plusieurs années, le télétravail a connu un essor considérable, notamment au sein de nombreuses entreprises auparavant réticentes à cette pratique. Adopté massivement suite à la crise sanitaire de la COVID-19, le télétravail est défini comme une modalité alternative d'organisation du travail utilisant les technologies de l'information et de la communication (TIC) en dehors des locaux de l'entreprise. Selon (Mello, 2007), le télétravail, tel qu'il est pratiqué actuellement, remet en question plusieurs aspects de la vie professionnelle : l'organisation du travail, les relations au sein des équipes et la culture d'entreprise. Il a ainsi fait l'objet d'un nombre important de publications menés par des chercheurs de différentes disciplines (ergonomie, psychologie du travail et des organisations, gestion des ressources humaines, médecine, etc.). En conséquence, l'essor de cette modalité d'organisation du travail rend impératif de saisir ses retombées sur le bien-être des travailleurs et

travailleuses. Le présent travail vise à étudier l'impact du télétravail sur le bien-être des collaborateurs. Plus précisément, notre question sera la suivante : Dans quelle mesure le télétravail, en tant que pratique managériale innovante, influence-t-il le bien-être au travail des collaborateurs ? Pour aborder ce sujet, nous proposons une analyse théorique fondée sur les recherches antérieures dans ce domaine.

## 2 Méthodologie

Ce papier s'appuie sur une méthodologie rigoureuse, fondée sur une analyse documentaire exhaustive des articles issus de la littérature existante. La recherche s'est appuyée sur trois bases de données distinctes : Scopus, Cairn et Science Direct. Nous avons sélectionné ces bases de données afin de couvrir largement la littérature et d'augmenter les chances de trouver des articles très pertinents. Pour la recherche en soi, nous avons combiné les mots clés suivants : « télétravail », « bien-être », « travail à domicile », ainsi que des synonymes et des termes s'y approchant, afin d'étendre la recherche. Seuls les travaux contenant au moins l'un de ces mots clés sont jugés pertinents. Notre recherche s'est concentrée sur des articles en français et en anglais publiés entre 2015 et 2025, qui traitent directement les répercussions possibles du télétravail sur le bien-être et le stress au travail.

## 3 Télétravail: Cadre conceptuel et théorique

### 3.1 Le télétravail : Vers une nouvelle organisation du travail

Apparu comme un nouveau modèle d'organisation du travail dès les années 1970, le télétravail a véritablement commencé à se développer à partir des années 2000, grâce aux progrès technologiques rapides dans le domaine des télécommunications. Plus précisément, à partir de mars 2020, les organisations ont dû faire face à une crise d'envergure due à la propagation du coronavirus (Pénard & Coulanges, 2020). Face à la pandémie de COVID-19, survenue au début de l'année 2020, les organisations des secteurs public et privé ont été obligées de mettre en œuvre le télétravail en tant que procédure standard. Les mesures de confinement prises pour limiter la propagation du virus ont créé un contexte favorable à l'adoption du télétravail à grande échelle. Ce changement a soulevé des interrogations sur le concept de télétravail et ses multiples facettes. À cet égard, le télétravail reste un concept large qui ne se limite pas à la définition généralement employée. En effet, selon certains chercheurs, le télétravail doit être défini de manière globale.

Selon (Taskin et Bridoux, 2010, cités dans(Vayre, 2019)), le télétravail englobe toutes les situations de travail à distance. Ce mode de travail peut se manifester à travers une multitude d'expressions telles que « travail à distance », « travail virtuel », « bureau à domicile » ou « télétravail » ((Messenger et Gschwind, 2016) cité par (Mouni, 2024)). Pour Rabelo (2000), le principe du télétravail repose sur le fait de déplacer le travail au domicile du travailleur plutôt que l'inverse. Dans la même perspective, Pérez, Sánchez et Carnicer (2007) le définissent comme une modalité alternative d'organisation du travail, caractérisée par la possibilité pour les travailleurs d'utiliser les systèmes d'information et les télécommunications totalement ou partiellement depuis leur domicile ou un lieu éloigné. De son côté, Boonen (2008) interprète cette forme d'emploi comme une pratique organisationnelle décentralisée, née dans un contexte de crise économique. Quant à Sakuda et Vasconcelos (2005), ils ont proposé une approche plus systématique, considérant que le télétravail est le recours à des ordinateurs et à des télécommunications afin de transformer la structure de travail déjà établie, impliquant plusieurs aspects économiques, sociaux, organisationnels, environnementaux et juridiques. Le tableau ci-après, recense quelques définitions issues de la littérature, permettant de mieux cerner les contours conceptuels de cette pratique émergente.

