

The work management in the age of COVID 19 «Teleworking»

La gestion du travail à l'ère du COVID 19 : « Le Télétravail »

EL OUD Rachid¹ and AMEDJAR Abderrahim²

¹ FSJES HASSAN PREMIER SETTAT-UNIVERSITE HASSAN PREMIER SETTAT-LABORATOIRE DE RECHERCHE EN ECONOMIE, GESTION ET MANAGEMENT DES AFFAIRES, MAROC

² FSJES HASSAN PREMIER SETTAT-UNIVERSITE HASSAN PREMIER SETTAT-LABORATOIRE DE RECHERCHE EN ECONOMIE, GESTION ET MANAGEMENT DES AFFAIRES, MAROC.

Abstract: The spread of COVID 19 throughout the world, and its negative impact on the health and economic situation in several countries, has prompted governments to introduce important restrictions on human movements to limit the epidemic (quarantines, travel restrictions and social distancing requirements...).

Faced with this unknown and unpredictable situation, the majority of Moroccan companies found themselves obliged to stop their commercial and industrial activities, or to look for new alternatives that would ensure the continuity of their activities and the maintenance of their employees.

During this period, we have noticed that several companies have massively opted for teleworkings.

In this respect, our article aims at analyzing the legislative and regulatory framework of the safety and health of employees in Morocco while focusing on the implementation of teleworking.

Keywords: Telworking, COVID 19, legal and fiscal framework, Human resources.

Résumé : La propagation du COVID 19 dans le monde entier, et son impact néfaste sur la situation sanitaire et économique dans plusieurs pays ont poussé les gouvernements d'introduire d'importantes restrictions sur les mouvements humains pour limiter l'épidémie (les quarantaines, les restrictions de voyage et les exigences de distanciation sociale...). Face à cette situation inconnue et imprévisible, la majorité des entreprises marocaines sont trouvées dans l'obligation d'arrêter leurs activités commerciales et industrielles, ou de chercher des nouvelles alternatives permettant d'assurer la continuité de leurs activités et le maintien de leurs salariés.

Durant cette période, nous avons remarqué que plusieurs entreprises ont opté massivement vers le télétravail.

A cet égard, notre article a pour objectif d'analyser le cadre législatif et réglementaire de la sécurité et de la santé des salariés au Maroc tout en mettant l'accent sur l'implémentation du travail à distance.

Mots-clés : Télétravail, COVID 19, Cadre juridique et fiscal, Ressources Humaines.

1. INTRODUCTION

Plus qu'une année de crise, le COVID-19 n'a pas cessé de bouleverser la situation économique, financière et sociale des entreprises marocaines. Au cœur de cette crise, la fonction RH était en première ligne dans la gestion et l'organisation du travail.

En effet, les entreprises ont été amenées de mettre en place des nouvelles mesures assurant la continuité d'exploitation et l'organisation du travail tout en garantissant la sécurité sanitaire de ses salariés.

Parmi ces mesures, nous avons remarqué que la majorité des entreprises marocaines ont opté au télétravail soit à temps partiel ou à temps plein.

Cette approche nouvelle constitue pour le monde de la gestion des ressources humaines un nouveau champ de discussion et de débat entourant les pratiques spécifiques du télétravail au Maroc.

À cette occasion, notre article a pour objectif de connaître et analyser les dispositifs juridiques et managériaux du travail à distance au Maroc.

Avant d'aborder notre sujet principal, nous avons essayé d'étudier et d'examiner sur le plan législatif et réglementaire la relation existante entre la santé et la sécurité des salariés par rapport aux nouvelles restrictions prises par les employeurs.

Ainsi, nous avons essayé tout au long de ce travail de présenter de façon synthétique le cadre général et les modalités du télétravail, en mettant l'accent sur les dispositifs juridiques existants ou nouvellement introduits qui règlementent cette nouvelle forme de travail.

