



## Flexibilité du travail : levier essentiel de durabilité des ressources humaines - Cas des Organisations Internationales au Maroc

### Work Flexibility: A Key Lever for Human Resource Sustainability – Case of International Organizations in Morocco

EL OURIAGLI Sara<sup>1</sup>, EL AZZAOUI Aicha<sup>2</sup>.

1. Doctorante en sciences économique et gestion  
Université sidi Mohammed Ben Abdellah, Fès -Maroc  
Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales  
Laboratoire de recherche juridique, politique et économique
2. Professeure chercheuse  
Université sidi Mohammed Ben Abdellah, Fès -Maroc  
Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales  
Laboratoire de recherche juridique, politique et économique

**Abstract:** Work flexibility emerges as a potential lever to improve performance and sustainability of human resources in international organizations. An empirical study conducted among employees of organizations in Morocco reveals that flexible work practices, such as telework and flexible hours, are widely adopted and associated with reduced absenteeism and improved employee well-being. The use of digital tools facilitates these practices, but challenges persist, particularly in managing work-life balance. The study draws on key theories such as Atkinson's flexible firm model and Clark's work-family border theory. The findings underscore the importance of a holistic approach to work flexibility to optimize its benefits while minimizing potential negative effects, thus contributing to more sustainable and human-centered resource management in an evolving professional environment.

**Keywords:** Sustainability, Sustainable Development, Sustainable HRM, Flexibility, Sustainable Well-being.

**Résumé :** La flexibilité du travail émerge comme un levier potentiel pour améliorer la performance et la durabilité des ressources humaines dans les organisations internationales. Une étude empirique menée auprès d'employés d'organisations au Maroc révèle que les pratiques de travail flexible, telles que le télétravail et les horaires flexibles, sont largement adoptées et associées à une réduction de l'absentéisme et une amélioration du bien-être des employés. L'utilisation d'outils numériques facilite ces pratiques, mais des défis persistent, notamment dans la gestion de l'équilibre travail-vie personnelle. L'étude s'appuie sur des théories clés comme le modèle de l'entreprise flexible d'Atkinson et la théorie des frontières travail-famille de Clark. Les résultats soulignent l'importance d'une approche holistique de la flexibilité du travail pour optimiser ses bénéfices tout en minimisant ses potentiels effets négatifs, contribuant ainsi à une gestion plus durable et humaine des ressources dans un environnement professionnel en évolution.

**Mot Clés :** Durabilité, Développement durable, GRH durable, flexibilité, Bien-être durable.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.13826222>

---

## 1 Introduction

La gestion des ressources humaines a constamment évolué pour répondre aux défis économiques, technologiques et sociaux à travers les temps. Historiquement, la focalisation était principalement mise sur l'optimisation de la performance et la réduction des coûts, mais avec l'avènement des préoccupations environnementales et sociales, le concept de durabilité s'est progressivement intégré dans les pratiques de gestion des ressources humaines. La durabilité des ressources humaines vise à créer des systèmes de travail qui sont non seulement efficaces mais aussi équitables et respectueux de l'environnement et de la société à long terme.

La flexibilité du travail, qui comprend des pratiques telles que les horaires flexibles, le télétravail, et le travail à temps partiel, a été introduite comme une réponse innovante aux besoins changeants des employés et des organisations. Ce concept s'est développé dans le but de favoriser un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée, augmentant ainsi la satisfaction et la rétention des employés, tout en répondant à des impératifs de durabilité organisationnelle.

L'arrivée de la pandémie de COVID-19 a marqué un tournant décisif pour la flexibilité du travail. Le télétravail, autrefois considéré comme un privilège ou une exception dans de nombreuses industries, est devenu une nécessité presque du jour au lendemain. Les confinements et les restrictions de déplacement ont forcé les entreprises à adopter des modes de travail à distance, transformant radicalement les perspectives et les pratiques de travail. Le télétravail a démontré qu'il pouvait non seulement aider à maintenir la continuité des affaires en temps de crise, mais également contribuer à une stratégie de gestion des ressources humaines plus durable, en réduisant les besoins en espaces physiques et en minimisant l'impact environnemental des déplacements quotidiens.

Ainsi, dans ce nouvel écosystème de travail, comprendre et intégrer la flexibilité dans les stratégies de ressources humaines est crucial pour les organisations qui visent la durabilité à long terme. Ce changement paradigmatique invite les organisations internationales et leurs gestionnaires à repenser leurs approches pour maximiser les bénéfices de ces pratiques innovantes tout en soutenant la durabilité de leurs ressources les plus précieuses : leurs employés.

À la rencontre de questionnements aussi bien théoriques que pratiques et de problématiques fortes, la question de recherche qui sert de fil conducteur à l'ensemble de ce travail est la suivante :

**Dans quelle mesure la flexibilité du travail peut-elle servir de levier pour améliorer la performance et la durabilité des ressources humaines ?**

Pour répondre à cette problématique nous nous proposons dans cet article d'explorer plus avant comment la flexibilité du travail peut servir de pilier fondamental à la durabilité des ressources humaines, en particulier au sein des organisations internationales. Face aux défis multiformes du XXI<sup>e</sup> siècle, les organisations qui opèrent sur la scène globale sont particulièrement confrontées à la nécessité de développer des stratégies qui non seulement respectent les principes de durabilité économique, sociale et environnementale, mais qui encouragent également une main-d'œuvre résiliente et adaptative. Nous examinerons comment des politiques de travail flexibles peuvent contribuer à atteindre ces objectifs en favorisant des environnements de travail inclusifs et réactifs, en améliorant la satisfaction et la productivité des employés, et en diminuant l'empreinte écologique des pratiques organisationnelles. À travers une analyse approfondie des données existantes, des études de cas, et des témoignages d'experts, cet article vise à fournir un cadre compréhensif pour comprendre les impacts et les enjeux de la flexibilité du travail dans un contexte international, tout en proposant des stratégies concrètes pour les dirigeants et les professionnels des ressources humaines désireux de promouvoir une gestion plus durable de leurs équipes.

