

L'impact du télétravail sur la créativité individuelle – rôle médiateur de l'autonomie

The impact of teleworking on individual creativity - the mediating role of autonomy.

– **AUTEUR 1** : AZAIZI Amira,

(1): Docteure en sciences de gestion, Laboratoire de Recherche en Management Marketing et Communication, ENCG, Université Hassan Premier, SETTAT.



Conflit d'intérêt : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêt.

Pour citer cet article : AZAIZI .A (2025) « L'impact du télétravail sur la créativité individuelle – rôle médiateur de l'autonomie »,

IJAME : Volume 02, N° 14 | Pp: 197 – 210.

Date de soumission : Mai 2025

Date de publication : Juin 2025



DOI : 10.5281/zenodo.15655886

Copyright © 2025 – IJAME

Résumé :

À l'ère de la pandémie de COVID-19, le taux de télétravail a explosé faisant réponse à l'exigence de confinement et à la nécessité d'assurer la continuité des activités professionnelles pour minimiser les risques de faillite. Malgré la popularité de l'adoption du télétravail, ses répercussions sur la performance restent peu explorées. Pour donner suite à cette lacune, l'objectif de ce document est de développer un modèle conceptuel pour expliquer l'impact du télétravail sur l'autonomie et la créativité individuelle. Cette étude apporte une contribution originale aux travaux existants en intégrant les deux domaines du télétravail et de la créativité. En outre, le modèle proposé peut être testé empiriquement dans le cadre de recherches futures.

Mots clés : Télétravail, Autonomie, Créativité, TIC, COVID-19.

Abstract:

The In the context of the COVID-19 pandemic, the rate of teleworking surged in response to containment measures and the need to ensure business continuity while minimizing the risk of bankruptcy. Despite its widespread adoption, the impact of teleworking on performance remains underexplored. To address this gap, this paper aims to develop a conceptual model that explains the impact of telework on individual autonomy and creativity. This study offers an original contribution to the existing literature by integrating the domains of telework and creativity. Moreover, the proposed model can be empirically tested in future research.

Key words: Teleworking, Autonomy, Creativity, Ict, Covid-19.

1 Introduction

En décembre 2019, la planète était confrontée à l'apparition d'un virus désigné sous le nom de Covid-19. Dans une réponse concertée à cette menace sanitaire mondiale, la plupart des nations ont gelé leurs initiatives de croissance économique, priorisant la protection de la population contre cette pandémie imprévisible.

Face à cette crise inattendue, les organisations ont rapidement entrepris des initiatives innovantes afin d'atténuer les conséquences, de s'assurer de la perpétuation ininterrompue des opérations tout en mettant en place des mesures préventives afin d'éviter tout risque de défaillance financière. Les périodes de crise sont fréquemment des occasions propices à des transformations profondes, et il est évident que le confinement et les mesures de distanciation physique imposées par la pandémie ont sérieusement remis en question l'organisation du travail (Tremblay, 2020). Le confinement instauré pendant la pandémie de COVID-19 a conduit à la cessation d'activité pour certains travailleurs et à la réorganisation du travail pour d'autres (Lambert, 2020). Effectivement, l'un des changements immédiats observés au sein des entreprises, qu'elles opèrent dans le secteur privé ou public, a été la transition vers le télétravail en réponse à la pandémie. Cette adaptation rapide a eu des implications majeures sur la dynamique professionnelle et a modifié fondamentalement les modalités traditionnelles de travail.

Le télétravail est « l'exercice d'une activité professionnelle entièrement ou en partie à distance et au moyen des TIC » (Tremblay, 2001). À l'heure actuelle, nombreux sont les employés pratiquant le télétravail. Ce mode de fonctionnement exigé par la pandémie a perturbé les processus des organisations mais peut constituer une opportunité pour atteindre des résultats positifs pour les entreprises et les individus.

Il a été démontré que le télétravail a des relations bénéfiques avec la satisfaction professionnelle, les performances évaluées par le superviseur, la conciliation entre le travail et la famille, et la réduction du stress et des intentions de départ (Vega et al. 2015 ; Gajendran et Harrison, 2007 ; Golden et Veiga 2005 ; Hill et al. 2003).