**Tableau 1 : Quelques définitions du télétravail**

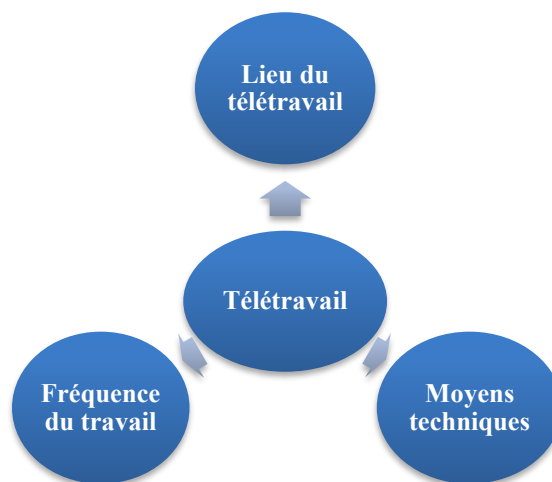
Auteurs	Définitions
(Taskin, 2006)	le télétravail correspond à « l'exécution d'une activité professionnelle, en tout ou en partie, à distance (c'est-à-dire hors des abords immédiats de l'endroit où le résultat de ce travail est attendu et en dehors de toute possibilité physique pour le donneur d'ordre de surveiller l'exécution de la prestation) et au moyen des TIC »
Boonen (2008)	le télétravail est défini comme « une forme de travail décentralisée apparue en Occident en réponse à la crise économique mondiale ».

(Allen et al., 2015)	le télétravail désigne « le travail à domicile ou à partir d'un domicile pendant (au moins une partie) des heures de travail contractuelles des employés ».
(Sobratt, 2016)	Le télétravail désigne « tout travail réalisé à distance, en dehors du lieu de travail, en utilisant les technologies de l'information et de la communication (TIC) qui permettent de travailler depuis n'importe où, de recevoir et de transmettre des informations, des images ou des sons liés à l'activité professionnelle ».
(International Labour Office, 2021)	le télétravail est défini comme « le travail effectué par une personne ..., à son domicile ou dans un autre local de son choix, autre que le lieu de travail de l'employeur, contre rémunération, qui aboutit à un produit ou à un service spécifié par l'employeur, indépendamment de celui qui fournit l'équipement, les matériaux ou les autres intrants utilisés ».

Source : (Filardi et al., 2020)

Ces différentes définitions mettent en évidence trois composantes fondamentales permettant de caractériser cette forme de travail, il y'a d'abord le lieu du travail qui peut être le domicile, des espaces de coworking, des cafés, restaurants, ou encore des bibliothèques, ensuite la fréquence du travail qui peut être d'au moins un jour par semaine à distance , ou d'une alternance entre le travail à distance et le travail dans les locaux de l'employeur, ainsi que l'usage des technologies et des outils de communication (Benbdelhadi & Mouissia, 2021).

Figure 1 : Les caractéristiques du télétravail



Source : Auteurs

Ainsi, cette pratique peut prendre différentes formes, qu'elles soient nouvelles ou non, s'effectuant en dehors de l'environnement de bureau traditionnel, comme :

- le travail à distance, appliqué à tous les sites dispersés en dehors du siège de l'entreprise ou de l'installation fixe d'affaires ;
- le travail à domicile, considéré comme une forme traditionnelle de télétravail, qui est généralement effectué au domicile du collaborateur, indépendamment du secteur d'activité, de manière volontaire et avec la possibilité de reprendre le travail au bureau ;
- Le télétravail : les collaborateurs réalisent tout ou partie de leurs tâches hors du lieu de travail, via les technologies de l'information et de la communication (Mekdad et al., 2024).

Cette diversité rend cependant difficile une comptabilisation très précise du phénomène, malgré les impacts différents de ces formes de télétravail sur les individus et les organisations. La majorité des travaux sur le sujet le considèrent sous sa forme la plus large, intégrant également les travailleurs indépendants.

### 3.2 Les enjeux managériaux du télétravail

En raison de la propagation du Covid-19, de nombreux employés ont été obligés de travailler à domicile, situation qui était pour la plupart d'entre eux, et pour leurs employeurs, difficilement envisageable. Bien que le télétravail existe depuis longtemps, le contexte de la pandémie a accéléré son adoption. Face à cette nécessité, imposée par la nouvelle conjoncture, les responsables des ressources humaines (DRH) doivent trouver des solutions aux difficultés engendrées par ce mode de travail (Frimousse & Peretti, 2021). Ils se voient ainsi contraints de s'adapter à ce nouveau style de management qui redéfinit les pratiques et les modalités de gestion du travail. Dans ce sens, plusieurs études ont abordé cette pratique et son impact sur l'organisation du travail en terme de temps, de lieu et de mode d'action (Vayre, 2019). Cependant, cette nouvelle configuration peut générer des tensions entre les différents niveaux hiérarchiques en raison des ajustements structurels et opérationnels qu'elle impose.