## 2 Revue de Littérature

Dans un contexte de changements rapides, les organisations cherchent à concilier performance, adaptabilité et bien-être des employés. La flexibilité du travail émerge comme une solution potentielle, promettant agilité aux entreprises et meilleur équilibre vie professionnelle-personnelle aux employés. Cependant, elle soulève des questions sur la durabilité des ressources humaines et le bien-être à long terme. Si la flexibilité peut favoriser l'épanouissement, elle risque aussi d'engendrer précarité et stress. Le concept de durabilité des RH vise à créer des

pratiques soutenant performance, développement et bien-être des employés. Cette étude explore comment la flexibilité, appliquée de manière réfléchie, peut devenir un levier pour la durabilité des RH et le bien-être, cherchant à identifier les conditions pour des environnements de travail performants, durables et épanouissants.

## **2.1 La notion de durabilité des ressources humaines**

Les auteurs s'entendent généralement pour dire que la première référence publique explicite au concept de développement durable date de 1980<sup>1</sup>, L'Union internationale pour la conservation de la nature et des ressources avait alors énoncé dans sa Stratégie mondiale de conservation que: « Le développement durable doit tenir compte des facteurs sociaux et écologiques aussi bien qu'économiques, de la base de ressources biotiques et non biotiques ainsi que des avantages et des inconvénients à court et à long termes des solutions de rechange »<sup>2</sup>. Sept ans plus tard, la Commission Brundtland proposait une autre définition qui s'est plus largement imposée encore : le développement durable est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs<sup>3</sup>.

"Le développement durable est l'organisation de la société de manière que ses membres puissent satisfaire leurs besoins et exprimer leur potentiel le plus grand, tout en préservant la biodiversité et les écosystèmes naturels, en planifiant et agissant pour pouvoir vivre de la même manière à l'avenir. Cela implique un développement équilibré qui intègre les aspects environnementaux, sociaux et économiques pour améliorer la qualité de vie pour tous."<sup>4</sup>

### **2.1.1 Le Développement Durable dans la sphère des Organisations : la RSO "RSE" et la fonction RH**

La RSO, est un acronyme du concept de responsabilité sociale des entreprises (RSE), en élargit les principes à toutes les organisations humaines. La RSE émerge pour incarner l'ambition des entreprises à afficher une performance durable, en intégrant les impacts sur les individus et l'environnement dans leur stratégies<sup>5</sup> :

Il est parfois proposé de substituer le terme de Management Durable à celui de RSE, étant donné que le premier est vu comme un moyen efficace pour la RSE d'implanter une culture de la performance durable au sein des pratiques managériales. La RSE peut être vue comme une opportunité de transformer le rôle traditionnel de la fonction RH, son positionnement transversal est idéal pour initier et valoriser les dispositifs de Management Durable dans l'entreprise.

En outre, il est crucial pour la fonction RH de progresser vers une stratégie novatrice qui répond aux besoins commerciaux tout en considérant les défis sociaux et sociétaux, Il convient également de différencier ce qui est issu d'une politique RH classique centrée sur « le capital humain » d'une politique RH intégrée au Développement Durable pour mieux analyser son rôle. Pour ce faire, À cet effet, la fonction RH peut s'appuyer aujourd'hui sur cinq leviers clés pour structurer et appliquer des approches de Management Durable :

- Instaurer une culture de management durable chez toutes les parties prenantes internes, en l'incorporant dans les décisions et les processus RH,
- Éduquer et sensibiliser aux enjeux de la RSE,
- Fournir les ressources nécessaires pour s'engager, motiver et encourager la participation à une croissance et une performance durable,
- Maintenir une performance durable des employés en améliorant leur employabilité,
- Initier un nouveau type de dialogue social avec les partenaires sociaux pour souligner les avantages d'une démarche RSE,
- Promouvoir une image d'employeur responsable auprès des parties prenantes externes en renouvelant l'image de la marque employeur,
- Établir des conditions de travail responsables et durables.

### **2.1.2 Lien entre Durabilité et Gestion des Ressources Humaines**

---

<sup>1</sup> Sadler et Jacobs, 1991, p. 12.

<sup>2</sup> Union internationale pour la conservation de la nature et des ressources, Stratégie mondiale de conservation, Gland, Suisse, 1980

<sup>3</sup> CMED, 1987, p. 51

<sup>4</sup> United Nations. (2015). "Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development." New York: United Nations.

<sup>5</sup> Rse et management durable le rôle de la fonction RH, ETUDE HEC/CLEVEOR 2011, P8.

Pfeffer (2010), décide de proposer une nouvelle dimension de la durabilité : « human sustainability », ou la durabilité « humaine », se préoccupant de la durabilité sociale des employés, avec une attention accrue sur la santé et la mortalité. Dans la continuité, Mariappanadar (2014) affirme que les organisations doivent veiller sur leurs employés et d'appliquer des pratiques protégeant ceux-ci, mais également leur famille et les communautés, des externalités négatives.