Dans cet article, nous nous intéressons particulièrement à la créativité individuelle étant qu'elle représente un élément essentiel permettant aux organisations de s'adapter, de croître et d'acquérir un avantage concurrentiel (Shalley et Gilson, 2004). Ainsi, une tâche primordiale de l'organisation contemporaine est de créer, de développer et de maintenir une main-d'œuvre créative (Ong et Jeyaraj, 2014). La créativité fait référence à la production d'idées nouvelles et potentiellement utiles à l'organisation (Amabile, 1996 ; Madjar et al., 2002 ; Shalley, 2009).

Bien que de nombreuses recherches aient examiné la créativité dans le cadre des organisations, la créativité n'a guère été étudiée au-delà des limites des organisations (Zhou et Shalley ,2003), alors que des horaires de travail flexibles et hors les locaux des entreprises se sont manifestés depuis les trois dernières décennies (Taskin et Tremblay, 2010). Pour combler cette lacune, l'objectif de cet article est de développer un modèle conceptuel pour expliquer l'impact du télétravail sur la créativité en se basant sur des idées théoriques et des résultats empiriques.

Le reste de l'article est organisé comme suit, premièrement, il présente un cadre conceptuel pour cerner les construits clés de notre recherche. Deuxièmement, il théorise la relation entre le télétravail et la créativité tout en développant l'argument selon lequel l'autonomie joue un rôle de médiateur dans cette relation. Enfin, il se termine par une brève conclusion.

2 Cadre conceptuel

2.1 Télétravail

Comme exposé précédemment, le télétravail est une pratique professionnelle, un type d'arrangement de travail flexible, qui permet aux employés d'effectuer une partie ou la totalité de leurs heures de travail habituelles en dehors du bureau grâce à l'utilisation des moyens technologiques (Tremblay, 2001 ; Allen et al., 2015). Le télétravail génère une répartition dans l'espace et dans le temps, et selon Kurland et Bailey (1999), il permet la réalisation des tâches « à n'importe quel endroit, n'importe quand ».

Le télétravail a suscité un intérêt considérable dans la recherche, particulièrement en ce qui concerne ses répercussions sur les individus pratiquant cette modalité, abordant divers aspects tels que les relations sociales, les conflits travail-famille, les questions de satisfaction au travail, d'engagement organisationnel et du rendement au travail (Biron et van Veldhoven, 2016; Gajendran et Harrison, 2007; Kossek, Lautsch et Eaton, 2006; Martin et MacDonnell, 2012; Richardson et McKenna, 2014; Stirpe et Zarraga-Oberty, 2017). En outre, la littérature examine pareillement les implications du télétravail sur la performance organisationnelle (Coenen et Kok, 2014; De Menezes et Kelliher, 2011), l'influence du sexe sur les résultats du télétravail (Hill et al., 1998 ; Hyland et al., 2005), l'impact économique du télétravail sur la société (Mokhtarian et al., 1998). Les questions syndicales sont également étudiées (Di Martino et Wirth, 1990), ainsi que les attitudes favorables ou défavorables au télétravail (Yap et Tng, 1990). On trouve aussi la perspective managériale concernant la supervision et le contrôle (Valsecchi, 2006). Enfin, des efforts de recherche sont consacrés au potentiel du télétravail pour résoudre les problèmes d'équité et d'employabilité des personnes handicapées ou confinées à la maison pour des raisons physiques ou de soins (Verbeke et al., 2008). En résumé, cette diversité

de thématiques démontre la richesse et la complexité des enjeux associés au télétravail, offrant des perspectives approfondies à la fois sur le plan individuel que sociétal.

2.2 Créativité

Bien que l'exécution des tâches soit la seule dimension de performance qui intéresse la littérature empirique sur le télétravail, la théorie suggère également que le télétravail peut être positivement lié à la performance créative. Nous avons étudié la créativité non seulement parce qu'elle est essentielle au succès de nombreuses organisations aujourd'hui (Chen et Kaufmann 2008), mais aussi parce que plusieurs chercheurs ont suggéré qu'il est possible d'accomplir un large éventail de tâches créatives tout en travaillant à distance (Smith et al., 2007).