2. ENJEUX DE SANTE ET SECURITE DU TRAVAIL EN CONTEXTE DE « COVID-19 »

La législation marocaine qui régit les droits et les obligations des employeurs et des employés ne prévoit pas une partie spécifique à la crise sanitaire covid-19, mais on constate à travers notre analyse que le code du travail marocain a consacré une partie importante relative à l'hygiène et de la sécurité des salariés.

En se référant aux dispositions de l'article 281 du code de travail, « l'employeur doit veiller à ce que les locaux de travail soient tenus dans un bon état de propreté et présenter les conditions d'hygiène et de salubrité nécessaires à la santé des salariés, notamment en ce qui concerne le dispositif de prévention de l'incendie, l'éclairage, le chauffage, l'aération, l'insonorisation, la ventilation, l'eau potable, les fosses d'aisances, l'évacuation des eaux résiduelles et de lavage, les poussières et vapeurs, les vestiaires, la toilette et le couchage des salariés ».

Dans une situation critique reconnue par la dispersion massive et accélérée du coronavirus, l'employeur est tenu de prendre des mesures particulières pour réduire la dispersion de la pandémie dans les locaux de travail à travers la création du comité de sécurité et d'hygiène (article 337 du code du travail), qui est composé :

- de l'employeur ou son représentant, président ;
- du chef du service de sécurité, ou à défaut, un ingénieur ou cadre techniques travaillant dans l'entreprise, désigné par l'employeur ;

- du médecin du travail dans l'entreprise ;
- de deux délégués des salariés, élus par les délégués des salariés ;
- d'un ou deux représentants des syndicats dans l'entreprise, le cas échéant.

Ledit comité est chargé conformément à l'article 338 du code de travail :

- de détecter les risques professionnels auxquels sont exposés les salariés de l'entreprise ;
- d'assurer l'application des textes législatifs et réglementaires concernant la sécurité et l'hygiène ;
- de veiller au bon entretien et au bon usage des dispositifs de protection des salariés contre les risques professionnels ;
- de veiller à la protection de l'environnement à l'intérieur et aux alentours de l'entreprise ;
- de susciter toutes initiatives portant notamment sur les méthodes et procédés de travail, le choix du matériel, de l'appareillage et de l'outillage nécessaires et adaptés au travail ;
- de présenter des propositions concernant la réadaptation des salariés handicapés dans l'entreprise ;
- de donner son avis sur le fonctionnement du service médical du travail ;
- de développer le sens de prévention des risques professionnels et de sécurité au sein de l'entreprise.

Ainsi, les entreprises sont tenues d'appliquer les directives du ministère de la santé à savoir :

- respect des consignes générales émises par les autorités ;
- respect des consignes de sécurité et d'hygiène prescrites par le règlement de l'entreprise ;
- signalement de toute apparition de symptômes de la maladie en cas de séjour à l'étranger conformément aux recommandations prises par l'employeur ;
- maintien de l'hygiène individuelle et de la propreté sur les lieux de travail ;
- application des gestes usuels de prévention en cas des manifestations symptomatiques respiratoires comme la toux et l'éternuement ;
- limitation des contacts inutiles sur les lieux de travail en cas d'apparition d'un cas possible dans l'entreprise notamment les embrassades et les poignées de main.

De ce fait, l'employeur doit informer ses salariés sur les principales mesures prises par le comité d'hygiène en matière de prévention et de protection de la dispersion du covid 19.

Dans un endroit habituellement fréquenté par les salariés, les mesures de précautions à prendre et les consignes à respecter doivent être publiées dans des affiches et des avis facilement lisibles :

- la désinfection régulière des surfaces (bureaux et tables) et des objets (pc, claviers et portables) ;
- la mise en place des distributeurs de désinfectant pour les mains dans des endroits bien en vue du lieu de travail ;
- le contrôle de la température des salariés pour chaque entrée ;
- la porte obligatoire des masques...

le non-respect des salariés aux prescriptions particulières relatives à la sécurité ou à l'hygiène pour la lutte contre la propagation du covid-19 est qualifié conformément à l'article 293 du code du travail comme étant une faute grave pouvant entraîner au licenciement sans préavis, ni indemnité de licenciement, ni dommages-intérêts.

