

# L'IMPACT DU TELETRAVAIL SUR L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL

Analyse de l'effet médiateur des facteurs psycho-sociaux et de  
l'effet modérateur de la performance adaptative

Clémence HEIMBURGER

Université Paris 1 Panthéon Sorbonne

Soutenance de thèse pour l'obtention du titre de  
*Docteur en Sciences de Gestion et Management*

## **Membres du jury**

Directeur de thèse :

Prof. Jean-François AMADIEU, (Université Paris 1 Panthéon Sorbonne)

Président :

Prof. Alain LACROUX, (Université Paris 1 Panthéon Sorbonne)

Rapporteurs :

Prof. Emmanuel ABORD DE CHATILLON, (Université de Grenoble Alpes)

Prof. Marc DUMAS, (Université Bretagne Sud)

Suffragant :

Prof. Florent NOËL (IAE Paris)

Mardi 17 octobre 2023

Paris



# **Remerciements**

*Je remercie en premier lieu mon Directeur de thèse, le Professeur Jean-François Amadiou qui m'a offert l'opportunité de m'engager dans ce travail de recherche et d'enseignement, fort en émotion et passionnant. Je vous suis très reconnaissante d'avoir toujours été d'un soutien indéfectible dans les moments difficiles.*

*Je tiens également à remercier chaleureusement les membres de mon jury, le Professeur Emmanuel Abord de Chatillon, le Professeur Marc Dumas, le Professeur Alain Lacroux ainsi que le Professeur Florent Noël, pour leurs commentaires et conseils, qui m'ont poussé à développer ma réflexion et mon analyse dans ce travail.*

*Je remercie dans un second temps la Professeure Emilie Hennequin et la Professeure Sarah Saint-Michel, pour leur écoute, leur disponibilité et leur bienveillance durant ces trois années de Doctorat.*

*Je tiens aussi à remercier le Directeur du laboratoire PRISM, Professeur Touron qui a accepté de m'aider à réaliser cette étude. Abida, qui est une présence essentielle pour tous les doctorants et qui a toujours une attention pour nous.*

*Sans oublier ma famille... Maman, Gérard qui m'ont apporté du réconfort, du soutien, des rires et beaucoup d'articles à lire sur le télétravail pour alimenter ma recherche. Grâce à vous, j'ai pu rédiger cette thèse sans m'inquiéter du quotidien et avec une certaine légèreté. Merci... Je pense à mes grands-parents aussi, qui m'ont transmis l'importance d'étudier et l'idée qu'enseigner est le plus beau métier du monde. Je les remercie pour leur présence, ces moments de tranquillité passés ensemble qui m'ont permis d'écrire mon premier article.*

*Enfin, je remercie Mattéo... Doctorant en finance venu faire un échange de quelques mois à la Sorbonne, qui m'a fait découvrir de nouveaux langages informatiques, m'a donné tous les raccourcis Excel dont j'avais besoin et qui partage ma vie aujourd'hui...*



*A Papou et Mamina*



# TABLE DES MATIERES

<b>LISTE DES ABREVIATIONS.....</b>	<b>1</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX .....</b>	<b>3</b>
<b>LISTE DES FIGURES.....</b>	<b>7</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>9</b>
<b>PARTIE 1 - DU DEVELOPPEMENT DES TIC DANS LES ENTREPRISES AUX NOUVELLES FORMES D'ORGANISATION DU TRAVAIL (NFOT) : LE TELETRAVAIL .....</b>	<b>15</b>
<b>CHAPITRE 1.    LES TIC : DEFINITION ET CATEGORISATION DES EQUIPEMENTS.....</b>	<b>17</b>
1.1. <i>Définition.....</i>	<i>17</i>
1.2. <i>Panorama des équipements .....</i>	<i>18</i>
1.2.1.    La catégorisation de Klein et al. (2012) .....	18
1.2.2.    La catégorisation de Bobilier-Chaumon (2016, 2017) .....	21
1.3. <i>Rôle et intégration des TIC dans l'activité .....</i>	<i>23</i>
1.4. <i>Propriétés organisationnelles des TIC .....</i>	<i>24</i>
<b>CHAPITRE 2.    LE TELETRAVAIL UN SUJET COMPLEXE A DEFINIR .....</b>	<b>27</b>
2.1. <i>Le défis du digital .....</i>	<i>27</i>
2.2. <i>Les Nouvelles Formes d'Organisation du Travail (NFOT).....</i>	<i>28</i>
2.3. <i>Du télétravail au télétravail de crise .....</i>	<i>30</i>
2.3.1.    Le télétravail, un sujet complexe à définir .....	30
2.3.2.    Le télétravail en temps de crise .....	32
2.4. <i>Les pratiques de télétravail.....</i>	<i>33</i>
2.4.1.    Les modes de mise en place du télétravail et les relations salariales .....	34
2.4.2.    Les fréquences et les temporalités.....	36
2.4.3.    Les lieux de télétravail .....	38
2.4.4.    Les profils et leur organisation.....	40
2.5. <i>Les motivations à la mise en place du télétravail .....</i>	<i>46</i>
2.5.1.    L'argument social et environnemental .....	46
2.5.2.    L'argument économique .....	48
2.5.3.    Un moyen de garantir la santé et la sécurité des salariés .....	50
2.6. <i>Les enjeux organisationnels.....</i>	<i>51</i>

2.6.1.	Modification des repères traditionnels du travail .....	52
2.6.2.	Les risques professionnels .....	60
CHAPITRE 3.	EST-CE QUE LE TELETRAVAIL EST UN TRAVAIL COMME LES AUTRES ? .....	69
3.1.	<i>Est-ce que le travail d'aujourd'hui à la même signification que le travail d'hier ?</i> .....	69
3.1.1.	Retour historique et étymologique sur la définition du travail .....	69
3.1.2.	Évolution de l'image et de la conceptualisation du travail .....	70
3.1.3.	L'intérêt du travail : des salariés en recherche de sens .....	73
3.2.	<i>Une nécessaire adaptation du droit</i> .....	76
3.2.1.	Que prévoit la loi ? .....	76
3.2.2.	Droit à la déconnexion et qualité de vie au travail .....	78
3.2.3.	Vers une reconnaissance des risques ? .....	81
<b>PARTIE II - LES COMPORTEMENTS ORGANISATIONNELS.....</b>		<b>83</b>
CHAPITRE 4.	LES ORIGINES : DES THEORIES DE LA MOTIVATION AUX APPROCHES PSYCHO-SOCIALES DU TRAVAIL	85
4.1.	<i>L'école classique et les approches scientifiques du travail</i> .....	87
4.2.	<i>L'école des relations humaines</i> .....	88
4.3.	<i>La motivation à travers la satisfaction des « besoins » fondamentaux</i> .....	89
4.4.	<i>Les approches en termes de santé au travail : identification des facteurs salutogènes et pathogènes du travail</i> .....	95
CHAPITRE 5.	LA NOTION D'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL .....	99
5.1.	<i>Approches unidimensionnelles ou multifactorielles ?</i> .....	99
5.1.1.	Approche de O'Reilly et Chatman (1986) .....	101
5.1.2.	Le Modèle en Trois Composantes (TCM) de Allen et Meyer (1990, 1991, 1997) .....	101
5.2.	<i>Nouvelles perspectives pour le changement organisationnel</i> .....	102
5.2.1.	Proposition de Cohen (2007) : introduction de la dimension temporelle .....	102
5.2.2.	Proposition de Solinger et al. (2008) : remise en question du TCM .....	103
5.2.3.	Proposition de Klein et al. (2012) : une nouvelle définition de l'implication .....	104
5.3.	<i>Les déterminants</i> .....	106
5.3.1.	Les facteurs psycho-sociaux du travail à la limite du risque .....	106
5.3.2.	Les facteurs situationnels .....	110
5.3.3.	Les facteurs individuels : auto-efficacité et compétences adaptatives – vers une notion de performance	113
<b>PARTIE 3 - OPERATIONNALISATION DE LA RECHERCHE .....</b>		<b>119</b>