Il est indéniable que la créativité demeure définie de manière assez large, générant une certaine ambiguïté en termes de compréhension commune du concept. Dans ce contexte, il est pertinent d'explorer différentes perspectives en se penchant sur les définitions les plus couramment adoptées du concept de créativité, comme illustré dans le tableau ci-dessous.

Tableau 1. Définitions de la créativité

Auteurs	Définitions
Guilford (1950)	« The creative person has novel ideas. The degree of novelty of which the person is capable, or which he habitually exhibits... can be tested in terms of the frequency of uncommon, yet acceptable, responses to items».
Amabile (1988)	« The production of novel and useful ideas by an individual or small group of individuals working together ».
Woodman, et al. (1993)	« Doing something for the first time anywhere or creating new knowledge».
Livingstone et Nelson (1994)	« A process influenced by individual and organizational factors and results in the production of novel and valuable ideas and/or products».
Csikszentmihalyi (1996)	« Any act, idea, or product that changes an existing domain, or that transforms an existing domain into a new one».
Sternberg et Lubart (1999)	« The ability to produce work that is both novel (i.e., original, unexpected) and appropriate (i.e., useful, adaptive concerning task constraints) ».

Il est indéniable que les définitions de la créativité varient, reflétant la complexité de ce concept. Toutefois, malgré cette diversité, un consensus émerge parmi de nombreux chercheurs quant aux caractéristiques fondamentales de la créativité, à savoir son utilité et sa nouveauté. En effet, la créativité n'est pas simplement la production d'idées originales, mais elle est également évaluée en fonction de son utilité pratique et de sa capacité à apporter des contributions significatives dans divers domaines. Ainsi, la créativité ne se limite pas à la génération d'innovations abstraites, mais elle est également ancrée dans la capacité à résoudre des problèmes concrets et à apporter des solutions nouvelles et pertinentes. Ce consensus souligne l'importance d'une approche holistique de la créativité qui intègre à la fois son aspect novateur et son impact pratique dans la société et les différentes sphères de la vie.

2.3 Autonomie

Le sens général de l'autonomie est la liberté des employés associée à l'accomplissement de leurs tâches (Sia et Appu, 2015). L'autonomie est définie par Hackman et Oldham (1975) comme « le degré de liberté, d'indépendance et de discrétion que l'emploi confère à l'individu dans la programmation de son travail et dans la détermination des procédures à utiliser pour l'exécuter ». Selon Algan et ses collègues (2018), l'autonomie peut être interprétée comme la capacité d'une personne à surmonter les obstacles, à adopter une attitude positive axée sur la résolution de problèmes, et à collaborer efficacement en équipe.

En plus de la variété des compétences, l'identité de la tâche, l'importance de la tâche et le retour d'information sur le travail, l'autonomie dans le travail est l'une des caractéristiques fondamentales de la conception d'un emploi (Hackman et Oldham, 1975). Dans la littérature scientifique l'autonomie est un déterminant important de nombreux résultats positifs au travail. Des recherches scientifiques ont confirmé l'impact positif de l'autonomie sur le rendement au travail (Langfred et Moye, 2004). L'autonomie semble améliorer les performances car les travailleurs ayant une grande autonomie percevront qu'on leur fait confiance pour accomplir la tâche. Cela affecte positivement leur motivation intrinsèque et leur efficacité au travail. Plusieurs recherches ont démontré que l'autonomie impacte positivement la satisfaction au travail (Liu et al., 2005 ; Thompson et Prottas, 2005). Les travailleurs qui bénéficient d'une grande autonomie comprendront que les résultats de leur travail sont déterminés par leurs efforts, leurs actions et leurs décisions, ils seront donc plus satisfaits. Un autre résultat du travail lié à l'autonomie au travail est le stress au travail. L'autonomie professionnelle permet aux individus de limiter leur exposition aux facteurs de stress et de limiter les tâches les plus stressantes, réduisant ainsi les sentiments de menace et encourageant des comportements

d'adaptation positifs. Thompson et Prottas (2005) soutiennent cette conclusion, ils ont constaté que l'autonomie était significativement négative pour le stress au travail, les intentions de roulement et les conflits professionnels et familiaux. De plus, plusieurs auteurs ont constaté une association positive entre l'autonomie au travail, la compétence et la créativité du travailleur (Smith et al.,2003).