3. LE CADRE GENERAL DU TELETRAVAIL AU MAROC

L'apparition du COVID 19 a fortement impacté le cycle d'exploitation des entreprises marocaines et l'a induit à revoir sa philosophie de travail, à introduire de nouveaux modes d'organisation et de gestion du travail tels que le télétravail.

L'implantation du télétravail au sein d'une organisation nécessite la définition d'un plan stratégique permettant de :

- déterminer les principaux objectifs du télétravail comme la diminution des charges de structures (loyer, frais d'eau et d'électricité), la réduction du taux d'absentéisme et du turn-over... ;
- évaluer la capacité organisationnelle et culturelle de l'entreprise à implémenter le télétravail (la conduite du changement avec le respect des salariés aux valeurs, aux politiques et aux procédures de l'entité) ;
- décrire aux salariés les conditions, les modalités de l'introduction du télétravail, et les moyens financiers et logiques y afférents.

3.1 DEFINITION DE TELETRAVAIL :

Selon la littérature existante, nous avons remarqué de nombreuses auteurs ayant défini le mot « télétravail » d'où nous avons choisi de retenir deux notions qui englobent les caractéristiques du télétravail.

L'Office québécois de la langue française définit le télétravail comme étant une « *activité professionnelle qui s'exerce, entièrement ou en partie, en dehors des bureaux de l'employeur, au moyen d'outils informatiques et de télécommunication* ».

Le Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO) décrit, dans son rapport élaboré en 2018, que le télétravail est pratiqué par « *des salariés employés par une organisation* » qui accomplissent leurs tâches professionnelles « *à la maison ou à toute autre localisation rapprochée du lieu de résidence* ». Ils ont recours aux technologies de l'information « *pour assurer leur productivité et leurs communications* » avec leurs collègues de travail, leurs gestionnaires, des clients et des fournisseurs. À travers ces deux définitions, nous pouvons conclure que le télétravail est considéré comme une activité professionnelle effectuée par un employé/salarié à temps partiel ou à temps plein, grâce aux technologies de l'information et dans un lieu autre que les espaces aménagés par l'employeur. Un lien de subordination unit l'employeur et le télétravailleur.

Toutefois, nous avons remarqué que les études réalisées par Gálvez, Martínez & Pérez, 2012 ; Golden, 2012 ; Haddon & Brynin, 2005 ; Maruyama, Hopkinson & James, 2009 ; Vayre & Pignault, 2014 ; Vega, Anderson & Kaplan, 2015 se mettent en accord sur les trois principales caractéristiques du télétravail :

- le ou les lieu(x) de télétravail (à distance de l'entreprise de rattachement) ;
- la ou les temporalité(s) du télétravail (temps plein ou temps partiel) ;
- l'utilisation des TIC.

Sur le plan législatif et réglementaire, nous avons retrouvons l'absence d'un référentiel juridique marocain spécifique au télétravail. Le rôle législatif accordé aux syndicats des salariés comme étant une unité de négociation consiste aux entreprises de se concerter avec eux sur les conditions et les modalités de l'intégration du télétravail au sein de l'organisation.

Les décisions prises doivent être consignées dans une convention collective indiquant les modalités et les conditions du travail à distance (l'horaire de travail, les congés, la disponibilité attendue, etc).

Afin d'éviter des incertitudes, des ambiguïtés ou des problèmes d'application du travail à distance, l'employeur devrait s'assurer que la politique du télétravail est validée dans une entente.

3.2 LES MODALITES DU TELETRAVAIL

L'introduction du télétravail dans une entreprise consiste dans un premier lieu de définir les modalités de travail à distance. Cette politique de changement adopté pour la première fois par les entreprises nécessite l'instauration d'un comité multidisciplinaire composé en interne de :

- gestion des ressources humaines ;
- technologies de l'information ;
- finances ;
- affaires juridiques ;
- représentant des salariés.