Ainsi, Ehnert (2009, p. 74) définit la gestion durable des ressources humaines comme :

« La configuration des stratégies et pratiques de ressources humaines planifiées ou émergentes destinées à favoriser l'accomplissement des objectifs organisationnels tout en reproduisant simultanément la base des ressources humaines sur une période long terme et en contrôlant l'apparition d'effets secondaires et effets de rétroaction autoprovocés par les systèmes de RHs sur la base des RHs et donc sur l'entreprise elle-même ».

## **2.2 La flexibilité du travail comme catalyseur de la durabilité des ressources humaines**

Dans un environnement professionnel marqué par des changements constants, la flexibilité du travail émerge comme un pilier essentiel de la gestion durable des ressources humaines. Cette section explore trois aspects fondamentaux : l'évolution des formes d'emploi, l'importance de l'inclusion numérique pour soutenir cette flexibilité, et la manière dont la flexibilité du travail contribue au bien-être durable des employés.

### **2.2.1 La Flexibilité du travail**

La flexibilité du travail se définit par la capacité à ajuster les conditions de travail pour répondre aux besoins évolutifs des employés et des organisations. Elle prend diverses formes, telles que le télétravail, les horaires flexibles, les espaces de travail modulables, et la formation continue personnalisée. Cette adaptabilité est devenue un moteur crucial pour les entreprises cherchant à maintenir leur compétitivité tout en favorisant le bien-être de leurs employés.

Plusieurs théories ont exploré et approfondi la notion de flexibilité du travail, fournissant des cadres analytiques pertinents pour comprendre ses impacts sur la gestion des ressources humaines. Parmi ces théories, trois se distinguent par leur pertinence pour le champ de recherche de cet article

#### **2.2.1.1 Le Modèle de l'Entreprise Flexible (Atkinson, 1984)**

John Atkinson a introduit un modèle largement cité dans les années 1980, qui conceptualise la flexibilité dans le cadre de la gestion des ressources humaines. Selon Atkinson, la flexibilité organisationnelle se manifeste à travers trois dimensions principales<sup>6</sup> :

**Flexibilité numérique** : la capacité de l'entreprise à ajuster rapidement le nombre de ses employés en fonction des besoins de production ou de la demande du marché. Cela peut inclure l'embauche temporaire ou la réduction du personnel.

**Flexibilité fonctionnelle** : la polyvalence des employés, qui se traduit par leur capacité à occuper différents rôles ou à effectuer diverses tâches selon les exigences organisationnelles.

**Flexibilité financière** : l'ajustement des salaires et des coûts de la main-d'œuvre en fonction de la performance de l'entreprise et des conditions économiques. Ce type de flexibilité est souvent observé dans les systèmes de rémunération variables, tels que les primes de performance.

Le modèle d'Atkinson reste pertinent aujourd'hui pour analyser les pratiques de flexibilité du travail, car il permet de comprendre comment ces différentes dimensions peuvent être utilisées pour optimiser les ressources humaines tout en répondant aux défis contemporains.

#### **2.2.1.2 La Théorie des Frontières Travail-Famille (Clark, 2000)**

La théorie des frontières travail-famille, proposée par Clark en 2000<sup>7</sup>, offre un cadre précieux pour étudier comment les individus gèrent les rôles et les responsabilités qui se chevauchent entre le travail et la vie personnelle. Cette théorie est particulièrement pertinente dans le contexte actuel où la frontière entre ces deux sphères devient de plus en plus floue.

Selon Clark, la flexibilité du travail peut être un outil puissant pour rendre ces frontières plus perméables et ajustables, permettant aux employés de mieux concilier leurs obligations professionnelles et familiales. Cette approche met en lumière l'importance de créer des environnements de travail qui respectent les besoins personnels des employés tout en soutenant leur performance au travail, contribuant ainsi à une gestion durable des ressources humaines.

---

<sup>6</sup> Atkinson, J. (1984). *Manpower Strategies for Flexible Organisations*. Personnel Management, 16(8), 28-31.

<sup>7</sup> Clark, S. C. (2000). *Work/family border theory: A new theory of work/family balance*. Human Relations, 53(6), 747-770

### 2.2.1.3 La Théorie de l'Autodétermination (Deci & Ryan, 1985)

La théorie de l'autodétermination, développée par Deci et Ryan en 1985<sup>8</sup>, est une théorie de la motivation humaine qui se concentre sur les conditions nécessaires pour favoriser une motivation intrinsèque, c'est-à-dire une motivation qui provient de l'intérieur de l'individu plutôt que de facteurs externes.

Selon cette théorie, la satisfaction de trois besoins psychologiques fondamentaux – l'autonomie, la compétence, et la relation – est essentielle pour promouvoir une motivation autonome et durable. La flexibilité du travail joue un rôle clé dans la satisfaction de ces besoins, en particulier l'autonomie. En offrant aux employés la possibilité de choisir où, quand et comment ils travaillent, les entreprises peuvent renforcer la motivation intrinsèque, améliorer la satisfaction au travail, et contribuer ainsi à la durabilité des ressources humaines.