CHAPITRE 6.	CADRE THEORIQUE ET PROBLEMATISATION .....	121
6.1.	<i>Cadre théorique</i> .....	121
6.2.	<i>Formulation de la problématique et des hypothèses</i> .....	124
6.3.	<i>Positionnement de la recherche et approche épistémologique</i> .....	127
6.4.	<i>Modélisation de la recherche</i> .....	130
CHAPITRE 7.	DISPOSITIF METHODOLOGIQUE ET TRAITEMENTS STATISTIQUES.....	133
7.1.	<i>Une approche quantitative</i> .....	133
7.2.	<i>Construction du questionnaire et présentation des outils utilisés</i> .....	133
7.2.1.	Questionnaire portant sur les caractéristiques socio-démographiques et professionnelles .....	134
7.2.2.	Questionnaire lié aux pratiques du télétravail .....	134
7.2.3.	Présentation des échelles de mesure .....	135
7.3.	<i>Procédure de recrutement de l'échantillon et récit d'une enquête en ligne</i> .....	139
7.4.	<i>Traitements statistiques</i> .....	141
7.4.1.	Les analyses préliminaires : description de l'échantillon et des échelles .....	141
7.4.2.	L'analyse de la variance.....	143
7.4.3.	La macro PROCESS de Hayes (2013).....	144
<b>PARTIE 4 – ANALYSE DES RESULTATS</b> .....		<b>149</b>
CHAPITRE 8.	CARACTERISTIQUES DESCRIPTIVES .....	151
8.1.	<i>De notre échantillon</i> .....	151
8.1.1.	Quelques caractéristiques générales.....	151
8.1.2.	Caractéristiques des pratiques de télétravail .....	152
8.2.	<i>De nos échelles</i> .....	154
8.2.1.	Analyse en composantes principales.....	154
8.2.2.	Analyse de fiabilité.....	164
8.2.3.	Distribution des scores.....	165
8.2.4.	Analyse des corrélations : quels sont les liens entre nos variables ? .....	167
CHAPITRE 9.	QUELS SONT LES EFFETS DU TELETRAVAIL SUR NOS VARIABLES ?.....	177
9.1.	<i>Y-a-t-il un effet de l'expérience du télétravail ?</i> .....	177
9.1.1.	Effet de l'expérience de télétravail sur l'ESVP.....	178
9.1.2.	Effet de l'expérience sur le JCQ .....	178
9.1.3.	Effet de l'expérience sur l'échelle d'Engagement organisationnel .....	179

9.1.4.	Effet de l'expérience sur la Performance adaptative .....	180
9.2.	<i>Y-a-t-il un effet du rythme de télétravail ?</i> .....	180
9.2.1.	Effet du rythme de télétravail sur l'ESVP .....	181
9.2.2.	Effet du rythme de télétravail sur le JCQ .....	182
9.2.3.	Effet du rythme de télétravail sur l'échelle d'Engagement Organisationnel .....	183
9.2.4.	Effet du rythme de télétravail sur l'échelle de Performance Adaptative .....	184
9.3.	<i>Y-a-t-il un effet du profil des télétravailleurs ?</i> .....	184
9.3.1.	Effet du profil des télétravailleurs sur l'ESVP .....	185
9.3.2.	Effet du profil des télétravailleurs sur le JCQ .....	185
9.3.3.	Effet du profil sur l'Engagement Organisationnel .....	188
9.3.4.	Effet du profil des télétravailleurs sur l'échelle de Performance adaptative.....	189
9.4.	<i>Y-a-t-il un effet du lieu de télétravail ?</i> .....	190
9.4.1.	Effet du lieu de télétravail sur l'ESVP .....	191
9.4.2.	Effet du lieu de télétravail sur le JCQ .....	191
9.4.3.	Effet du lieu de télétravail sur l'échelle d'Engagement Organisationnel .....	193
9.4.4.	Effet du lieu de télétravail sur l'échelle de Performance adaptative.....	193
CHAPITRE 10.	ANALYSE DE L'EFFET DE MEDIATION DES FACTEURS PSYCHO-SOCIAUX.....	195
10.1.	<i>Effet médiateur entre l'expérience de télétravail et l'engagement organisationnel</i> .....	197
10.2.	<i>Effet médiateur entre les rythmes de télétravail et l'engagement organisationnel</i> .....	198
10.2.1.	Analyse de l'effet médiateur de l'Autonomie décisionnelle .....	198
10.2.2.	Analyse de l'effet médiateur des Demandes psychologiques .....	200
10.2.3.	Analyse de l'effet médiateur du Soutien social.....	201
10.3.	<i>Effet de médiation entre les lieux de télétravail et l'engagement organisationnel</i> .....	202
10.4.	<i>Effet médiateur entre les profils de télétravailleurs et l'engagement organisationnel</i> .....	204
10.4.1.	Analyse de l'effet médiateur de l'Autonomie décisionnelle .....	204
10.4.2.	Analyse de l'effet médiateur des Demandes psychologiques .....	205
10.4.3.	Analyse de l'effet médiateur du Soutien social.....	206
CHAPITRE 11.	LA PERFORMANCE ADAPTATIVE JOUE-T-ELLE UN ROLE MODERATEUR ? .....	209
11.1.	<i>Modération avec l'expérience de télétravail</i> .....	211
11.1.1.	Régression sur l'Autonomie décisionnelle .....	211
11.1.2.	Régression sur les Demandes psychologiques.....	212

11.1.3.	Régression sur le Soutien social .....	212
11.1.4.	Régression sur l'Engagement organisationnel .....	213
11.2.	<i>Modération avec le rythme de télétravail</i> .....	214
11.2.1.	Régression sur l'Autonomie Décisionnelle.....	214
11.2.2.	Régression sur les Demandes psychologiques .....	215
11.2.3.	Régression sur le Soutien social .....	217
11.2.4.	Régression sur l'Engagement organisationnel .....	218
11.3.	<i>Modération avec le lieu de télétravail</i> .....	219
11.3.1.	Régression sur l'Autonomie décisionnelle.....	219
11.3.2.	Régression sur les Demandes psychologiques .....	220
11.3.3.	Régression sur le Soutien social .....	221
11.3.4.	Régression sur l'Engagement organisationnel .....	222
11.4.	<i>Modération avec les profils de télétravailleurs</i> .....	223
11.4.1.	Régression sur l'Autonomie décisionnelle.....	223
11.4.2.	Régression sur les Demandes Psychologiques.....	224
11.4.3.	Régression sur le Soutien Social.....	226
11.4.4.	Régression sur l'Engagement organisationnel .....	228
<b>PARTIE 5 – DISCUSSION .....</b>		<b>231</b>
CHAPITRE 12.	RETOUR SUR NOS RESULTATS.....	233
12.1.	<i>Synthèse des résultats</i> .....	233
12.2.	<i>Particularités de la population</i> .....	236
12.3.	<i>Discussion de l'effet direct du télétravail</i> .....	237
12.3.1.	Observation sur l'effet de l'expérience de télétravail .....	237
12.3.2.	Observation sur l'effet du rythme de télétravail.....	239
12.3.3.	Observation sur l'effet du lieu de télétravail .....	242
12.3.4.	Observation sur l'effet du profil de télétravailleur .....	243
12.4.	<i>Discussion de l'effet médiateur des facteurs psycho-sociaux</i> .....	243
12.4.1.	Observation de l'effet de médiation entre le niveau d'expérience de télétravail et l'engagement organisationnel .....	243
12.4.2.	Observation de l'effet de médiation entre le rythme de télétravail et l'engagement organisationnel.	245
12.4.3.	Observation de l'effet de médiation entre le lieu de télétravail et l'engagement organisationnel.....	245
12.4.4.	Observation de l'effet de médiation entre les profils de télétravailleurs et l'engagement organisationnel	