3 Revue de littérature et hypothèses de recherche

3.1 Télétravail et créativité

Aujourd'hui la performance créative est essentielle au succès de nombreuses organisations (Chen et Kaufmann 2008). La littérature suggère que le télétravail peut être un déterminant important de la performance créative (Janssen et van Yperen 2004). Certains chercheurs ont évoqué la possibilité d'accomplir de nombreuses tâches créatives en travaillant à distance (Smith et al., 2007).

De manière générale, il est raisonnable de prévoir une corrélation positive entre le télétravail et l'expression d'une performance créative accrue. Cette anticipation repose sur l'idée que la flexibilité inhérente au télétravail, permettant aux individus de personnaliser leur environnement professionnel et de gérer leur propre emploi du temps, peut favoriser un cadre propice à l'épanouissement de la créativité. Nous basons cette affirmation sur la notion selon laquelle « les caractéristiques situationnelles d'un dispositif de télétravail s'alignent sur les caractéristiques contextuelles favorisant la créativité » (Amabile 1996). D'après de nombreuses études, le télétravail a la capacité de réduire les interruptions en cours d'activité, les distractions, le temps de récupération nécessaire post-tâche, et il favorise ainsi une concentration accrue (Amabile et al. 2002 ; Biron et van Veldhoven, 2016) qui est propice à l'expression de la créativité. De plus, il a été démontré que le télétravail augmente la productivité (Khanna et New, 2008 ; Martin et MacDonnell, 2012), l'efficacité, la qualité du travail, ainsi que la performance globale (Baruch, 2000 ; Khanna et New, 2008 ; Vega et al., 2015). Du fait que les télétravailleurs ont un plus grand contrôle sur la manière dont ils organisent leurs journées, ils ont l'avantage d'exercer leurs activités dans un cadre familier et paisible, tout en bénéficiant d'une flexibilité concernant les horaires de travail et la conciliation des différents rôles (Tremblay, 2002). Les employés peuvent ainsi valoriser ces nouvelles modalités de travail pour les avantages qu'elles offrent en dehors du contexte professionnel.

Le télétravail offre aux individus bien plus qu'une simple flexibilité d'horaire, une véritable opportunité d'adapter ou de modifier leur environnement de travail pour mieux correspondre à la manière et au moment où ils effectuent le travail le plus efficacement. Cette personnalisation

de l'espace de travail peut aller au-delà de simples ajustements ergonomiques, elle s'étend à la création d'un cadre propice à la stimulation créative. Les télétravailleurs ont la liberté de choisir des espaces qui résonnent avec leur inspiration, qu'il s'agisse d'un coin de salon confortable, d'un bureau lumineux ou même d'un espace de coworking dynamique. La capacité de façonner leur environnement de travail de manière aussi minutieuse peut non seulement améliorer le bien-être des employés, mais également stimuler leur créativité en créant des contextes inspirants et propices à la génération d'idées innovantes. Ainsi, le télétravail offre une toile vierge à chaque individu, favorisant un épanouissement créatif.

Nous proposons alors que :

Hypothèse 1 : le télétravail impacte positivement la créativité individuelle.

3.2 Rôle médiateur de l'autonomie dans la relation télétravail - créativité

Le cadre multidimensionnel soutenu par Allen et al. (2003) se concentre sur « la manière dont la conception du télétravail peut affecter l'environnement de travail et les résultats du télétravail par ses effets sur le système social du télétravailleur, les possibilités et les exigences d'autonomie et d'autogestion, et les limites des rôles... ». En d'autres termes, sur la base de ce modèle, le télétravail avait cinq résultats individuels : la satisfaction au travail, les performances, l'intention de départ, le stress lié au rôle et les perspectives de carrière, et ces résultats sont influencés par l'autonomie perçue, le conflit travail-famille et la qualité des relations avec le superviseur et les collègues. Dans ce travail nous portons notre attention à la créativité comme résultat du télétravail, et à l'autonomie comme médiateur entre télétravail et créativité.