### 2.2.2 L'inclusion numérique et les nouvelles formes d'emploi

L'évolution technologique et la récente pandémie de COVID-19 ont catalysé l'émergence de nouvelles formes d'emploi flexibles, transformant profondément l'environnement de travail contemporain. L'inclusion numérique, définie comme l'accès équitable aux technologies de l'information et de la communication (TIC) et la capacité à les utiliser efficacement, est devenue un pilier central de cette transformation (Van Dijk, 2020). Elle facilite l'adoption généralisée du télétravail et des horaires flexibles, favorisant ainsi un meilleur équilibre travail-vie personnelle (Felstead & Henseke, 2017).

Les outils numériques, tels que les plateformes de collaboration (e.g., Microsoft Teams, Slack), les systèmes de gestion de projet agile (e.g., Trello, Asana), et les technologies cloud (e.g., Google Drive, Dropbox), jouent un rôle crucial dans cette nouvelle configuration du travail. Ils permettent non seulement d'améliorer l'efficacité et la satisfaction des employés, mais contribuent également à la durabilité environnementale en réduisant les déplacements et en optimisant les processus (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020).

Cette digitalisation du travail s'aligne avec le modèle de l'entreprise flexible d'Atkinson (1984), en facilitant la flexibilité numérique et fonctionnelle. Cependant, elle soulève également des questions quant à la gestion des frontières entre vie professionnelle et personnelle, comme l'a théorisé Clark (2000), nécessitant une attention particulière à l'équilibre et au bien-être des employés dans ce nouveau paradigme de travail.

### 2.2.3 La flexibilité au travail pour un bien-être durable

Le bien-être durable au travail peut être défini comme un état dans lequel les employés sont capables de maintenir un niveau élevé de satisfaction, d'engagement et de performance au fil du temps, sans compromettre leur santé ou leur vie personnelle<sup>9</sup> (Schaufeli et al., 2019). Il englobe des aspects tels que l'équilibre travail-vie personnelle, la santé physique et mentale, le développement professionnel et le sentiment d'accomplissement.

En s'appuyant sur les fondements théoriques précédemment évoqués, il est également possible d'affirmer que la flexibilité au travail favorise le bien-être durable de plusieurs façons :

**Équilibre travail-vie personnelle :** En accord avec la théorie des frontières travail-famille de Clark (2000), la flexibilité permet aux employés de mieux gérer les frontières entre leur vie professionnelle et personnelle, réduisant ainsi les conflits et le stress associés (Kossek & Lautsch, 2018).

**Autonomie et motivation :** Conformément à la théorie de l'autodétermination (Deci & Ryan, 1985), la flexibilité au travail augmente le sentiment d'autonomie des employés, ce qui favorise la motivation intrinsèque et le bien-être psychologique (Gajendran & Harrison, 2007).

**Réduction du stress :** Les arrangements de travail flexibles peuvent réduire le stress lié aux déplacements et aux contraintes horaires rigides, contribuant ainsi à une meilleure santé mentale (Nijp et al., 2012).

**Personnalisation de l'environnement de travail :** La flexibilité permet aux employés d'adapter leur environnement de travail à leurs besoins individuels, ce qui peut améliorer leur confort et leur productivité (Vischer, 2007).

## 3 Méthodologie de recherche

### 3.1 Conception de L'étude

---

<sup>8</sup> Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Plenum Press

<sup>9</sup> Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2019). *Work Engagement: An Emerging Concept in Occupational Health Psychology*. In C. L. Cooper & J. C. Quick (Eds.), *Handbook of Stress and Health: A Guide to Research and Practice* (pp. 1-21). Wiley-Blackwell

Pour explorer l'objet de cette recherche, nous avons opté pour une approche hypothético-déductive, en utilisant une méthodologie quantitative. Cette approche permet de tester les hypothèses formulées sur la base des fondements théoriques établis, et de mesurer les relations entre les variables étudiées de manière objective et systématique.

La méthodologie quantitative est privilégiée pour sa capacité à fournir des résultats généralisables à partir de données mesurables. Dans ce cadre, nous avons conçu un questionnaire structuré comme principal instrument de collecte des données. Le questionnaire a été élaboré pour capturer des informations sur la perception et l'impact des pratiques de travail flexible au sein des organisations internationales opérant au Maroc.

### 3.2 Formulation des Hypothèses

Sur la base des fondements théoriques discutés, trois hypothèses principales ont été formulées pour guider l'analyse : **Hypothèse 1 : La présence de pratiques de travail flexible est positivement corrélée avec une amélioration du bien-être personnel des employés** ; Cette hypothèse s'appuie sur la théorie des frontières travail-famille (Clark, 2000) et les recherches de Beauregard & Henry (2009) sur l'équilibre travail-vie personnelle.

**Hypothèse 2 : L'utilisation d'outils numériques pour soutenir le travail flexible améliore significativement la productivité des employés** ; Cette hypothèse est liée au modèle de l'entreprise flexible d'Atkinson (1984) et à l'importance croissante de l'inclusion numérique dans les pratiques de travail flexibles.

**Hypothèse 3 : Les défis associés aux pratiques de travail flexible sont des facteurs limitants majeurs de leur efficacité perçue** ; Cette hypothèse prend en compte les potentielles difficultés identifiées dans la littérature, notamment en termes de gestion des frontières travail-famille (Clark, 2000) et de satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux (Deci & Ryan, 1985).