12.5.	<i>Discussion sur l'effet modérateur de la performance adaptative</i> .....	247
12.5.1.	Observation sur l'interaction avec l'expérience de télétravail.....	247
12.5.2.	Observation sur l'interaction avec le rythme de télétravail .....	248
12.5.3.	Observation sur l'interaction avec le lieu de télétravail .....	249
12.5.4.	Observation sur l'interaction avec les profils de télétravailleurs.....	250
CHAPITRE 13.	LIMITES ET OUVERTURE.....	251
13.1.	<i>Un échantillon restreint et un recrutement par panel</i> .....	251
13.2.	<i>Le choix des caractéristiques de la situation de télétravail</i> .....	251
13.3.	<i>Un manque d'outils spécifiques pour évaluer la situation de télétravail</i> .....	252
13.4.	<i>Une application difficile des théories des comportements organisationnels aux situations de travail déspatialisées</i> .....	252
13.5.	<i>Intérêt de l'étude et perspectives de recherches futures</i> .....	253
13.5.1.	Intérêt de l'étude.....	253
13.5.2.	Implications managériales .....	254
13.5.3.	Perspectives de recherches futures.....	257
	<b>CONCLUSION GENERALE</b> .....	<b>259</b>
	<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	<b>263</b>
	<b>ANNEXE</b> .....	<b>275</b>

## LISTE DES ABREVIATIONS

A	Autre
AD	Autonomie décisionnelle
ADAP	Adaptabilité interpersonnelle
Alt	Engagement organisationnel calculé sous dimension manque d'alternatives perçues
ANI	Accord National Interprofessionnel
APEC	Association pour l'Emploi des Cadres
B	Bureau
CAS	Centre d'Analyse Stratégique
CIGREF	Club Informatique des Grandes Entreprises françaises
CO	Comportements organisationnels
COL	Soutien social issu des collègues
COMPLX	Complexité de l'activité
CREA	Résolution de problèmes nouveaux avec créativité
CSP	Catégorie Socio-Professionnelle
Dares	Direction de l'animation de la recherche des études et des statistiques
DATAR	Délégation de l'Aménagement du territoire et à l'Action Régionale
DC	Développement des compétences
DP	Demandes psychologiques
EA	Engagement organisationnel affectif
EC	Engagement organisationnel calculé
EN	Engagement organisationnel normatif
EO	Engagement organisationnel
ERG	Existence, Relatedness and Growth
ESVP	Échelle de Vie Professionnelle
Hyb	Hybride
IDATE	Institut de l'Audiovisuel et des Télécoms en Europe
JCQ	Job Content Questionnaire
LD	Latitudo décisionnelle
LMX	Leader Member Exchange
MCT	Modèle des caractéristiques du travail
MORC	Morcellement de l'activité
NFOT	Nouvelles Formes d'Organisation du Travail
ns	Non significatif
NTIC	Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication
OIT	Organisation Internationale du Travail
OST	Organisation scientifique du travail

PA	Performance adaptative
PVC	Pièce de vie commune
QdVT	Qualité de vie au travail
RAP	Rapidité d'exécution
RH	Ressources Humaines
RPS	Risques Psycho-Sociaux
s	Significatif
Sac	Engagement organisationnel calculé sous dimension coûts perçus
SI	Système d'information
SS	Soutien social
STRESS	Gestion du stress
SUP	Soutien social issu du supérieur
TCM	Modèle en Trois Composantes
TIC	Technologie de l'Information et de la Communication
TIM	Modèle Transactionnel Intégratif
TL	Tiers lieux
TT	Télétravail
UC	Utilisation des compétences
URG	Gestion des urgences

# LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Opérationnalisation de la typologie des NFOT selon leur trois contenus constitutifs (issu de Ajzen et al., 2015) .....	30
Tableau 2: Les onze principes généraux d'administration de Fayol (1916) .....	88
Tableau 3: la taxinomie des théories de la motivation au travail de Ruth Kanfer (issu de Roussel et al. 2009, p. 168).....	90
Tableau 4: Axes et dimensions des RPS (issu de Faurie et Almudever, 2020, p. 58).....	109
Tableau 5: Tests effectués par la Macro PROCESS de Hayes (2013) (issu de Cadario et al. 2017, p. 185).....	145
Tableau 6: Caractéristiques sociales de l'échantillon .....	151
Tableau 7: Caractéristiques professionnelles de l'échantillon .....	152
Tableau 8: Caractéristiques des pratiques de télétravail.....	154
Tableau 9: indice KMO et test de Bartlett.....	155
Tableau 10: Matrice des composantes principales .....	155
Tableau 11: Indice KMO et test de Bartlett.....	156
Tableau 12: Rotation de la matrice en 3 composantes .....	157
Tableau 13: Rotation de la matrice en 8 composantes .....	158
Tableau 14: Indice KMO et test de Bartlett.....	159
Tableau 15: Rotation de la matrice en 4 composantes .....	160
Tableau 16: Rotation de la matrice en 3 composantes .....	161
Tableau 17: Indice KMO et test de Bartlett.....	162
Tableau 18: Rotation de la matrice en 4 composantes .....	163
Tableau 19: Rotation de la matrice en 5 composantes .....	164
Tableau 20: Analyse de fiabilité des échelles et de leurs sous-dimensions.....	165
Tableau 21: Statistiques descriptives par échelle .....	166
Tableau 22 : Matrice des corrélations entre les conditions de télétravail et nos échelles.....	171
Tableau 23: Matrice de corrélations entre nos échelles.....	175
Tableau 24: Résultats de l'ANOVA - test des effet inter-sujet de l'expérience sur l'ESVP .	178
Tableau 25: Résultats de l'ANOVA – test des effets inter-sujets de l'expérience sur le JCQ .....	178