Bien que liés, le télétravail et le management à distance diffèrent dans leur mise en œuvre, le premier repose sur le volontariat, tandis que le second s'inscrit souvent dans une décision stratégique imposée à l'ensemble des collaborateurs. Toutefois, tous deux exigent une réorganisation du travail et une adaptation des pratiques managériales pour surmonter les défis liés à la séparation physique et à la diversité culturelle. Les managers doivent ainsi créer un environnement de travail sain qui favorise le maintien de la collaboration et de la cohésion d'équipe, ainsi que l'assurance du bien-être et de la motivation des collaborateurs. Pourtant, certaines entreprises hésitent encore à adopter cette pratique, pour des raisons liées à la confidentialité des données. En effet, l'accès aux ressources informationnelles à partir d'un environnement externe à l'entreprise soulève des enjeux de confidentialité et de cybersécurité, pouvant entraver la fluidité du travail et les conditions de son déroulement (Charani & Hilmi, 2023). Malgré les nouvelles opportunités managériales et organisationnelles offertes par le télétravail, il nécessite également une adaptation continue des pratiques et des outils pour concilier flexibilité, performance et sécurité.

## 4 Le bien-être au travail

Après avoir abordé le télétravail, ses différentes définitions, ses modalités et le changement managérial qu'il implique, cette partie sera consacrée au de bien-être au travail ainsi qu'à ses dimensions, l'objectif étant de comprendre la relation entre ces deux concepts.

### 4.1 Bien-être au travail : Définition et déterminants

Le bien-être au travail représente un sujet important, aussi bien pour la recherche en gestion que pour d'autres disciplines, notamment l'éducation, la médecine, l'ingénierie, la santé et la sécurité, etc. Ainsi, selon l'Organisation mondiale de la santé (OMS), le bien-être au travail correspond à un « état d'esprit caractérisé par une harmonie satisfaisante entre, d'une part, les aptitudes, les besoins et les aspirations du travailleur, et, d'autre part, les contraintes et les possibilités du milieu de travail ». De son côté, l'Institut national de recherche et de sécurité (INRS) le définit comme « un concept englobant, de portée plus large que les notions de santé physique et mentale. Il fait référence à un sentiment général de satisfaction et d'épanouissement dans et par le travail, qui dépasse l'absence d'atteinte à la santé ». Selon cette définition, le bien-être repose donc sur la perception personnelle et collective des situations et des contraintes de la vie professionnelle.

Après examen de la littérature, plusieurs modèles permettant de conceptualiser le bien-être au travail ont été identifiés. Cependant, le modèle de Dagenais-Desmarais et Privé (2010) est le seul à répondre à tous les critères du bien-être au travail. Le tableau 2 présente les principaux modèles du bien-être au travail issu de la littérature.

**Tableau 2 : Tableau récapitulatif des principaux modèles du bien-être au travail**

Auteurs	Libellé	Dimensions
(Dagenais-Desmarais, 2010)	Bien-être psychologique au travail	Adéquation interpersonnelle au travail Épanouissement dans le travail Sentiment de compétence au travail

		Reconnaissance au travail Volonté d'engagement au travail
(Cotton & Hart, 2003)	Bien-être au travail	Moral Détresse Satisfaction au travail
(Daniels, 2000)	Bien-être affectif au travail	Anxiété <-> Confort Dépression <-> Plaisir Ennui <-> Enthousiasme Fatigue <-> Vigueur Colère <-> Placidité
(Biétry & Creusier, 2013)	Bien-être au travail	Relations avec les collègues Management Temps Environnement physique de travail
(Danna & Griffin, 1999)	Bien-être au travail	Symptômes médicaux physiques et psychologiques Expériences de vie générales Expériences liées au travail
(Warr, 1990)	Bien-être au travail	Déplaisir <-> Plaisir Anxiété <-> contentement Dépression <-> Enthousiasme

Source : (Abaidi, 2023)

## 5 Télétravail et bien-être au travail : articulation théorique

L'analyse approfondie des différentes études sur le télétravail et le bien-être au travail révèle des résultats divergents, voire contradictoires. Dans un premier temps, nous évoquerons les théories expliquant le lien entre ces deux notions, puis nous présenterons les travaux qui mettent en lumière ses répercussions à la fois positives et négatives sur le bien-être et la santé au travail.