### 3.3 Méthodes de Collecte des Données

Pour évaluer les hypothèses formulées, un questionnaire structuré de 14 questions a été conçu. Le questionnaire a été élaboré pour recueillir des données sur plusieurs aspects :

- Pratiques de travail flexible : Telles que le télétravail, les horaires flexibles et les arrangements de travail à temps partiel.
- Impact sur le bien-être personnel : Mesuré à travers des questions sur la satisfaction, l'engagement et l'équilibre travail-vie personnelle.
- Utilisation des outils numériques : Pour évaluer leur rôle dans le soutien des pratiques de travail flexible.
- Défis et obstacles : Pour identifier les facteurs limitants perçus par les employés et les employeurs.

Le questionnaire a été diffusé auprès des employés des organisations internationales opérant au Maroc, avec un focus particulier sur celles affiliées aux Nations Unies. L'anonymat des répondants a été assuré pour encourager des réponses honnêtes et représentatives. En tout, nous avons recueilli 45 réponses sur une période de deux semaines.

## 4 Résultats de la recherche

### 4.1 Analyse des données

Les résultats du questionnaire sont présentés comme suit :

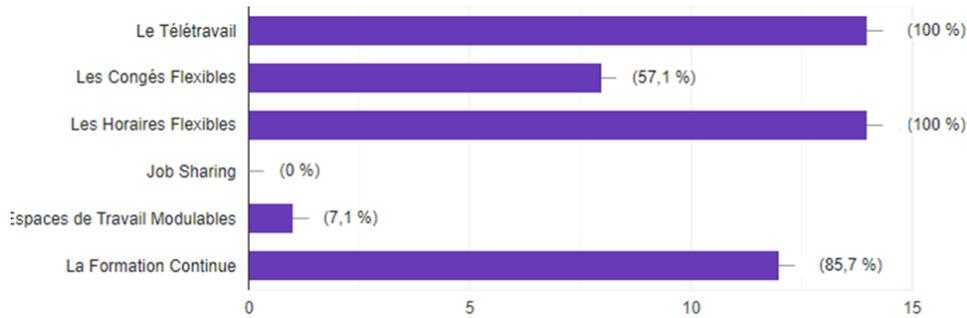




**Figure 1 : Profil des répondants**

Répartition par sexe : Le graphique montre une majorité de femmes parmi les répondants, avec 64,3 % de femmes contre 35,7 % d'hommes, La grande majorité des répondants, soit 92,9 %, sont affiliés à l'Organisation des Nations Unies (ONU),

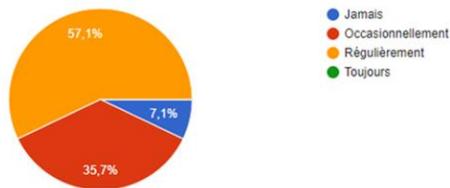
Les données indiquent une prédominance des postes de management parmi les répondants, représentant 64,3 %, contre 35,7 % pour les collaborateurs, Concernant l'ancienneté, 42,9 % des répondants sont dans leur organisation depuis moins de 5 ans, 21,4 % entre 5 et 10 ans, 28,6 % entre 10 et 20 ans, et 7,1 % depuis plus de 20 ans.



**Figure 2 : Nouvelles pratiques de flexibilité du travail appliquées**

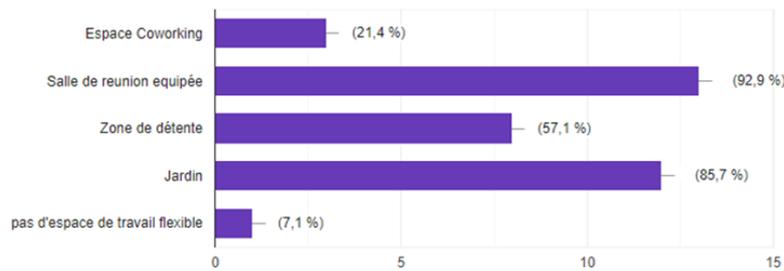
100 % des répondants ont accès au télétravail, et aux horaires flexibles indiquant une adoption universelle de ces deux pratiques, et une majorité significative a accès à des programmes de formation continue, ce qui reflète un engagement envers le développement professionnel continu.

7,1 %, dispose d'espaces de travail modulables, ce qui pourrait indiquer une limitation dans l'adaptation physique des lieux de travail, et il n'y a pas de participation au job sharing parmi les répondants, avec 0 % rapportant cette pratique.



**Figure 3 : Fréquence de recours au télétravail par les organisations internationales**

Cette figure montre que, bien que le télétravail soit une option disponible, la majorité des répondants dans cette enquête ne l'utilisent pas comme mode de travail principal



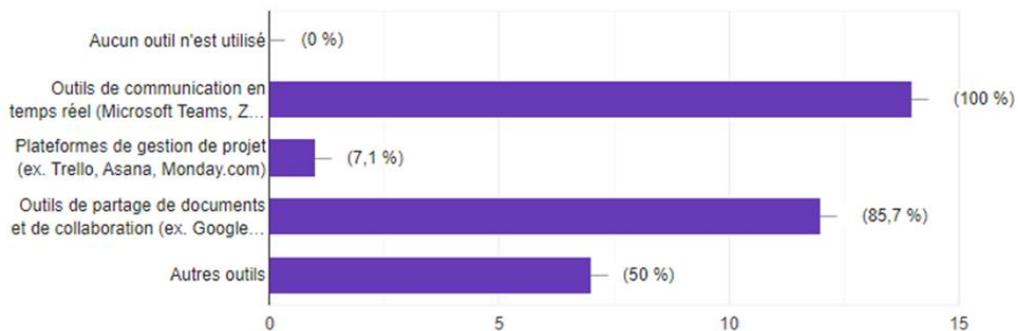
**Figure 4 : Aménagement des espaces de travail flexibles**

Cette figure illustre la proportion des répondants qui bénéficient de différentes pratiques de flexibilité de travail : La grande majorité, soit 92,9 %, ont accès à une salle de réunion équipée, Une proportion significative, 85,7 %, bénéficie d'un jardin et des zones de détente soit 57,1 %, En revanche 21,4 % des participants ont accès à un espace de coworking et Seulement 7,1 % des répondants indiquent ne pas avoir d'espace de travail flexible.