Tableau 26: Résultats de l'ANOVA - test des effets inter-sujets de l'expérience sur l'échelle d'Engagement Organisationnel.....	179
Tableau 27: Résultats de l'ANOVA – test des effets inter-sujets de l'expérience sur l'échelle de Performance adaptative .....	180
Tableau 28: Résultats de l'ANOVA - test des effets inter-sujets du rythme de télétravail sur nos échelles (ESVP, JCQ, EO et PA) .....	181
Tableau 29: Résultats des contrastes simples entre les rythmes de télétravail sur l'ESVP....	181
Tableau 30: Résultats des contrastes simples entre les rythmes de télétravail sur l'Autonomie décisionnelle.....	182
Tableau 31: Résultats des contrastes simples entre les rythmes de télétravail sur le Soutien social .....	183
Tableau 32: Profils de télétravailleurs selon leur expérience et leur rythme de télétravail en situation post-Covid .....	184
Tableau 33: Résultats de l'ANOVA – test des effets inter-sujets des profils de télétravailleurs sur l'ESVP.....	185
Tableau 34: Résultats des contrastes simples entre les profils de télétravailleurs sur l'ESVP	185
Tableau 35: Résultats de l'ANOVA – test des effets inter-sujets des profils de télétravailleurs sur l'Autonomie décisionnelle.....	186
Tableau 36: Résultats des contrastes simples entre les profils sur l'Autonomie décisionnelle .....	186
Tableau 37: Résultats de l'ANOVA – test des effets inter-sujets des profils de télétravailleurs sur les Demandes psychologiques .....	187
Tableau 38: Résultats des contrastes simples des profils sur les Demandes psychologiques	187
Tableau 39: Résultats de l'ANOVA – test des effets inter-sujets des profils de télétravailleurs sur le Soutien social.....	188
Tableau 40: Résultats des contrastes simples entre les profils de télétravailleurs sur le Soutien social.....	188
Tableau 41: Résultats de l'ANOVA – test des effets inter-sujets des profils de télétravailleurs sur l'Engagement organisationnel .....	189
Tableau 42: Résultats de l'ANOVA – test des effets inter-sujets des profils de télétravailleurs sur la Performance adaptative .....	189
Tableau 43: Résultats des contrastes simples entre les profils sur l'échelle de Performance adaptative .....	190
Tableau 44: Répartition des télétravailleurs selon leur lieu de télétravail.....	190

Tableau 45: Résultats de l'ANOVA – test des effets inter-sujets des lieux de télétravail sur l'ESVP.....	191
Tableau 46: Résultats de l'ANOVA – test des effets inter-sujets des lieux de télétravail sur l'Autonomie Décisionnelle.....	191
Tableau 47: Résultats de l'ANOVA – test des effets inter-sujets des lieux de télétravail sur les Demandes psychologiques .....	192
Tableau 48: Résultats de l'ANOVA – test des effets inter-sujets des lieux de télétravail sur le Soutien Social.....	193
Tableau 49: Résultats de l'ANOVA – test des effets inter-sujets des lieux de télétravail sur l'Engagement organisationnel.....	193
Tableau 50: Résultats de l'ANOVA – test des effets inter-sujets des lieux de télétravail sur la Performance adaptative .....	194
Tableau 51: Résultats de l'effet médiateur de l'Autonomie décisionnelle, des Demandes psychologiques et du Soutien social entre l'expérience de télétravail et l'Engagement organisationnel .....	198
Tableau 52: Test de l'effet de médiation de l'Autonomie décisionnelle dans la relation entre les rythmes de télétravail et l'engagement organisationnel.....	199
Tableau 53: Test de l'effet de médiation des Demandes psychologiques dans la relation entre les rythmes de télétravail et l'engagement organisationnel .....	200
Tableau 54: Test de l'effet de médiation du Soutien social dans la relation entre les rythmes de télétravail et l'engagement organisationnel .....	202
Tableau 55: Test de l'effet de médiation du JCQ dans la relation entre les lieux de télétravail et l'engagement organisationnel .....	203
Tableau 56: Résultat de l'effet de médiation de l'Autonomie décisionnelle dans la relation entre les profils de télétravailleurs et l'Engagement organisationnel .....	205
Tableau 57: Résultat de l'effet de médiation des Demandes psychologiques dans la relation entre les profils de télétravailleurs et l'Engagement organisationnel .....	206
Tableau 58: Résultat de l'effet de médiation des Demandes psychologiques dans la relation entre les profils de télétravailleurs et l'Engagement organisationnel .....	207
Tableau 59: Résultats de la régression sur l'AD par l'interaction entre la PA et l'expérience de télétravail.....	211
Tableau 60: Résultat de la régression sur les DP par l'interaction entre la PA et l'expérience de télétravail.....	212

Tableau 61: Résultat de la régression sur le SS par l'interaction entre la PA et l'expérience de télétravail.....	213
Tableau 62: Résultat de la régression sur l'EO par l'interaction entre la PA et l'expérience de télétravail.....	213
Tableau 63: Résultat de la régression sur l'AD par l'interaction entre la PA et le rythme de télétravail.....	215
Tableau 64: Résultat de la régression sur les DP par l'interaction entre la PA et le rythme de télétravail.....	216
Tableau 65: Résultat de la régression sur le SS par l'interaction entre la PA et le rythme de télétravail.....	217
Tableau 66: Résultat de la régression sur l'EO par l'interaction entre la PA et le rythme de télétravail.....	219
Tableau 67: Résultat de la régression sur l'AD par l'interaction entre la PA et le lieu de télétravail.....	220
Tableau 68: Résultat de la régression sur les DP par l'interaction entre la PA et le lieu de télétravail.....	221
Tableau 69: Résultat de la régression sur le SS par l'interaction entre la PA et le lieu de télétravail.....	221
Tableau 70: Résultat de la régression sur l'EO par l'interaction entre la PA et le lieu de télétravail.....	222
Tableau 71: Résultats de l'interaction entre les profils de télétravailleurs et la PA sur l'AD	223
Tableau 72: Résultats de l'interaction entre et les profils de télétravailleurs et la PA sur les DP.....	225
Tableau 73: Résultats de l'interaction entre et les profils de télétravailleurs et la Performance adaptative (PA) sur le Soutien social.....	226
Tableau 74: Résultats de la régression de l'interaction entre les profils de télétravailleurs et la PA sur l'EO.....	228
Tableau 75: Synthèse de la validité de nos hypothèses.....	234

# LISTE DES FIGURES

Figure 1: Représentation d'un système d'information (SI) .....	21
Figure 2: Mode de mise en place du télétravail (issu du rapport n°051 Dares Analyses Hallépée & Mauroux, 2019).....	35
Figure 3: Représentation des lieux de télétravail selon Felstead et al., (2005) .....	38
Figure 4: Les conditions du métier de manager Hier - Aujourd'hui - Demain (Payre et Scouarnec, 2015, p 13).....	56
Figure 5: Modèle des caractéristiques du travail de Hackman et Oldham (1976).....	94
Figure 6: Modèle Job Demand Control de Karasek (1979) .....	98
Figure 7: Modèle d'implication organisationnelle en quatre composantes (issu de Cohen et al. 2007, p 337).....	103
Figure 8: Modèle du continuum de lien (issu de Klein et al. 2008 ; in Charles-Pauvers et al. 2012).....	105
Figure 9: Modèle transactionnel-intégratif-multifactoriel (TIM) pour la psychologie de la santé (issu de Bruchon-Schweitzer et Boujut, 2014, p 533).....	130
Figure 10: Modélisation de la recherche .....	131
Figure 11: Test d'un effet médiateur.....	145
Figure 12: Classification des types de médiation (Zhao et al., 2010) .....	146
Figure 13: Test d'un effet modérateur.....	147
Figure 14: Histogrammes de la distribution des scores sur les dimensions principales des échelles de mesure utilisées.....	166
Figure 15: Répartition des télétravailleurs selon leur niveau de tension au travail .....	167
Figure 16: Modélisation de l'effet médiateur du JCQ entre la situation de télétravail et l'Engagement organisationnel.....	195
Figure 17: Représentation de l'effet modérateur de la PA entre la situation de télétravail et le JCQ ainsi que l'Engagement organisationnel.....	210
Figure 18: Représentation de l'effet d'interaction entre la PA et l'expérience de télétravail sur l'AD .....	211
Figure 19: Représentation de l'effet d'interaction entre l'expérience de télétravail et la PA sur les DP .....	212