Tout d'abord, les membres de comité sont tenus de décrire la manière dont le travail à distance s'effectuera, les modes d'implantation et de suivi du télétravail. De plus, les entreprises sont appelées d'animer des sessions de formation et de sensibilisation sur le sujet du travail à distance pour aider ses employés à comprendre les objectifs du télétravail, le respect des règles, des politiques et des procédures de cette nouvelle forme d'organisation.

De ce fait, les entreprises ayant adopté ce nouveau mode de travail sont tenues d'informer ses salariés sur les directives suivantes :

- les employés admissibles ;
- les horaires de travail ;
- les équipements fournis ;
- le remboursement des frais ;
- la sécurité des données ;
- la communication ;
- la gestion de la performance ;
- les besoins de formation ;
- la notion de la santé et sécurité en télétravail.

Les modalités du télétravail pourraient être convenues entre l'employeur et les salariés dans une charte ou entente qui certifie que les salariés ont bien lu et compris les clauses du travail à distance et qu'ils s'engagent à les respecter.

Ces modalités portent sur les précisions des tâches à réaliser pour chaque employeur, la période du travail pendant laquelle s'effectuera le travail à distance, ainsi que la procédure de résiliation de l'entente.

Dans le même contexte, certains facteurs de blocage pourraient être apparus lors de l'introduction et la mise en œuvre du télétravail :

Tableau n° 01 : Facteurs de blocage du télétravail par cible

Dirigeants	Managers	Salariés	Syndicats
<ul style="list-style-type: none"> • Perte de productivité • Risque de baisse de l'engagement et d'affaiblissement du sentiment d'appartenance • Confiance limitée dans la capacité des managers à mettre en application une telle transformation 	<ul style="list-style-type: none"> • Moindre reconnaissance de l'autorité • Affaiblissement de leur statut et légitimité • Incapacité à suivre l'état réel de la production et à contrôler la qualité du travail 	<ul style="list-style-type: none"> Voir le temps professionnel prendre le pas sur le temps personnel • Risque de s'éloigner du pouvoir de décision et de ne plus avoir les mêmes opportunités • Perte de lien social avec les collègues 	<ul style="list-style-type: none"> Conséquences néfastes sur l'emploi • Inquiétude sur le maintien du climat social • Développement du chacun pour soi (individualisme)

Source : D. Olivier, 2017

Même si les facteurs de blocage du télétravail présentés dans le tableau ci-dessus persistent jusqu'à maintenant, la mondialisation et le développement de la technologie de l'information ont réduit leur degré d'impact.

Les intérêts et les avantages encaissés par le télétravail ont poussé les décideurs à opter à ce nouveau mode d'organisation :

- réduction des coûts immobiliers et logistiques ;
- gains de productivité ;
- augmentation de l'implication et de la fidélité des employés contractuellement liés à l'entreprise par des contrats de télétravail.

3.2.1 LES EQUIPEMENTS DU TELETRAVAIL :

Les employeurs ayant adopté le travail à distance sont tenus de mettre à la disposition de ces salariés l'ensemble des moyens et outils nécessaires pour l'accomplissement de leurs tâches telles que :

- ordinateur fixe ou portable,
- casque d'écoute ;
- caméra ;
- imprimante multifonction ;
- logiciels et serveur supplémentaire...

Les outils mis à la disposition de ses salariés restent toujours à la propriété de l'entreprise et ils doivent être restitués en toute demande de l'employeur.

Si les salariés disposent des outils de travail à la maison, ils ne peuvent pas demander des remboursements à l'employeur.

Les salariés ayant opté au télétravail sont tenus de respecter l'objet d'utilisation des équipements professionnels notamment en ce qui concerne l'accès au contenu web et le téléchargement de logiciels et des applications. Ils doivent informer les responsables techniques pour toutes anomalies rencontrées (endommagement des outils, erreur et bug informatique /technique).

3.2.2 REMBOURSEMENT DES FRAIS :

Dans la plupart des entreprises, l'employeur accorde aux salariés des indemnités pour la réalisation de leurs tâches ou leurs missions. La politique du télétravail doit déterminer les frais à rembourser aux télétravailleurs.