Le télétravail offre davantage des possibilités de liberté avec des horaires de travail flexibles (Coenen et Kok, 2014). Les télétravailleurs en général sont susceptibles d'éprouver des sentiments accrus de liberté parce qu'ils sont spatialement et psychologiquement éloignés d'une supervision directe (DuBrin, 1991). En outre, l'exécution de ses tâches à distance ou à domicile permet de contrôler les pauses, les vêtements, la décoration, l'éclairage, la musique et d'autres éléments qui peuvent contribuer à accroître le sentiment d'autonomie (Elsbach, 2003). Dans ces conditions, Baruch (2001) identifie la capacité à satisfaire le besoin d'autonomie comme un avantage du télétravail.

Dans l'ensemble, les télétravailleurs perçoivent un niveau d'autonomie plus élevé que celui des non-télétravailleurs (Gajendran, 2007). L'autonomie professionnelle est un facteur déterminant de l'implication dans le travail créatif (Volmer et al., 2012). Lorsque les employés se sentent autonomes, ils sont plus créatifs (Sia et Appu, 2015). Amabile (1983) a proposé via sa théorie

composante de la créativité, que l'autonomie dans l'environnement de travail favorise la créativité des employés.

La créativité est favorisée par le fait de travailler dans un environnement professionnel offrant une certaine autonomie, alors que les environnements étroitement surveillés ne le font pas (Alge et al. 2006). Dans la même veine, Les conclusions d'Oldham et Cummings (1996) ont également montré une relation positive entre l'autonomie des employés dans leur travail et leur créativité.

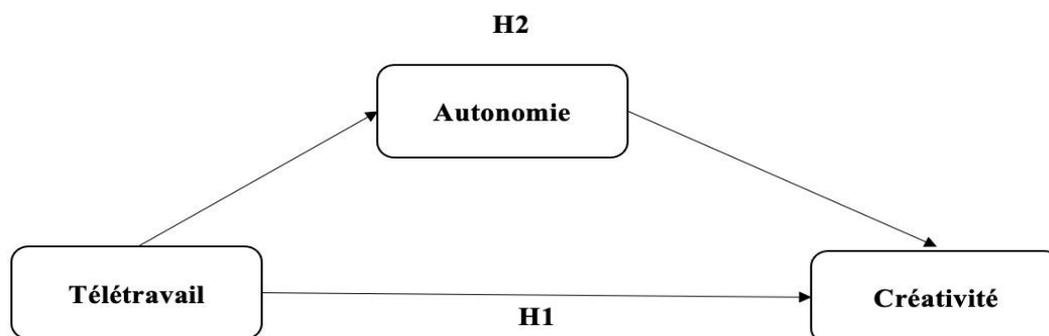
La théorie et la recherche empirique soutiennent que l'autonomie est essentielle à motivation et donc à la créativité (Hackman et Oldham, 1975; Ryan et Deci, 2000). Des recherches se sont basées sur le modèle Job-Demands/Ressources (JD-R) (Gajendran, Harrison et Delaney-Klinger, 2015), dans lequel « les ressources font référence aux aspects du travail qui permettent aux employés d'atteindre les objectifs liés au travail » (Gajendran et al., 2015). Dans ce cas, l'autonomie serait considérée comme une ressource professionnelle précieuse pour les télétravailleurs. Sur la base de ce modèle, la possibilité de travailler en dehors d'un lieu structuré peut donner aux télétravailleurs la possibilité de modifier le lieu, l'heure et l'approche générale du travail en fonction de leurs besoins et préférences, favorisant ainsi la promotion de la créativité.

En résumé, sur la base d'un soutien théorique et empirique des liens entre la mise en œuvre du télétravail, de l'autonomie et les résultats professionnels associés, nous proposons :

Hypothèse 2 : L'autonomie médiate la relation entre le télétravail et la créativité individuelle.

La figure ci-dessous, schématise notre modèle conceptuel portant sur l'impact direct du télétravail sur la créativité, et indirect via l'autonomie au travail.

Modèle théorique



4 Conclusion

La clé de voute de cet article est d'approfondir la compréhension de l'impact du télétravail sur la créativité. Pour ce faire, l'article a élaboré un modèle théorique basé sur des perspectives théoriques solides et des résultats empiriques. En premier lieu, il a mis en lumière la relation directe entre le télétravail et la créativité. En second lieu, l'étude a souligné le rôle médiateur de l'autonomie dans la dynamique entre le télétravail et la créativité.