Figure 20 : Représentation de l'effet d'interaction entre l'expérience de télétravail et la PA sur le SS.....	213
Figure 21: Représentation de l'effet d'interaction entre l'expérience de télétravail et la PA sur l'EO.....	214
Figure 22: Représentation de l'effet d'interaction entre le rythme de télétravail et la PA sur l'AD .....	215
Figure 23: Représentation de l'effet d'interaction entre le rythme de télétravail et la PA sur les DP.....	216
Figure 24: Représentation de l'effet d'interaction entre le rythme de télétravail et la PA sur le SS .....	218
Figure 25: Représentation de l'effet d'interaction entre le rythme de télétravail et la PA sur l'EO .....	219
Figure 26: Représentation de l'effet d'interaction entre le lieu de télétravail et la PA sur l'AD .....	220
Figure 27: Représentation de l'effet d'interaction entre le lieu de télétravail et la PA sur les DP .....	221
Figure 28: Représentation de l'effet d'interaction entre le lieu de télétravail et la PA sur le SS .....	222
Figure 29: Représentation de l'effet d'interaction entre le lieu de télétravail et la PA sur l'EO .....	222
Figure 30: Représentation de l'effet d'interaction entre les profils de télétravailleurs et le niveau de PA ( $\pm 1$ ety) sur l'Autonomie décisionnelle.....	224
Figure 31: Représentation de l'effet d'interaction entre les profils de télétravailleurs et le niveau de PA sur les DP.....	226
Figure 32: Représentation de l'effet d'interaction entre les profils de télétravailleurs et le niveau de PA sur le SS.....	228
Figure 33: Représentation de l'effet d'interaction entre les profils de télétravailleurs et la PA sur l'EO .....	229

# INTRODUCTION

Les technologies redessinent les contours du monde du travail de manière irréversible, offrant de nombreuses opportunités mais aussi en créant de nouvelles vulnérabilités ou en accentuant celles déjà connues. Si les trois composantes principales interagissant au sein d'une organisation moderne sont les individus – le numérique – le travail (Garnerin, 2017), les outils technologiques au sein de cette « activité travail », réorganisent socialement et économiquement l'entreprise en modifiant notre rapport au temps, au lieu et à l'action travail (Bouton, 2018; Taskin, 2006) au profit d'une culture en réseaux (Castells, 1998 ; cité par Proulx, 2005). L'exemple majeur de ces Nouvelles Formes d'Organisation du Travail (NFOT) est la mise en place du télétravail comme norme, dont la généralisation s'est accentuée et accélérée sous l'effet de la pandémie de la Covid-19.

Le télétravail est un sujet complexe, pour lequel il existe une pluralité de définitions (Vayre & Delfosse, 2019). De manière générale, nous comprenons que les éléments spécifiques à sa définition sont toujours « *une situation dans laquelle un individu ou un groupe de personnes, effectue une activité à distance du lieu considéré comme normal dans le cadre de l'exécution de sa mission, tout en utilisant les TIC<sup>1</sup> pour créer ou maintenir le contact avec les membres de l'entreprise* » (Largier, 2001). Le recours massif au télétravail depuis le premier confinement a été le principal moyen de maintenir une activité professionnelle et économique. Mais le télétravail en période de crise n'est pas comparable au télétravail « choisi », puisque les problématiques à gérer dans ce contexte sont multiples et ont tendance à se chevaucher (demandes professionnelles, garde d'enfants, école à la maison, maladie de certains membres de la famille ...).

On peut donc s'interroger sur le vécu du télétravail par les salariés durant cette période de crise, source d'anxiété et d'instabilité. Si le télétravail est source d'opportunités évidentes pour les entreprises et les salariés sur les plans professionnel et personnel, il faut considérer les nombreuses vulnérabilités que génère cette situation de déspatialisation (Taskin, 2003) : dans un environnement instable marqué par des transformations globales et universelles qui

---

<sup>1</sup> TIC : Technologies d'Informations et de Communication

s'opèrent à tous les niveaux de vie (technologique, économique, sociétal, anthropologique...), les questions liées à la flexibilité et à la résilience se posent sérieusement. En cela, les thèmes de l'engagement organisationnel et de la performance adaptative deviennent des enjeux majeurs pour les gestionnaires des ressources humaines

Dans le cadre de cette recherche, nous nous intéressons justement à la construction, ou plutôt au maintien de cet engagement envers l'organisation à travers cette pratique du télétravail.

De nombreuses recherches et enquêtes montrent les effets du télétravail en termes de performances ou productivité (Golden et al., 2008; Kazekami, 2020; Morikawa, 2020; Neufeld & Fang, 2005), d'implication ou d'engagement (Gerards et al., 2018; Guilbert et al., 2022; Kouadio & Emery, 2018; Mathieu et al., 2020; Robert & Vandenberghe, 2017), d'autonomie (Algava & Vynck, 2015; Pontier, 2014), d'équilibre entre les sphères privée et professionnelle (Fagnani, 2011; Ruiller et al., 2017), de coordination et de relation au sein des équipes de travail (Taskin, 2022), de santé (Malakoff Humanis, 2020; Mauroux, 2018; Planchard & Velagic, 2020; Sumer, 2021), sous un angle positif, mettant l'accent sur les avantages et les opportunités de cette pratique, ou à l'inverse sous un angle négatif, pointant les inconvénients et les risques. Cependant, celles-ci sont assez généralistes et ne permettent pas de comprendre les mécanismes sous-jacents au développement des comportements organisationnels dans ce contexte de déspatialisation (Taskin, 2010). Toutefois, quelle que soit l'approche, les auteurs s'accordent sur le fait que l'expérience prolongée du télétravail remet en question la conception du travail, sa structure, la dynamique relationnelle au sein des équipes et la « culture » organisationnelle (Mello, 2007).

Cette recherche vise à comprendre pourquoi et comment le télétravail influence les comportements organisationnels, de manière directe mais aussi par l'intermédiaire de certains facteurs psycho-sociaux. Pour ce faire, nous mobilisons les théories du design du travail, qui abordent le concept des caractéristiques du travail (Hackman & Oldham, 2012; Karasek, 1979) sous deux angles : la satisfaction des besoins fondamentaux (autonomie, développement des compétences, affiliation sociale) et l'identification des facteurs de risques psycho-sociaux (RPS). Dans ces deux cas, puisque la cadre « spatio-temporel » formel, traditionnel du travail a fortement été modifié, l'étude des caractéristiques de la situation de télétravail nous semble pertinente à prendre en compte pour comprendre et identifier les mécanismes sous-jacents au développement de l'engagement organisationnel et de la performance adaptative, à travers une dimension psycho-sociale de l'expérience de télétravail.