Au Maroc, le remboursement des frais engagés dans l'exercice de la fonction et l'emploi est soumis à certaines conditions réglementaires régissant leurs impositions ou leurs déductibilités fiscales (article 57 du code général des impôts 2020).

Depuis la déclaration de la pandémie COVID 19, le législateur fiscal n'a pas précisé dans le cas du travail à distance, les catégories des frais ou indemnités passibles à l'exonération fiscale.

Par conséquent, les employeurs sont tenus dans le cadre de remboursement des frais engagés par les télétravailleurs de :

- s'assurer que les indemnités accordées sont justifiées (pièces probantes) et destinées pour couvrir les frais engagés dans l'exercice de la fonction ou de l'emploi ;
- veiller à ce que les indemnités accordées et les frais engagés respectent les conditions d'exonérations et les limites du plafond.

À cet égard, le non-respect de l'employeur des conditions d'exonérations est passible en cas d'imposition d'office sans procédure à la régularisation en matière de l'impôt sur les revenus salariaux du droit principal et au paiement des pénalités de majorations et de retard y afférents (article 200 du code général des impôts 2020).

4. LES CONSÉQUENCES DU TÉLÉTRAVAIL

Au cours des dix dernières années, les travaux de recherche portant sur le travail n'ont pas cessé d'évoluer. Cette évolution nous a permis de recenser et de synthétiser sous forme d'un tableau les principaux champs réalisés sur le télétravail ou le travail à distance :

Tableau n° 02 : Les avantages du télétravail

Auteurs	Champs et impacts
Biron & van Veldhoven, 2016 ; Mello, 2007; Montreuil & Lippel, 2003 ; Rey & Sitnikoff, 2006 ; Vacherand-Revel, Ianeva, Guibourdenche & Carlotti, 2016.	Le télétravail contribue à la réduction des interruptions des activités économiques
Bailey & Kurland, 2002 ; Khanna & New, 2008 ; Martin & MacDonnell, 2012 ; Mello, 2007.	Le télétravail augmente la concentration des salariés et contribue à la réduction du temps distraite.
Baruch, 2000 ; Khanna & New, 2008 ; Martin & MacDonnell, 2012 ; McNaughton, Rackensperger, Dorn & Wilson, 2014 ; Vega et al., 2015.	Le télétravail contribue à l'attente de la performance (Efficacité, productivité, rendement et qualité du travail).
Gajendra & Harrison, 2007 ; Hill et al., 2003.	Le télétravail estampe le taux d'absentéisme et de turnover.
Martin & MacDonnell, 2012 ; Mello, 2007.	Le télétravail réduit les impacts négatifs engendrés par certaines activités professionnelles (la surcharge physique, psychique du travail, conflit de rôle).
Fonner & Rollof, 2010.	Le télétravail réduit le stress professionnel

Source : Hammad Sqalli , 2020.

En outre, les études empiriques menées par Gajendra et Harrison (2007) ont démontré que le télétravail contribue à l'amélioration et l'attente des indicateurs de performance (plein accomplissement des actions et activités, niveau de productivité, appréciation globale) dans un point de vue de contrôle et de supervision, mais il n'a pas d'impact significatif sur la performance auto-évaluée.

Ainsi, les travaux de recherche réalisés par Golden (2006) qui portent sur l'effet du télétravail sur les salariés, ont montré que :

- le degré d'implication des salariés envers leurs organisations dépend essentiellement aux horaires consacrés par les télétravailleurs
- le travail à distance réduit simultanément l'épuisement émotionnel et l'intention d'abandonnement de poste (turnover) des télétravailleurs.

Le télétravail comprend aussi des problématiques et des risques pour les salariés et les employeurs. Le tableau ci-dessus résume la littérature relative aux limites du travail à distance.