Cette recherche a des implications significatives tant pour la recherche future que pour la pratique. Premièrement, le modèle élaboré peut servir de fondement à des recherches empiriques ultérieures. Chacun des éléments inclus dans le modèle peut être mesuré à l'aide d'instruments de mesure validés et fiables disponibles dans la littérature scientifique.

Sur le plan pratique, une fois que le modèle aura été soumis à des tests rigoureux, il pourrait confirmer que le télétravail est effectivement un déterminant crucial de la créativité. Cela suggère que les entreprises peuvent capitaliser sur ce nouveau mode de fonctionnement, imposé généralement par la crise de COVID-19, en tant qu'opportunité porteuse pour les organisations au-delà de la crise sanitaire. En favorisant des environnements de travail offrant une autonomie bien gérée, les entreprises pourraient non seulement soutenir la créativité de leurs employés, mais aussi renforcer leur résilience organisationnelle face aux défis futurs. Cette approche proactive s'inscrit dans une perspective d'adaptation et de pérennité, affirmant le télétravail comme un catalyseur positif pour l'innovation et la vitalité organisationnelle.

Références

- [1] Algan, Y., Huillery, E., Prost, C. (2008). Confiance, coopération et autonomie : pour une école du XXI siècle, Notes du Conseil d'analyse économique, vol. 3, 48, p. 1-12.
- [2] Alge, B. J., Ballinger, G. A., Tangirala, S., & Oakley, J. L. (2006). Information privacy in organizations: Empowering creative and extrarole performance. *Journal of applied psychology*, 91(1), 221.
- [3] Allen, T. D., Golden, T. D., et 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>
- [4] Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context: The social psychology of creativity*. Boulder, CO: Westview
- [5] Amabile, T. M. (1982). Social psychology of creativity: A consensual assessment technique. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43, 997–1013. doi:10.1037/0022-3514.43.5.997.
- [6] Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, 357–376. doi:10.1037/0022-3
- [7] Amabile, t. (1988). a model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10, 123-167.
- [8] Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context: Update to « The Social Psychology of Creativity »*. Boulder, CO: Westview Press.
- [9] Bailey, N. B. K. D. E., & Kurland, N. B. (1999). The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime. *Organizational dynamics*, 28(2), 53-68.
- [10] Baruch, Y. (2001). The status of research on teleworking and an agenda for future research. *International journal of management reviews*, 3(2), 113-129.
- [11] Baruch, Y. (2000). Teleworking: benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. *New technology, work and employment*, 15(1), 34-49.
- [12] Biron, M., et van Veldhoven, M. (2016). When control becomes a liability rather than an asset: Comparing home and office days among part-time teleworkers. *Journal of Organizational Behavior*. <https://doi.org/10.1002/job.2106>.
- [13] Chen, M., et Kaufmann, G. (2008). Employee creativity and RetD: A critical review. *Creativity and Innovation Management*, 17, 71–76. doi:10.1111/j.1467-8691.2008.00471.x.
- [14] Coenen, M., & Kok, R. A. (2014). Workplace flexibility and new product development

performance: The role of telework and flexible work schedules. *European management journal*, 32(4), 564-576

[15] Csikszentmihalyi, M. (1996). *Flow and the psychology of discovery and invention*. HarperPerennial, New York, 39.

[16] De Menezes, L. M., & Kelliher, C. (2011). Flexible working and performance: A systematic review of the evidence for a business case. *International Journal of Management Reviews*, 13(4), 452-474.

[17] Di Martino, V. and Wirth, L. (1990), *Telework: a new way of working and living*, *International Labour Review*, Vol. 129 No. 5, pp. 529-54.

[18] DuBrin, A. J. (1991). Comparison of the job satisfaction and productivity of telecommuters versus in-house employees: a research note on work in progress. *Psychological Reports*, 68(3_suppl), 1223-1234.

[19] Elsbach, K. D. (2003). Relating physical environment to self-categorizations: Identity threat and affirmation in a non-territorial office space. *Administrative science quarterly*, 48(4), 622-654.