Le contexte si particulier de télétravail confiné que nous avons traversé nous incite à penser de manière disruptive la manière de travailler post-Covid 19. Par l'analyse des éléments situationnels du télétravail et l'identification de certains mécanismes sous-jacents aux comportements organisationnels, l'objectif est d'orienter et d'affiner les décisions prises dans l'organisation du travail à distance et le suivi des salariés dans ce contexte, selon les particularités individuelles mais aussi organisationnelles, afin d'organiser une re-spatialisation (Taskin, 2021). Pour répondre à cet objectif, notre travail s'articule autour de la question de recherche principale suivante : « Comment le télétravail influence l'engagement organisationnel dans un contexte de déspatialisation ? ».

Afin de répondre à notre ambition de recherche, cette thèse est structurée en cinq parties et seize chapitres.

La première partie contextualise le développement du télétravail par la présentation de l'évolution des TIC dans les entreprises jusqu'aux NFOT. Dans cette partie, nous définissons et catégorisons les équipements technologiques, informatiques et leurs usages, afin d'avoir un aperçu, déjà, de leur impact sur l'activité et la manière de l'organiser. Ce bref rappel historique de la digitalisation progressive de la sphère professionnelle, nous conduit à dresser les contours du télétravail et aborder son caractère polymorphique et polysémique, qui s'accompagne d'enjeux organisationnels et individuels. Nous présenterons les résultats des études, des enquêtes portant sur les effets du télétravail et les questions que cela pose. Nous terminons enfin cette partie par une mise en perspective de la conception contemporaine du (télé)travail ainsi que par une présentation du cadre légal de cette pratique, qui tend à s'affranchir de toute limite.

La seconde partie délimite notre cadre théorique et la définition de nos variables. Nous présentons les différentes approches théoriques de l'engagement organisationnel et ses origines motivationnelles, ainsi que ses déterminants psycho-sociaux et individuels.

La troisième partie vise à formuler notre problématique et les différentes sous-questions qui permettront d'y répondre en présentant le cadre théorique de notre recherche, sur la base des éléments de littérature présentés dans les deux parties précédentes. Nous avons défini les caractéristiques de la situation de télétravail (difficilement généralisable) par l'identification de trois facteurs objectifs que sont : la fréquence ou le rythme de télétravail, le lieu de télétravail et l'expérience de télétravail. Cette dernière dimension nous permet de prendre en compte le

contexte de pandémie, pouvant peut-être expliquer le vécu différent des individus du télétravail durant cette période. Parmi les théories des comportements organisationnels, nous mobilisons principalement celle de Allen et Meyer (1990, 1991, 1997) pour analyser l'engagement organisationnel, celle de Karasek (1985) concernant la mesure des facteurs psycho-sociaux et du niveau de tension de la situation de travail et enfin l'approche de Charbonnier-Voirin et Roussel (2021) pour appréhender les compétences adaptatives des individus. Nous illustrons également notre recherche par une modélisation des liens que nous souhaitons tester et justifions aussi la méthodologie utilisée pour collecter et analyser nos données. Considérant l'influence réciproque entre les individus et leur environnement, nous nous positionnons dans une approche intégrative multifactorielle (Bruchon-Schweitzer & Boujut, 2014), impliquant ainsi des facteurs transitionnels (modérateurs et/ou médiateurs).

La quatrième partie présente justement les résultats de notre étude et se divise en quatre chapitres. Le premier chapitre correspond à la description des caractéristiques de notre échantillon et de nos échelles. Les trois chapitres suivants, présentent respectivement les résultats de nos trois questions de recherche visant à : i) investiguer l'effet du télétravail à travers les trois composantes objectives identifiées pour caractériser cette situation (expérience, fréquences, lieux), sur nos trois variables dépendantes (engagement organisationnel, facteurs psycho-sociaux, performance adaptative) ; ii) analyser l'effet médiateur des facteurs psycho-sociaux entre la situation de télétravail, l'engagement et la performance adaptative ; iii) tester l'effet modérateur de la performance adaptative entre la situation de télétravail, les facteurs psycho-sociaux et l'engagement organisationnel.

Enfin, la cinquième partie consiste à discuter les principaux résultats de l'analyse et à en identifier les perspectives et les limites. Cette partie permet de mettre en perspectives nos résultats et analyses avec les études réalisées antérieurement. Cela nous donne aussi l'occasion de mettre en perspective les théories utilisées et à questionner la validité de leur usage dans un contexte de déspatialisation tel que le télétravail provoque. Nous formulons aussi quelques pistes de réflexion pour les acteurs de terrain ainsi que pour les recherches futures dans le champ des sciences gestion et management.

La conclusion générale quant à elle, reviendra sur la démarche de recherche dans le but de synthétiser les principaux enseignements de cette étude et de définir des propositions managériales pour gérer la relation avec les équipes à distance et peut-être « respatialiser » le

travail. En effet, nous verrons que si le télétravail peut être un facteur d'engagement organisationnel pour les salariés, cela dépend d'un certain nombre de facteurs environnementaux, psycho-sociaux mais également individuels. Cette étude nous permet de dire que le lieu de travail formel, l'entreprise, a encore tout son sens dans un contexte où « l'entreprise moderne » ou « idéale » serait entièrement déspatialisée pour répondre à cette nécessité d'agilité organisationnelle. Tout comme le management et ses techniques, qui ne doivent pas être entièrement remis en question ni reniés, tendances très courantes sous l'influence du télétravail. Au contraire, les questions qui ont guidé notre recherche, nous conduisent à penser qu'il faut encore revenir à l'essentiel, c'est-à-dire bien définir les besoins, les potentiels, les risques, les évolutions possibles de l'entreprise et de ses parties prenantes. Peut-être que, pour être flexible, le mieux est de bien se connaître



# **PARTIE 1 - DU DEVELOPPEMENT DES TIC DANS LES ENTREPRISES AUX NOUVELLES FORMES D'ORGANISATION DU TRAVAIL (NFOT) : LE TELETRAVAIL**

Nous allons développer dans cette partie, l'évolution de l'utilisation des TIC dans l'activité professionnelle et leur impact sur celle-ci, jusqu'à la définition des Nouvelles formes d'organisation du travail (NFOT) avec pour illustration le télétravail.

De nombreux résultats, issus des recherches et des enquêtes portant sur le sujet seront présentés. Ainsi que les éléments juridiques qui permettent d'encadrer cette pratique.



# CHAPITRE 1. LES TIC : DEFINITION ET CATEGORISATION DES EQUIPEMENTS

Le développement du numérique et des technologies s'est fait de manière exponentielle et intensive, transformant en profondeur tous les aspects du travail, de l'organisation aux « ressources humaines » en passant par le contenu même du travail et les représentations que l'on peut en avoir. Pour mieux comprendre ce phénomène et ses conséquences, nous allons tout d'abord tenter d'apporter une définition de celui-ci et des outils par lesquels il s'opère, en faisant un bref historique de l'évolution de ces équipements technologiques en milieu professionnel et en présentant une catégorisation sur la base de recherches antérieures. Ensuite, nous aborderons les conséquences de l'utilisation des outils sur les conditions de travail. Enfin, les enjeux qui y sont liés et face auxquels les entreprises sont confrontées seront évoqués.