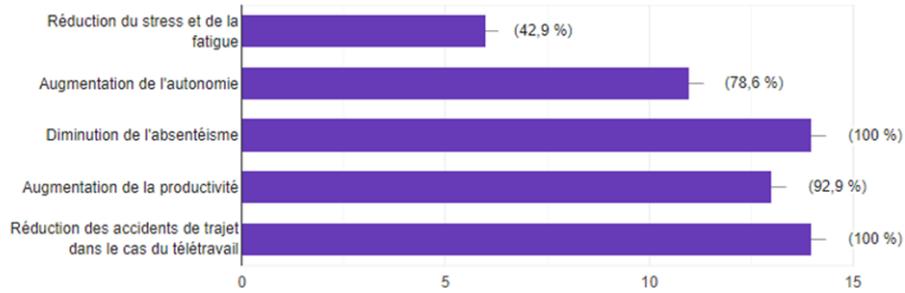
**Figure 5 : Intégration de la formation continue dans les pratiques de travail flexible**

Une grande majorité des répondants ont participé à des formations en ligne, à des webinaires et des programmes d'autoformation disponibles sur des plateformes en ligne. Ces données indiquent un engagement significatif dans l'apprentissage en ligne et montrent que ces modalités de formation sont largement intégrées dans leurs pratiques de travail flexibles.



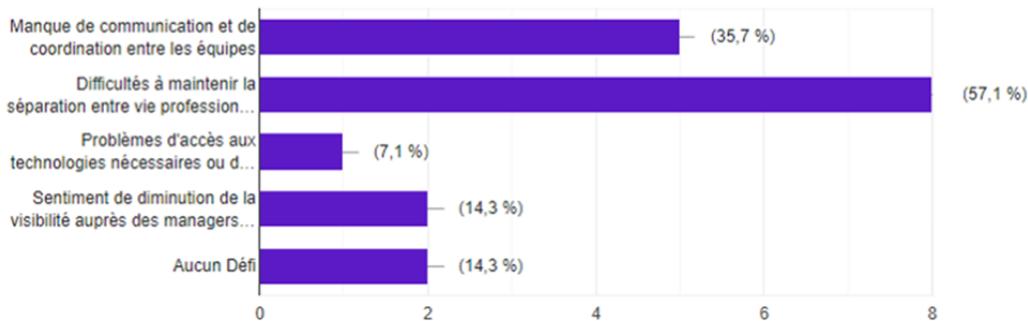
**Figure 6 : Utilisation des outils numériques facilitant le travail flexible**

Ces résultats mettent en évidence une adoption très élevée des technologies de communication et de collaboration, illustrant l'importance critique de ces outils dans la facilitation du travail flexible, à noter que notable que 0 % des répondants indiquent ne pas utiliser d'outils numériques.



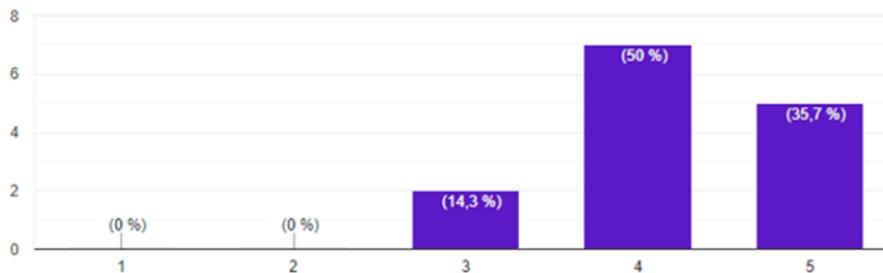
**Figure 7 : les Atouts des pratiques de travail flexible**

100 % des répondants reconnaissent une réduction de l'absentéisme grâce au travail flexible chose qui confirme l'impact positif significatif du travail flexible sur divers aspects du bien-être et de l'efficacité des employés.



**Figure 8 : les défis des pratiques de travail flexible**

Le graphique analysé montre les défis rencontrés à maintenir la séparation entre vie professionnelle et personnelle et des problèmes de communication entre équipes. En dépit de ces obstacles, 14,3 % des participants n'ont signalé aucun problème, reflétant des expériences très variées du travail flexible.



**Figure 9 : Évaluation des pratiques de travail flexible par le personnel des organisations internationales**

Aucun des répondants (0 %) n'a jugé les pratiques de travail flexible comme étant très peu productives, La majorité, soit 50 % des répondants, perçoivent les pratiques comme neutralement ou moyennement productives.

### 3.4 Interprétation des Résultats

Pour donner suite à l'examen des données présentées précédemment, nous procédons maintenant à l'évaluation des hypothèses établies afin d'approfondir notre compréhension des impacts des pratiques de travail flexible.