### 5.1 Modèles et théories sur le lien entre télétravail et bien-être

Pour enrichir notre analyse, nous présentons quelques théories et modèles expliquant le lien entre le télétravail et le bien-être des collaborateurs.

#### 5.1.1 Théorie de l'autodétermination

La théorie de l'autodétermination, qui relève de la psychologie positive propose un cadre conceptuel permettant de comprendre l'importance du télétravail dans la promotion de bien-être au travail. Élaborée par (Deci & Ryan, 2000), il s'agit d'une théorie globale de la motivation humaine qui traite de sujets abordant différents domaines de la vie. Elle s'intéresse notamment à des aspects liés au lieu de travail, aux besoins psychologiques, aux facteurs de personnalité, aux aspirations personnelles, à l'autorégulation, à l'énergie positive et constructive et surtout, l'influence indirecte des facteurs sociaux sur le comportement au travail, l'affect, l'attitude et le bien-être général. Cette théorie postule que la motivation et le bien-être des individus s'appuie sur la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux de l'homme en matière de compétence professionnelle, d'autonomie individuelle, de bonheur et de sentiment d'appartenance. Elle prend également en compte l'effet des contextes sociaux et environnementaux sur les besoins, les désirs, les aspirations, les intérêts, le sens de l'autodétermination, le bien-être, le potentiel de croissance et la satisfaction de l'individu (Nunes et al., 2023). Dans cette perspective, le télétravail influence d'une manière directe la satisfaction de ces différents besoins, ce qui explique son effet sur le bien-être au travail.

### 5.1.2 Théorie de l'échange social

La théorie de l'échange social de Blau (1964) constitue l'une des théories les plus reconnues en sciences sociales. Selon Cropanzano et Mitchell (2005), elle est une norme d'or pour comprendre les attitudes et les comportements sociaux en milieu de travail. Ce modèle part du principe que les individus, lorsqu'ils entrent dans une relation d'échange social, procèdent d'abord à une évaluation des récompenses possibles en échange de leurs investissements. Selon cette approche, les employés qui perçoivent un déséquilibre entre ce qu'ils donnent à leur employeur et ce qu'ils reçoivent en retour sont insatisfaits dans leur travail. Par ailleurs, Gouldner (1960) précise que la valeur de l'investissement détermine l'obligation de réciprocité. Avec le temps, l'échange social évolue quand chacune des parties reconnaît la valeur des ressources de l'autre. En résumé, l'idée centrale de la théorie de l'échange social est de maximiser les récompenses et de minimiser les coûts. Dans ce contexte, le télétravail est perçu comme un avantage auquel tout le monde n'a pas accès. Cette théorie suggère que les télétravailleurs éprouvent un sentiment de responsabilité à l'égard de leur organisation, ce qui les incite à fournir plus d'efforts pour honorer leur dette (Bouville, 2024).

### 5.1.3 Le modèle exigences- ressources

Le modèle Exigences-Ressources est un modèle incluant à la fois une boucle de motivation positive qui repose sur l'évaluation des ressources professionnelles que l'individu possède, pouvant renforcer son engagement, et une boucle de motivation négative associée aux exigences et contraintes professionnelles susceptibles d'entraîner un épuisement (Edey Gamassou, 2017). Des études antérieures se sont appuyées sur le modèle exigences-ressources professionnelles pour expliquer le lien entre le télétravail et la santé des travailleurs. Selon ce modèle, lorsque les individus n'ont pas suffisamment de ressources face exigences de leur travail, il en résulte un épuisement professionnel et des tensions. Les exigences professionnelles sont les composantes physiques, sociales ou organisationnelles du travail d'un employé qui nécessitent un effort physique ou mental, consomment des ressources énergétiques et sont associées à des coûts physiologiques et psychologiques tels que les plaintes de santé somatique et l'épuisement. Les ressources professionnelles sont des aspects du travail d'un travailleur qui répondent à des besoins psychologiques fondamentaux et peuvent être utilisées pour atténuer les exigences professionnelles. Ce modèle suggère que le télétravail modifie les exigences et les ressources typiques du travail dans le contexte du télétravail. Plus précisément, il a été démontré que le télétravail était lié de manière négative à l'épuisement, en raison de la réduction des exigences professionnelles telles que la réduction de la pression temporelle et des conflits de rôles, et de la perception accrue des ressources professionnelles telles que l'autonomie dont les travailleurs font l'expérience dans le cadre du télétravail.

Afin de compléter ces fondements théoriques, il sera nécessaire de présenter quelques travaux explorant les impacts de cette pratique à la fois positifs et négatifs sur le bien-être des employés dans différents contextes.