Tableau n° 03 : Les inconvénients du télétravail

Auteurs	Champs et impacts
Kelliher et Anderson, 2010 Lundberg et Lindfors, 2002	Le télétravail étant considéré comme un privilège, auquel tout le monde n'a pas accès, les télétravailleurs se sentiraient redevables envers leur organisation et fourniraient davantage d'efforts pour s'acquitter de leur dette.
McNaughton et al., 2014	Le télétravail dégrade la santé (troubles musculosquelettiques).
Bailey & Kurland, 2002 ; Bentley et al., 2016	Le télétravail augmente le stress professionnel, encourage le « workaholisme » (l'addiction au travail)
Cooper & Kurland, 2002	Baisse de la motivation, principes liés à l'autogestion.
Golden, 2009	Sentiment d'isolement et risque de distanciation aux valeurs, règles, normes de l'entreprise.
Mello, 2007	Baisse du sentiment d'appartenance et d'identification à la culture d'entreprise.
Taskin & Devos, 2005	Les télétravailleurs ont des échanges et des discussions moins fréquentes, moins nombreuses et de moindres qualités avec leurs collègues et leurs supérieurs lorsqu'ils sont à distance de leur entreprise.
Golden, 2009 ; Harris, 2003 ; Hislop & Axtell, 2007 ; Mello, 2007	Le télétravail nuit à la communication et à la coopération au sein des équipes de travail.
Sardeshmukhet al., 2012 Golden, Veiga et Dino, 2008	Les télétravailleurs développent des stratégies afin de maintenir un contact fréquent et régulier via les technologies (e-mails, messages instantanés, appels téléphoniques) avec leurs supérieurs, leurs collègues ou encore leurs clients et se montrent trop réactifs à leurs sollicitations. Cette surcommunication tend à être mal interprétée et agace les collaborateurs.

Source: Hammad Sqalli, 2020.

5. CONCLUSION

En guise de conclusion, notre article relatif à l'analyse des dispositions réglementaires du télétravail, la protection de la santé et de la sécurité des salariés au Maroc, nous a permis de constater que l'encadrement juridique du télétravail comme une nouvelle approche de gestion reste jusqu'à maintenant insuffisant et défaillant.

Cette défaillance consiste aux législateurs et aux autorités compétentes marocaines (ministère du Travail et de l'Insertion Professionnelle, Ministère de la Santé et le Ministère de l'Économie, des Finances et de la Réforme de l'Administration) de mettre en place une loi-cadre présentant des éclaircissements sur le travail à distance dans le secteur privé (politique du télétravail, salaires et horaires du télétravail, les risques professionnels, l'enjeux de santé mentale et le traitement fiscal des salaires et indemnités des télétravailleurs).

Enfin, notre travail de recherche pourrait être considéré pour les futurs travaux de recherche une référence sur le sujet du télétravail et il va permettre d'ouvrir des nouveaux champs de débat et de discussion :

- Le télétravail au Maroc : étude comparative entre le secteur public et privé ;
- L'impact du télétravail sur la performance des organisations ;
- Les risques sanitaires et professionnels des télétravailleurs au Maroc...

REFERENCES / BIBLIOGRAPHIE

- [1] Barabel Michel et Meier Olivier. Les RH à l'ère du Covid-19 « Les bonnes pratiques à retenir ». Collection : Hors collection, Dunod. (10/2020).
- [2] Dahmani, A. Et Elkebir , E. La COVID-19 un accélérateur du Télétravail pour les Entreprises. International Journal of Management Sciences. 3, 4 (Nov. 2020).
- [3] Hammad Sqalli. LE TÉLÉTRAVAIL AU MAROC : Nouveaux espaces, nouvelles temporalités : Nouveaux rapports au travail ?. Economia HEM Research Center (sept. 2020)
- [4] Le Code du travail marocain 2013. 7^e édition, LEGIS PLUS. (Fév.2019),
- [5] Le Code général des impôts. Direction générale des impôts, Maroc. (2020)
- [6] Ordre des conseillers en ressources humaines agréés. Guide d'encadrement du télétravail pour l'employeur et l'employé. (Sept.2020).