[20] Gajendran, R. S., et Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *The Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541.

[21] Gajendran, R. S., Harrison, D. A., et De-laney-Klinger, K. (2015). Are telecommuters remotely good citizens? Unpacking telecommuting's effects on performance via i-deals and job resources. *Personnel Psychology*, 68, 353–393.

[22] Golden, T. D., et Gajendran, R. S., (2019). Unpacking the role of a telecommuter's job in their performance: examining job complexity, problem solving, interdependence, and social support. *Journal of Business and Psychology*, 34(1), 55-69.

[23] Golden, T. D., & Veiga, J. F. (2005). The impact of extent of telecommuting on job satisfaction: Resolving inconsistent findings. *Journal of management*, 31(2), 301-318.

[24] Groen, B. A., Triest, S. P., Coers, M., et Wtenweerde, N. (2018). Managing flexible work arrangements: Teleworking and output controls. *European Management Journal*, 36(6), 727-735. doi:10.1016/j.emj.2018.01.007

[25] Guilford, J. P. (1950). Creativity. *American Psychologist*, 5, 444–454.

[26] Hackman, J. R., et Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159– 170.

[27] Hill, E.J., Miller, B.C., Weiner, S.P. and Colihan, J. (1998), Influences of the virtual

office on aspects of work and work/life balance , Personnel Psychology, Vol. 51 No. 3, pp. 667-82

[28] Hill, E. J., Ferris, M., et Martinson, V. (2003). Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 220–241. doi:10.1016/S0001-8791(03)00042-3.

[29] Hyland, M.H., Rowsome, C. and Rowsome, E. (2005), The integrative effects of flexible work arrangements and preferences for segmenting or integrating work and home roles, *Journal of Behavioral and Applied Management*, Vol. 6 No. 2, pp. 141-60.

[30] Janssen, O., et van Yperen, N. W. (2004). Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47, 368–384.

[31] Khanna, S., & New, J. R. (2008). Revolutionizing the workplace: A case study of the future of work program at Capital One. *Human resource management*, 47(4), 795-808.

[32] Kossek, E. E., Lautsch, B. A., et Eaton, S. C. (2006). Telecommuting, control, and boundary management: Correlates of policy use and practice, job control, and workfamily effectiveness. *Journal of Vocational Behavior*, 68, 347e367.

[33] Lambert, A. (2020). Le travail et ses aménagements : ce que la pandémie de covid-19 a changé pour les français. *Bulletin mensuel d'information de l'Institut national d'études démographiques*, numéro 579, Population et Sociétés

[34] Langfred, Claus W. et Moye Neta, A. (2004). Effects of Task Autonomy on Performance: An Extended Model Considering Motivational, Informational and Structural Mechanisms. *Journal of Applied Psychology*, Vol.89, No.6, 934-945

[35] Liu, Cong; Spector, Paul E.; Jex, Steve (2005). The relation of job control with job strains: A comparison of multiple data sources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Vol. 78 pg. 325-336

[36] Livingstone, L. P., et Nelson, D. L. (1994). Toward a person-environment fit perspective of creativity: The model of creativity fit. *Academy of Management Proceedings*, (1), 244–248.

[37] Madjar, N., Oldham, G., et Pratt, M. G. (2002). There is No Place Like Home? the Contributions of Work and Nonwork Creativity Support To Employees' Creative Performance. *Academy of Management Journal*, 45(4), 757–767

[38] Martin, B. H., et MacDonnell, R. (2012). Is telework effective for organizations? *Management Research Review*, 35, 602-616.