## 5.2 Les effets positifs et négatifs du télétravail sur le bien-être au travail

D'un point de vue théorique, le télétravail peut avoir des effets contradictoires sur la santé et le bien-être des collaborateurs. Nous tentons donc d'élucider notre problématique en présentant une série d'études empiriques traitant la relation entre ces deux concepts.

Plusieurs études ont abordé le sujet du bien-être psychologique des télétravailleurs. Elles soulignent le rôle important des caractéristiques de l'emploi en tant que facteur médiateur dans la prédiction du bien-être psychologique (Song et Gao, 2020). D'autre part, certains travaux ont démontré que la fréquence du télétravail n'exerce pas d'effet direct sur les indicateurs de bien-être au travail (Vander Elst et al., 2017). Ainsi, les salariés qui présentent une grande stabilité émotionnelle et une grande autonomie perçue éprouvent moins de tension psychologique, quel que soit le temps qu'ils consacrent au télétravail chaque semaine (Perry et al., 2018).

D'autres études montrent que le recours au télétravail génère des économies de temps et d'argent liées à la diminution des déplacements entre le domicile et le lieu de travail (Eurofound & ILO, 2017). Le fait de ne pas avoir à se déplacer peut ainsi donner aux travailleurs davantage de temps pour adopter des comportements



bénéfiques pour la santé, comme la pratique d'une activité physique à domicile (Keightley et al., 2023). Par ailleurs, les travaux de Denzer et Grunau (2024) ont démontré que le télétravail pouvait aider les travailleurs à gérer les pressions liées à leur emploi et à concilier vie familiale et vie professionnelle, notamment lorsqu'ils sont parents de jeunes enfants. De même, Dupont et al. (2020) soutiennent que le télétravail offre la possibilité de consacrer plus de temps à leur famille et aux obligations familiales, en raison de la flexibilité des horaires de travail. Shepherd-Banigan et al. (2016) ont également constaté que le télétravail était lié à une diminution des symptômes de dépression chez les femmes ayant de jeunes enfants de moins de 24 mois après leur retour au travail dans les 6 mois suivant l'accouchement.

Si le télétravail présente de nombreux avantages, il comporte également certaines limites. En effet, la littérature évoque certains problèmes de santé associés aux TIC et à ce style de travail. Dans ce sens, les travaux de (Mendonça et al., 2022) ont suggéré que l'utilisation excessive des TIC peut avoir des répercussions sur le bien-être et la santé mentale. Cela peut générer de l'anxiété ou de la dépression, ainsi que des troubles du sommeil. De même, (Figueiredo et al., 2024) ont démontré que les individus qui travaillent à domicile, sont plus stressés, ce qui affecte négativement leur bien-être et leur vie en général. En outre, certaines études comme celles de (Andrade & Petiz Lousã, 2021) révèlent d'autres défis, liés à un usage intensif et prolongé des technologies en dehors du temps de travail, ainsi qu'à la difficulté de concilier vie professionnelle et vie familiale, ce qui peut engendrer un conflit entre travail et famille. Parallèlement, (Dahmani & Elakry, 2020) soulignent que cette modalité de travail entraînerait un sentiment d'isolement chez les employés, en réduisant notamment leurs interactions avec leurs collègues. Cette situation peut donc entraîner un risque de perte du lien social, une absence d'esprit d'équipe et des problèmes de communication, qui sont des éléments essentiels du travail. D'après l'étude de Bentley et al. (2016), le sentiment d'isolement perçu par les télétravailleurs est associé à un niveau de stress plus élevé. De plus, l'utilisation prolongée de l'ordinateur entraîne souvent une fatigue visuelle, des douleurs musculaires et des troubles de la posture (Rechidi et al., 2020).

À cet égard, et pour une vision plus éclairée, nous proposons un tableau synthétisant les principaux travaux de recherche récents sur le lien entre le télétravail et le bien-être en milieu professionnel.