## *1.1. DEFINITION*

La définition des « Technologies de l'Information et de la Communication » ou TIC, varient selon les auteurs, mais varient aussi au rythme des innovations technologiques toujours plus rapides. Dans le dictionnaire Larousse, les TIC sont définis comme « *l'ensemble des techniques et des équipements informatiques permettant de communiquer à distance par voie électronique* ». Mais cette description reste générale et succincte, alors que la réalité est un peu plus complexe. Le rapport du Centre d'Analyse Stratégique (CAS, 2012) sur l'impact des TIC sur les conditions de travail, propose une définition plus détaillée des TIC comme l'ensemble des outils qui ont en commun de « *produire, transformer, échanger de l'information grâce à des composants électroniques [...] qui permettent la réalisation d'un très grand nombre de tâches* » (Centre d'Analyse Stratégique, 2012, p 9) en un temps limité. Parmi ces outils, il y a ceux matériels comme les ordinateurs, smartphones, réseaux filaires ; et ceux virtuels tels qu'internet ou les logiciels. Avec l'impulsion d'internet, les innovations technologiques se sont accélérées, inondant notre quotidien mais aussi l'entreprise. L'intégration de ces technologies dans les processus organisationnels du travail, a entraîné un changement radical des manières de faire et de produire. C'est la « transformation numériques ». Pour Pezziardi & Verdier (2016), la transformation numérique « *repose sur une manière différente de produire de la valeur, d'interagir avec l'extérieur et de déployer des projets* ». La vague du numériques incite et

oblige à repenser la structure même du travail, à reconstruire différemment le rapport au monde de chacun, à trois niveaux de l'espace : le temps, le lieu, le territoire (de Vaujany, 2016). Mais un autre niveau pourrait être ajouté, centré davantage sur l'individu et sa subjectivité au travail, qui est l'identité ou l'appartenance (Storhaye, 2015, p 113). Cette transformation impulsée par le développement des technologies et qui tend à s'accroître, implique de repenser les modes de travail et les usages, pour aller vers des méthodes dites « agiles », plus flexibles, avec des relations de travail et un fonctionnement des équipes transversales plutôt qu'en silos. Le numérique ne semblait être qu'un moyen permettant aux individus de se retrouver sur internet « *pour agir ensemble dans le réel* » (Pezziardi et al, 2016), mais aujourd'hui les TIC deviennent « *le support de formalisation de la « culture » de l'organisation, de ses normes et valeurs, des méthodes, connaissances et savoir-faire qui y sont mobilisés* » (Groleau & Mayère, 2007), c'est autour d'elles que s'articule toute l'activité, avec des reconfigurations majeures pour les conditions d'exercice des activités professionnelles (Crouzat & Bobillier-Chaumon, 2017).

Pour mieux comprendre les impacts des TIC au niveau de l'organisation et des salariés (conditions de travail), il semble intéressant et nécessaire de recontextualiser la diffusion et l'évolution des outils numériques, qui ont conditionné leurs usages, ainsi qu'une catégorisation de ces outils sur la base de propositions antérieures (Barlatier, 2016; Bobillier Chaumon, 2016; Centre d'Analyse Stratégique, 2012; Crouzat & Bobillier-Chaumon, 2017).

## 1.2. PANORAMA DES EQUIPEMENTS

L'informatisation des entreprises a débuté dans les années 50 et a connu un développement fulgurant jusqu'à aujourd'hui. La compréhension de ce phénomène apporte des informations précieuses sur les liens entre technologies et conditions de travail.

Tout débute par l'équipement de base en informatique : un ordinateur avec une connexion internet. Mais la complexification des systèmes a débouché sur différentes approches et catégorisations.

### 1.2.1. La catégorisation de Klein et al. (2012).

La première catégorisation des outils que l'on présente est celle proposée par Klein et al. (2012) dans le Rapport du Centre d'Analyse Stratégique (Ch. 1) (2012), qui repose sur le degré de complexité des technologies utilisées. Sont ainsi distingués trois niveaux d'équipement.

Le premier regroupe comprend les outils les plus courants caractérisés par des équipements en réseaux de progression rapide :

- Le Réseau local (LAN), qui est un réseau local filaire, très répandu dans les entreprises, qui permet de relier les ordinateurs sur une « aire géographique limitée » afin de partager des informations et d'accéder aux ressources communes de l'entreprise.
- La Messagerie électronique, devenue un standard universel. Les particuliers et les professionnels connectés à internet, ont une adresse électronique. Utilisés pour tout faire, les mauvaises pratiques de cet outil sont récurrentes (Créno & Cahour, 2016) entraînant : surcharge informationnelle, sentiment de pression, techno-stress...
- L'Intranet et l'extranet permettent d'enrichir les fonctions des réseaux locaux. Ce sont des outils de circulation de l'information en interne avec les salariés de l'entreprise (sans limite de nombre de connexions simultanées) ou en externe avec certains partenaires (clients, fournisseurs...). Ils demandent des compétences techniques ainsi que des moyens financiers importants.
- L'Échange de Données Informatisées (EDI) se rapproche de l'extranet. C'est le transfert automatique de données entre des Systèmes d'Informations (SI) de différentes entreprises, fondé sur des normes matérielles et logicielles communes. Il est rapide, fiable, offre une sécurité et une traçabilité des données échangées. Mais cela demande des investissements techniques et organisationnels. Plus spécifique de grandes entreprises et de quelques secteurs (agroalimentaires, finance...).
- Les Sites web sont indispensables aujourd'hui dans un contexte de concurrence accrue où l'image et la transparence de l'entreprise dans ses actions, valeurs, ont un poids non négligeable dans les choix des consommateurs (affichage des prix, diffusion de notes, programme de fidélité...).

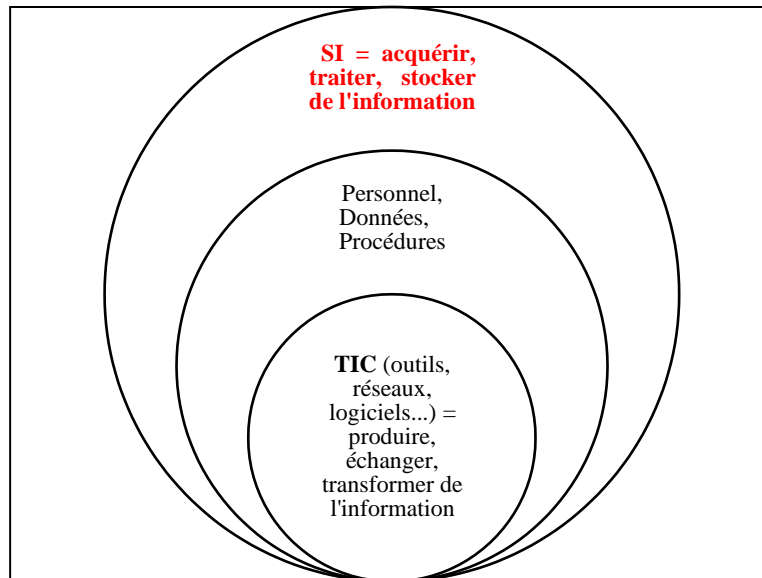
Le deuxième groupe intègre les bases de données. Celles-ci peuvent être intégrées par un progiciel de gestion intégré (PGI ou ERP). Ce sont « *les applications informatiques destinées à gérer le SI de l'entreprise, regroupent, organisent et structurent les données pour permettre leur utilisation grâce à des outils de recherche, d'analyse et d'archivage* » (Centre d'Analyse Stratégique, 2012, p 29). Ils ont un intérêt vital pour les entreprises, par la centralisation, le stockage des informations, ce qui facilite leur utilisation et garantit l'intégrité ainsi que l'exhaustivité des données.