**Hypothèse 1 : La présence de pratiques de travail flexible est positivement corrélée avec une amélioration du bien-être personnel des employés.**

Les données collectées montrent que le travail flexible est largement associé à des avantages tels que la réduction de l'absentéisme et la disponibilité d'espaces détente et de jardins, ce qui semble corroborer l'hypothèse selon laquelle les pratiques de travail flexible sont positivement corrélées avec l'amélioration du bien-être personnel des employés. En particulier, 100 % des répondants reconnaissent une réduction de l'absentéisme, ce qui confirme l'impact positif du travail flexible sur le bien-être. Ces résultats soutiennent le modèle de l'entreprise flexible d'Atkinson (1984), démontrant une forte flexibilité numérique et fonctionnelle dans ces organisations.

**Hypothèse 2 : L'utilisation d'outils numériques pour soutenir le travail flexible améliore significativement la productivité des employés.**

L'utilisation généralisée des outils numériques de communication et de collaboration, avec une adoption notée à 100 % pour des outils comme Microsoft Teams et Zoom, ainsi que l'engagement dans l'apprentissage en ligne, montrent que les outils numériques sont intégrés de manière significative dans les pratiques de travail. Cela soutient l'hypothèse que l'utilisation d'outils numériques améliore la productivité des employés, bien que l'évaluation de la productivité elle-même soit perçue comme neutre à moyennement productive par la moitié des participants.

**Hypothèse 3 : Les défis associés aux pratiques de travail flexible sont des facteurs limitants majeurs de leur efficacité perçue.**

Ces résultats offrent un soutien partiel à notre première hypothèse, tout en mettant en lumière les défis associés au travail flexible (Hypothèse 3). La réduction de l'absentéisme peut être interprétée comme un signe d'augmentation de la motivation intrinsèque, en accord avec la théorie de l'autodétermination (Deci & Ryan, 1985). Les réponses indiquent des défis notables dans le travail flexible, avec 57,1 % des répondants exprimant des difficultés à maintenir une séparation claire entre vie professionnelle et personnelle, et 35,7 % rapportant des problèmes de communication et de coordination. Ces défis soutiennent l'hypothèse que bien que le travail flexible offre des avantages significatifs, les difficultés liées à la communication et à l'équilibre travail-vie personnelle sont des facteurs limitants majeurs de leur efficacité perçue.

On peut déduire après l'analyse des données que la flexibilité du travail agit effectivement comme un levier pour améliorer la performance et la durabilité des ressources humaines. En effet, l'accès universel au télétravail et aux horaires flexibles a non seulement amélioré la productivité des employés, mais a également contribué à un meilleur équilibre travail-vie personnelle, réduisant ainsi l'absentéisme. Toutefois, les défis tels que les difficultés de communication et la gestion de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée nécessitent une attention accrue pour éviter qu'ils ne limitent ces bénéfices. En conclusion, avec des stratégies adaptées pour surmonter ces obstacles, la flexibilité du travail peut effectivement renforcer la performance et soutenir la durabilité des ressources humaines au sein des organisations.

Il convient de noter que cette étude, bien qu'abordant plusieurs aspects cruciaux de la flexibilité du travail et de la durabilité des ressources humaines, n'a pas exploré en profondeur la dimension de la rémunération, incluant les salaires, primes et autres formes de compensation. Cette omission est délibérée, compte tenu de la complexité et de l'étendue de ce sujet qui mérite une analyse approfondie à part entière. La rémunération, en tant que composante essentielle de la gestion des ressources humaines, joue un rôle significatif dans la motivation, la rétention et la performance des employés (Gerhart & Fang, 2014). Son interaction avec les pratiques de travail flexibles et son impact sur la durabilité organisationnelle représentent un champ d'investigation riche et prometteur. Nous prévoyons d'explorer ces aspects dans un prochain article, où nous examinerons comment les systèmes de rémunération peuvent être conçus pour soutenir et renforcer les effets positifs des pratiques de travail flexibles sur la durabilité des ressources humaines. Cette future analyse permettra d'offrir une perspective plus complète sur les leviers à la disposition des organisations pour promouvoir une gestion durable des ressources humaines dans le contexte de la flexibilité du travail.

## **5 Conclusion**

Cette étude visait à explorer dans quelle mesure la flexibilité du travail peut servir de levier pour améliorer la performance et la durabilité des ressources humaines dans les organisations internationales. À travers une analyse approfondie de la littérature existante et une étude empirique menée auprès d'employés d'organisations internationales au Maroc, nous avons pu mettre en lumière plusieurs aspects cruciaux de cette problématique.

Nos résultats démontrent que la flexibilité du travail, sous ses diverses formes telles que le télétravail et les horaires flexibles, joue effectivement un rôle significatif dans la promotion de la durabilité des ressources humaines. L'adoption universelle de ces pratiques par les organisations étudiées témoigne de leur importance croissante dans le paysage professionnel contemporain. En particulier, nous avons constaté une réduction notable de l'absentéisme et une amélioration perçue du bien-être des employés, ce qui soutient notre hypothèse selon laquelle la flexibilité du travail est positivement corrélée avec le bien-être personnel des employés.

L'intégration des outils numériques s'est révélée être un facilitateur clé de ces pratiques flexibles, soulignant l'importance de l'inclusion numérique dans le contexte du travail moderne. Cependant, nos résultats mettent également en évidence les défis associés à ces nouvelles formes de travail, notamment en termes de gestion de l'équilibre travail-vie personnelle, un aspect qui nécessite une attention particulière de la part des gestionnaires.