**Tableau 3 : Synthèse des travaux sur la relation entre le télétravail et le bien-être au travail**

Références	Méthodologie	Population étudiée	Résultats
<b>“What’s going on with teleworking? a scoping review of its effects on well-being”</b> (Vacchiano et al., 2024)	Revue de littérature	132 études sélectionnées pour l'extraction des données	L'environnement de travail, la fréquence de télétravail et les caractéristiques des collaborateurs ont un impact significatif sur leur bien-être au travail.
<b>“The impact of telework on emotional experience: when, and for whom, does telework improve daily affective well-being?”</b> (Anderson et al., 2015)	Etude quantitative	102 employés d'une grande agence gouvernementale américaine	Les collaborateurs éprouvent moins de bien-être affectif lié au travail les jours où ils télétravaillent comparativement aux jours où ils travaillent au bureau. Les différences individuelles étaient variables et associées à la manière dont les personnes ruminaient et à leur réseau social.
<b>“The role of organisational support in teleworker wellbeing: A sociotechnical systems approach”</b> (Bentley et al., 2016)	Etude quantitative	804 employés en télétravail appartenant à 28 organisations en Nouvelle - Zélande	Le soutien de l'organisation et du manager apporté aux télétravailleurs ont été associés à une plus grande satisfaction au travail et à une réduction de la pression psychologique.
<b>“Advantages and disadvantages of</b>	Etude quantitative	98 télétravailleurs et 28 cadres au	Les participants déclarent que leur qualité de vie s'est améliorée, et qu'ils

<b>teleworking in Brazilian public administration: analysis of SERPRO and Federal Revenue experiences”</b> (Filardi et al., 2020)		Service fédéral brésilien de traitement des données (SERPRO) et au Service fédéral des impôts.	ressentent davantage de sécurité lorsqu'ils travaillent à domicile, ainsi qu'une réduction du stress lié aux déplacements domicile-travail.
<b>“Not Extent of Telecommuting, But Job Characteristics as Proximal Predictors of Work-Related Well-Being”</b> (Vander Elst, Verhoogen, Sercu, Van Den Broeck, et al., 2017)	Etude quantitative	828 employés travaillant dans des entreprises de télécommunications	Le soutien social des collègues, la participation à la prise de décision, et l'autonomie dans l'accomplissement des tâches ont un impact direct sur le bien-être au travail, tandis que l'étendue du télétravail y est indirectement liée par le biais du soutien social.
<b>“Workplace Flexibility and Worker Well-Being by Gender”</b> (Kim et al., 2020)	Etude quantitative	Sur la base de l'enquête sociale générale (General Social Survey), un échantillon commun pour les quatre années (2002, 2006, 2010 et 2014) N = 6 945	Le travail à domicile est associé à une diminution de la fatigue et du stress par rapport à ceux qui ne travaillent pas à domicile. En outre, la possibilité d'ajuster les heures de début et de fin de travail et de travailler à la maison pour rattraper le travail sont associées à un conflit élevé entre le travail et la vie familiale, en particulier pour les femmes.
<b>“Values, wellbeing, and job satisfaction in telework: Evidence from IT-enabled service firms”</b> (Kautish et al., 2025)	Etude quantitative	2684 employés d'entreprises de services informatiques dans le nord-ouest de l'Inde	Les résultats révèlent que les valeurs des employés influencent positivement le bien-être psychologique et subjectif et leur satisfaction au travail dans un contexte de télétravail.
<b>A Qualitative and Longitudinal Study on the Impact of Telework in Times of COVID-19</b> (Maillot et al., 2022)	Etude qualitative longitudinale	22 télétravailleurs français	L'adoption du télétravail a engendré des modifications dans les pratiques du travail et par conséquent, un stress accru et une diminution du bien-être des employés due à l'augmentation des heures de travail et l'absence de relations sociales.

Source : Auteurs

Les résultats de cet examen de la littérature révèlent que la pratique du télétravail a des effets à la fois positifs et négatifs sur le bien-être et la santé psychologique des collaborateurs. Par ailleurs, certaines études montrent que le fait de travailler à distance ne garantit pas systématiquement un niveau de satisfaction plus élevé, et qu'un environnement hybride nécessite une infrastructure de soutien pour faciliter les interactions sociales et le bien-être des télétravailleurs (Lysova et al., 2023). Ainsi, bien que le télétravail offre des bénéfices significatifs, sa mise en œuvre requiert une approche équilibrée afin de minimiser ses effets négatifs.

## 6 Conclusion



Dans notre travail, nous avons cherché à apporter une contribution théorique sur les répercussions de cette pratique innovante sur le bien-être au travail du personnel. Les résultats de l'étude montrent que le télétravail entraîne un certain nombre de risques et d'avantages pour les collaborateurs. Par conséquent, il apparaît nécessaire pour les organisations de mettre en place des politiques et des pratiques managériales visant à renforcer l'inclusion, l'identification et le sentiment d'appartenance à l'entreprise, tout en préservant le bien-être et la santé mentale des télétravailleurs. Plusieurs mesures permettent d'atteindre cet objectif telles que le développement de dispositifs de soutien social au sein de l'organisation, la promotion de l'identité, des objectifs, des normes et des valeurs de l'organisation, la stimulation des interactions sociales et la création de relations de qualité, de confiance et de soutien, ainsi que le partage et la diffusion d'informations, d'expériences et de compétences au sein de l'organisation pour soutenir la socialisation organisationnelle de son personnel (Bentley et al., 2016).