- [39] Mokhtarian, P.L., Bagley, M., Hulse, L. and Salomon, I. (1998), The influence of gender and occupation on individual perceptions of telecommuting, *The Journal of the American Society for Information Science*, Vol. 49 No. 12, pp. 691-711.
- [40] Naotunna, S., et Zhou, E. (2018). Autonomy and creativity of professional teleworkers: the mediating role of creative self-efficacy, *International Journal of Organizational Innovation*, 10(3): pp. 300-307.
- [41] Oldham, G. R., et Cummings, A. (1996). Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work. *The Academy of Management Journal*, 39(3), 607–634.
- [42] OLLIVIER D., (2017). Le succès du télétravail. Les effets de la nouvelle loi Travail, *Études*, 12 (Décembre), pp. 33-46.
- [43] Ong, H. L. C., & Jeyaraj, S. (2014). Work–life interventions: Differences between work–life balance and work–life harmony and its impact on creativity at work. *Sage Open*, 4(3), 2158244014544289.
- [44] Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). The darker and brighter sides of human existence: Basic psychological needs as a unifying concept. *Psychological inquiry*, 11(4), 319-338.
- [45] Richardson, J., et McKenna, S. (2014). Reordering spatial and social relations: A case study of professional and managerial teleworkers. *British Journal of Management*, 25, 724e736.
- [46] Shalley, C. E., et Gilson, L. L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *Leadership Quarterly*, 15(1), 33-53.
- [47] Shalley, C. E., Gilson, L. L., et Blum, T. C. (2009). Interactive Effects of Growth Need Strength, Work Context, and Job Complexity on Self-Reported Creative Performance. *Academy of Management Journal*, 52(3), 489–505.
- [48] Smith, Eugene Sadler; Ghada El-Kod; Mike Leat (2003). Differentiating work autonomy facets in a Non-Western Context. *Journal of Organizational Behavior*. Vol.24, Iss.6, pg. 709
- [49] Smith, R. E., MacKenzie, S. B., Yang, X., Buchholz, L. M., & Darley, W. K. (2007). Modeling the determinants and effects of creativity in advertising. *Marketing science*, 26(6), 819-833.
- [50] Stirpe, L., et Zarraga-Oberty, C. (2017). Are high-performance work systems always a valuable retention tool? The roles of workforce feminization and flexible work arrangements. *European Management Journal*, 35, 128e136.
- [51] Sia, S. K., et Appu, A. V. (2015). Work Autonomy and Workplace Creativity: Moderating Role of Task Complexity. *Global Business Review*, 2015, 16(5), 772–784

- [52] Taskin, L., & Tremblay, D. G. (2010). Comment gérer des télétravailleurs 1?. *Gestion*, 35(1), 88-96.
- [53] Tremblay, D.-G. (2001). Le télétravail : les avantages et les inconvénients pour les individus et les défis de gestion des RH. *Revue de gestion des ressources humaines*, vol. 42, p. 2-14.
- [54] Tremblay, D. G. (2002). Balancing work and family with telework? Organizational issues and challenges for women and managers. *Women in Management Review*, 17(3/4), 157-170.
- [55] Tremblay, D-G.(2020). Le télétravail et le cotravail (coworking) : enjeux socio territoriaux dans la foulée de la pandémie de COVID-19. *Revue Organisations et Territoires*, Volume 29
- [56] Thompson, C. A., et Prottas, D. J. (2005). Work-family culture: key to reducing workforce-workplace mismatch?.
- [57] Valsecchi, R. (2006), Visible moves and invisible bodies: the case of teleworking in an Italian call center. *New Technology, Work and Employment*, Vol. 21 No. 2, pp. 123-38.
- [58] Vayre, E. (2019). Les incidences du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social, Presses Universitaires de France, « Le travail humain » 1, Vol. 82, 1-39
- [59] Vega, R. P., Anderson, A. J., et Kaplan, S. A. (2015). A within-person examination of the effects of telework. *Journal of Business and Psychology*, 30(2), 313–323.
- [60] Verbeke, A., Schultz, R., Greidanus, N. and Hambley, L. (2008), *Growing the Virtual Workplace*, Edward Elgar, Northampton
- [61] Volmer, J., Spurk, D., & Niessen, C. (2012). Leader–member exchange (LMX), job autonomy, and creative work involvement. *The leadership quarterly*, 23(3), 456-465.
- [62] Woodman, R. W., Sawyer, J. E., et Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *The Academy of Management Review*, 18(2), 293–321.
- [63] Yap, C.S. and Tng, H. (1990), Factors associated with attitudes towards telecommuting. *Information et Management*, Vol. 19 No. 4, pp. 227-35.
- [64] Zhou, J., & Shalley, C. E. (2003). Research on employee creativity: A critical review and directions for future research. *Research in personnel and human resources management*, 165-217