Sur le plan théorique, notre étude contribue à enrichir la compréhension de la flexibilité du travail en l'examinant à travers le prisme de trois cadres conceptuels majeurs : le modèle de l'entreprise flexible d'Atkinson (1984), la théorie des frontières travail-famille de Clark (2000), et la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (1985). Cette approche multidimensionnelle nous a permis d'appréhender la complexité des interactions entre flexibilité, bien-être des employés et performance organisationnelle.

Les implications pratiques de cette recherche sont nombreuses. Les organisations sont encouragées à adopter une approche holistique de la flexibilité du travail, en veillant à fournir non seulement les outils technologiques nécessaires, mais aussi le soutien et la formation adéquats pour permettre aux employés de naviguer efficacement dans ce nouvel environnement de travail. Une attention particulière doit être portée à la gestion des frontières entre vie professionnelle et personnelle pour maximiser les bénéfices de la flexibilité tout en minimisant ses potentiels effets négatifs.

Les limites de cette étude incluent sa focalisation géographique sur le Maroc et son échantillon relativement restreint. De futures recherches pourraient bénéficier d'une approche comparative internationale et d'un échantillon plus large pour valider et généraliser nos résultats. En outre, une étude longitudinale pourrait apporter des éclairages précieux sur les effets à long terme de la flexibilité du travail sur la durabilité des ressources humaines et la performance organisationnelle.

En conclusion, cette étude souligne l'importance cruciale de la flexibilité du travail comme levier de durabilité des ressources humaines dans les organisations internationales. Elle ouvre la voie à de nouvelles recherches et pratiques visant à optimiser l'équilibre entre flexibilité, bien-être des employés et performance organisationnelle, contribuant ainsi à une gestion plus durable et humaine des ressources dans un monde du travail en constante évolution.

## REFERENCES

- [1] Atkinson, J. (1984). Manpower Strategies for Flexible Organisations. *Personnel Management*, 16(8), 28-31.
- [2] Beauregard, T. A., & Henry, L. C. (2009). Making the link between work-life balance practices and organizational performance. *Human Resource Management Review*, 19(1), 9-22.
- [3] Belzunegui-Eraso, A., & Erro-Garcés, A. (2020). Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis. *Sustainability*, 12(9), 3662.
- [4] Borter, S., Gonin, F., Lecomte, J. M., & Scherer, F. (2011). *Management durable : du concret pour réussir le changement*. Lausanne : Presses polytechniques et universitaires romandes.
- [5] Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53(6), 747-770.
- [6] Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York : Plenum Press.
- [7] Dubrion, B. (2010). Gestion des ressources humaines et responsabilité sociale des entreprises : éclairer des évolutions nouvelles à la lumière de questionnements anciens. *Management & Avenir*, 39(9), 31-51.
- [8] Ehnert, I. (2009). *Sustainable Human Resource Management: A Conceptual and Exploratory Analysis from a Paradox Perspective*. Heidelberg: Physica-Verlag.
- [9] Felstead, A., & Henseke, G. (2017). Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance. *New Technology, Work and Employment*, 32(3), 195-212.
- [10] Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524-1541.
- [11] Gerhart, B., & Fang, M. (2014). Pay for (individual) performance: Issues, claims, evidence and the role of sorting effects. *Human Resource Management Review*, 24(1), 41-52.
- [12] Giuliano, R. (2012). *Le management durable au cœur des organisations*. Paris : Éditions Hermès Lavoisier.
- [13] Kossek, E. E., & Lautsch, B. A. (2018). Work-life flexibility for whom? Occupational status and work-life inequality in upper, middle, and lower-level jobs. *Academy of Management Annals*, 12(1), 5-36.
- [14] Mariappanadar, S. (2014). Stakeholder harm index: A framework to review work intensification from the critical HRM perspective. *Human Resource Management Review*, 24(4), 313-329.
- [15] Nijp, H. H., Beckers, D. G., Geurts, S. A., Tucker, P., & Kompier, M. A. (2012). Systematic review on the association between employee worktime control and work-non-work balance, health and well-being, and job-related outcomes. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 38(4), 299-313.
- [16] Peretti, J. M. (2017). *Gestion des ressources humaines*. Paris: Vuibert.
- [17] Pfeffer, J. (2010). Building Sustainable Organizations: The Human Factor. *Academy of Management Perspectives*, 24(1), 34-45.

- [18] Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2019). Work Engagement: An Emerging Concept in Occupational Health Psychology. In C. L. Cooper & J. C. Quick (Eds.), *Handbook of Stress and Health: A Guide to Research and Practice* (pp. 1-21). Wiley-Blackwell.
- [19] Thévenet, M., Dejoux, C., Marbot, E., Normand, E., & Bender, A. F. (2015). *Fonctions RH : Politiques, métiers et outils des ressources humaines*. Paris: Pearson.
- [20] United Nations. (2015). *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. New York: United Nations.
- [21] Van Dijk, J. A. G. M. (2020). *The Digital Divide*. Cambridge: Polity Press.
- [22] Vischer, J. C. (2007). The effects of the physical environment on job performance: towards a theoretical model of workspace stress. *Stress and Health*, 23(3), 175-184.
- [23] World Commission on Environment and Development. (1987). *Our Common Future*. Oxford: Oxford University Press.
- [24] Zalila, Z. (2013). *Responsabilité sociale et gestion durable des ressources humaines : enjeux et perspectives*. Paris: L'Harmattan.