## REFERENCES

- [1] Abaidi, J. (2023). *Le bien-être au travail : Construction et validation d'une échelle de mesure*. UNIVERSITÉ DE LA ROCHELLE.
- [2] Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40-68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- [3] Anderson, A. J., Kaplan, S. A., & Vega, R. P. (2015). The impact of telework on emotional experience : When, and for whom, does telework improve daily affective well-being? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 882-897. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.966086>
- [4] Andrade, C., & Petiz Lousã, E. (2021). Telework and Work–Family Conflict during COVID-19 Lockdown in Portugal : The Influence of Job-Related Factors. *Administrative Sciences*, 11(3), Article 3. <https://doi.org/10.3390/admsci11030103>
- [5] Benbdelhadi, A., & Mouissia, R. E. (2021). Les nouvelles approches de travail : Le télétravail Cas de l'audit interne. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 4(2), Article 2. <https://revue-isg.com/index.php/home/article/view/604>
- [6] Bentley, T. A., Teo, S. T. T., McLeod, L., Tan, F., Bosua, R., & Gloet, M. (2016). The role of organisational support in teleworker wellbeing: A socio-technical systems approach. *Applied Ergonomics*, 52, 207-215. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2015.07.019>
- [7] Blau, P. M. (1964). Justice in Social Exchange. *Sociological Inquiry*, 34(2), 193-206. <https://doi.org/10.1111/j.1475-682X.1964.tb00583.x>
- [8] Bouville, G. (2024). Le télétravail, remède ou amplificateur du mal-être des salariés ? Une analyse par le genre et la classe sociale. In *Bachelard, O., Vinot, D. (2024), Les nouveaux espaces-temps du travail : Enjeux théoriques et retours du terrain* (p. 43-60.). ESKA. <https://hal.science/hal-04859794>
- [9] Charani, E., & Hilmi, F. (2023). Effets du télétravail sur la qualité de vie au travail « QVT » à l'ère du Covid-19 : Cas d'une entreprise marocaine. *Revue Internationale du Chercheur*, 4(1), Article 1. <https://revuechercheur.com/index.php/home/article/view/570>

- [10] Dagenais-Desmarais, V., & Privé, C. (2010). Comment améliorer le bien-être psychologique au travail?: *Gestion*, Vol. 35(3), 69-77. <https://doi.org/10.3917/riges.353.0069>
- [11] Dahmani, A., & Elakry, E. (2020). La COVID-19 un accélérateur du Télétravail pour les Entreprises. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 3(4), Article 4. <https://revue-iscg.com/index.php/home/article/view/399>
- [12] Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The « What » and « Why » of Goal Pursuits : Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)
- [13] Denzer, M., & Grunau, P. (2024). The impacts of working from home on individual health and well-being. *The European Journal of Health Economics*, 25(5), 743-762. <https://doi.org/10.1007/s10198-023-01620-8>
- [14] Dupont, C., Giuliano, R., & Godfroid, C. (2020). Télétravail et conciliation vie privée-vie professionnelle : Une question de genre ? *AGRH*.
- [15] Edey Gamassou, C. (2017). Le modèle Exigences-Ressources à l'épreuve du temps : Les déterminants du bien-être et de la fatigue d'agents territoriaux en France. *Revue économique et sociale. Bulletin de la Société d'études économiques et sociales*, 75(4), 81.
- [16] European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. & International Labour Office. (2017). *Working anytime, anywhere : The effects on the world of work*. Publications Office. <https://data.europa.eu/doi/10.2806/372726>
- [17] Figueiredo, E., Margaça, C., Hernández-Sánchez, B., & Sánchez-García, J. C. (2024). Teleworking Effects on Mental Health—A Systematic Review and a Research Agenda. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 21(3), Article 3. <https://doi.org/10.3390/ijerph21030243>
- [18] Filardi, F., Castro, R. M. P. D., & Zanini, M. T. F. (2020). Advantages and disadvantages of teleworking in Brazilian public administration : Analysis of SERPRO and Federal Revenue experiences. *Cadernos EBAPE.BR*, 18(1), 28-46. <https://doi.org/10.1590/1679-395174605x>
- [19] Frimousse, S., & Peretti, J.-M. (2021). Quel style de management dans l'organisation post-Covid ? *Question(s) de management*, 34(4), 97-171. <https://doi.org/10.3917/qdm.214.0097>
- [20] Gouldner, H. P. (1960). Dimensions of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 4(4), 468-490. <https://doi.org/10.2307/2390769>
- [21] Kautish, P., Lim, W. M., & Lavuri, R. (2025). Values, wellbeing, and job satisfaction in telework : Evidence from IT-enabled service firms. *Technology in Society*, 80, 102762. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2024.102762>
- [22] Keightley, S., Duncan, M., & Gardner, B. (2023). Working From Home : Experiences of Home-Working, Health Behavior and Well-Being During the 2020 UK COVID-19 Lockdown. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 65(4), 330. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002757>

- [23] Kim, J., Henly, J. R., Golden, L. M., & Lambert, S. J. (2020). Workplace Flexibility and Worker Well-Being by Gender. *Journal of Marriage and Family*, 82(3), 892-910. <https://doi.org/10.1111/jomf.12633>
- [24] Lysova, E. I., Fletcher, L., & El Baroudi, S. (2023). What enables us to better experience our work as meaningful? The importance of awareness and the social context. *Human Relations*, 76(8), 1226-1255. <https://doi.org/10.1177/00187267221094243>
- [25] Maillot, A.-S., Meyer, T., Prunier-Poulmaire, S., & Vayre, E. (2022). A Qualitative and Longitudinal Study on the Impact of Telework in Times of COVID-19. *Sustainability*, 14(14), Article 14. <https://doi.org/10.3390/su14148731>
- [26] Mekdad, A., El-Oud, R., Lamalem, A., & Amedjar, A. (2024). L'effet de l'introduction du télétravail sur la performance des salariés marocains. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 5(1), Article 1. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10602288>
- [27] Mello, J. A. (2007). Managing Telework Programs Effectively. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 19(4), 247-261. <https://doi.org/10.1007/s10672-007-9051-1>
- [28] Mendonça, I., Coelho, F., Ferrajão, P., & Abreu, A. M. (2022). Telework and Mental Health during COVID-19. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(5), Article 5. <https://doi.org/10.3390/ijerph19052602>
- [29] Mouni, E. G. (2024). *DE MAÎTRE ÈS SCIENCES (M. SC) EN GESTION DES ORGANISATIONS*.
- [30] Nunes, P. M., Proença, T., & Carozzo-Todaro, M. E. (2023). A systematic review on well-being and ill-being in working contexts : Contributions of self-determination theory. *Personnel Review*, 53(2), 375-419. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2021-0812>
- [31] Pénard, T., & Coulanges, N. (2020). *LE TELETRAVAIL AU TEMPS DU COVID* Les enseignements de l'enquête marsouin sur les usages numériques des travailleurs bretons pendant le confinement.
- [32] Perry, S. J., Rubino, C., & Hunter, E. M. (2018). *Stress in remote work : Two studies testing the Demand-Control-Person model : Sara Jansen*: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1359432X.2018.1487402>
- [33] Rechidi, N., Bennani, H., Nafzaoui, M. A., Benazzou, L., & Hilmi, Y. (2020). L'intégration pédagogique des TIC à l'épreuve de la crise covid-19: Quels enseignements à tirer? *Revue Internationale du Chercheur*, 1(2), Article 2. <https://revuechercheur.com/index.php/home/article/view/24>
- [34] Shepherd-Banigan, M., Bell, J. F., Basu, A., Booth-LaForce, C., & Harris, J. R. (2016). Workplace Stress and Working from Home Influence Depressive Symptoms Among Employed Women with Young Children. *International Journal of Behavioral Medicine*, 23(1), 102-111. <https://doi.org/10.1007/s12529-015-9482-2>
- [35] Song, Y., & Gao, J. (2020). Does Telework Stress Employees Out? A Study on Working at Home and Subjective Well-Being for Wage/Salary Workers. *Journal of Happiness Studies*, 21(7), 2649-2668. <https://doi.org/10.1007/s10902-019-00196-6>

- [36] Taskin, L. (2006). Le télétravail en manque de régulations. *Regards économiques*, 37, 1-14.
- [37] Vacchiano, M., Fernandez, G., & Schmutz, R. (2024). What's going on with teleworking? A scoping review of its effects on well-being | PLOS One. *PLoS*, 19(8). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0305567>
- [38] Vander Elst, T., Verhoogen, R., Sercu, M., Van den Broeck, A., Baillien, E., & Godderis, L. (2017). Not Extent of Telecommuting, But Job Characteristics as Proximal Predictors of Work-Related Well-Being. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 59(10), e180. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000001132>
- [39] Vayre, É. (2019). Les incidences du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social. *Le travail humain*, 82(1), 1-39. <https://doi.org/10.3917/th.821.0001>