Le troisième groupe fait référence au système d'information (SI) qui est étroitement associé à l'organisation et au pilotage de l'entreprise (Figure 1). Les innovations autour des TIC et leur diffusion étant toujours plus rapides, l'informatisation a fait naître le concept de Système d'Information (SI). Pouvant se définir de la manière suivante « *un ensemble organisé de ressources : matériel, logiciel, personnel, données, procédures... permettant d'acquérir, de traiter, de stocker des informations (sous forme de données, textes, images, sons, etc.) dans et entre des organisations* » (Reix, 2004, p 3). Cette définition souligne l'aspect multidimensionnel du SI, impliquant différentes ressources. Il est composé d'un progiciel de gestion qui centralise les données et les fonctions de gestion de l'entreprise, chacune dans un module dédié avec une interface standardisée. C'est un outil de pilotage et de contrôle qui facilite la conduite opérationnelle en offrant la possibilité de prendre une décision rapidement. Il est paramétrable et programmable selon l'évolution des besoins de l'entreprise. Son coût est élevé et sa mise en œuvre difficile car cela demande de réorganiser les méthodes afin d'homogénéiser les bases de données existantes et les procédures en vigueur dans l'entreprise. Cela permet l'utilisation agile d'un référentiel commun par les différents services. La base de données intégrée permet la production d'indicateurs de suivi de l'activité, évaluant en continu les performances de l'entreprise. Mettre en place un SI oblige l'organisation à analyser ses besoins, ses enjeux stratégiques, ses perspectives, les usages, ses ressources... cela associe plusieurs dimensions : stratégie, organisation et pilotage (financier, économique et par projets)

Le niveau le plus élevé des SI concerne les logiciels de workflow et de groupware, outils de rationalisation de l'organisation du travail :

- Le Workflow est un système de gestion électronique des processus métiers, par la standardisation des missions (ordre des tâches définie, informations nécessaires pour les accomplir, délais et étapes de validation prévue...). Cela renvoie à une gestion centralisée du travail et accroît le contrôle et contraint la créativité de l'individu.
- Le système Groupware, contrairement à son homologue, facilite le travail collaboratif à distance par le partage de l'information sur un support numérique à un groupe engagé dans un même travail. Ce dispositif renvoie à une collaboration décentralisée du travail, lorsque les salariés ne sont pas présents sur le même lieu de travail.

Figure 1: Représentation d'un système d'information (SI)



Nous pourrions ajouter un quatrième groupe, issu du développement massif des technologies et de leur complexification ainsi que de l'hyperconnexion, qui est celui des équipements mobiles : ordinateur portable, tablette, smartphone... dont l'encombrement est toujours plus réduit et les performances en constante augmentation. La densification des réseaux a permis de couvrir un espace plus large et de connecter les individus entre eux grâce à internet et le caractère ubiquitaire des TIC. Les opérateurs ont donc multiplié leurs offres favorisant la mobilité en visant les particuliers, qui se sont emparés des TIC mobiles. Et les entreprises en ont tiré parti dans un second temps. Mais cela interroge le niveau de sécurité des données.

### 1.2.2. La catégorisation de Bobilier-Chaumon (2016, 2017)

La seconde catégorisation qui nous semble importante à connaître est celle relative à la finalité de ses outils, à leur rôle dans l'entreprise, aux ressources qu'ils offrent dans le travail ou aux contraintes qu'ils créent. Dans le Rapport ANACT n°06 (2017) portant sur les conditions de travail, Bobilier-Chaumon différencie les TIC selon (a) leur déploiement dans l'entreprise et leurs incidences sur l'activité professionnelle, (b) leurs rôles dans le travail, (c) la logique de transition dans laquelle s'inscrit le choix de ces technologies par les directions et enfin, (d) leurs propriétés organisationnelles.

Nous répertorions dans la littérature (Centre d'Analyse Stratégique, 2012 ; Bobillier-Chaumon, 2016, 2017) cinq grandes familles de TIC qui permettent de mieux comprendre leur utilité et les usages professionnels qui peuvent en être faits. Parmi elles :

#### 1.2.2.1. Les Technologies de l'Information et de la Communication

Les TIC ont révolutionné l'organisation et la réalisation du travail. Elles offrent des possibilités de développement pour les entreprises ainsi que les salariés grâce à leur connectivité qui permet de transmettre et d'échanger de l'information, des données de manière quasi-instantanée, d'être mobile et de pouvoir assurer une continuité de l'activité à distance... Cependant, si les avantages liés à leur utilisation sont évidents, ils s'accompagnent aussi de conséquences moins positives : porosité des frontières de l'entreprise à trois niveaux, temporel-spatial-organisationnel, détérioration des relations interpersonnelles (Correia, 2008), augmentation de la charge de travail, coût émotionnel important (Créno et Cahour, 2016), technostress...

#### 1.2.2.2. Les outils collaboratifs

Les technologies de collaboration optimisent et coordonnent le travail en équipe de manière virtuelle par le biais de logiciels (ex : groupware, RSE...). Cette activité collective constitue une ressource pour la santé au travail mais un levier de la performance organisationnelle (flexibilité, communication directe entre les acteurs, transition d'une organisation bureaucratique à une organisation horizontale...) (Caroly, 2010 ; Clot, 2010 ; cités par Crouzot et Bobillier-Chaumon, 2017). Toutefois, si les technologies collaboratives soutiennent et facilitent une synchronisation opératoire entre les protagonistes, leurs usages peuvent contraindre la création d'un échange plus informel, propice à la constitution d'une véritable cohésion de groupe et d'un collectif de travail (ibid).

#### 1.2.2.3. Une aide à la gestion et à la prise de décision

Les technologies de gestion formalisent et automatisent le recueil, le traitement et l'accès aux données par la standardisation et la rationalisation des procédures. Si elles sont facteurs de performance et d'optimisation du processus de décision en facilitant l'accès aux informations

et leur traitement, ces dispositifs renforcent la traçabilité et le sentiment de contrôle du travail, puisque leur liberté d'action dans la réalisation des activités est limitée.

Les technologies d'aide à l'action et à la décision qui favorisent la capitalisation des ressources immatérielles, la prescription de bonnes pratiques, le gain d'efficacité personnelle et la productivité industrielle. Mais ces dispositifs, par l'automatisation et la prescription des processus, entraînent une perte d'autonomie et de créativité.

#### 1.2.2.4. De nouvelles manière de former

Les technologie de formation (e-learning, serious game...) qui accompagnent les processus d'apprentissage et offrent la possibilité aux salariés de se connecter à distance pour consulter différentes ressources. Les recours au numérique dans le domaine de la formation est une tendance importante. Elles apparaissent comme une solution innovante et facile pour le développement des compétences des salariés, puisqu'ils peuvent, de manière volontaire ou par le biais de leur entreprise, avoir accès à des formations à distance auxquelles il est possible de se connecter à tout moment. Certaines sont même reconnues et diplômantes (MOOC).

### *1.3. ROLE ET INTEGRATION DES TIC DANS L'ACTIVITE*

Nous identifions trois grands rôles que peuvent jouer les TIC dans l'activité professionnelle (Bobillier-Chaumon, 2012, 2017) :

- Les technologies peuvent jouer un rôle *Supplétif*, c'est-à-dire améliorer ou augmenter les capacités cognitives, physiques, sociales, des individus afin d'optimiser leurs attitudes professionnelles. C'est une aide dans l'accomplissement du travail et le cœur même de celui-ci est laissé à l'individu.
- Elles peuvent être *Substitutives* et prendre la place du salarié dans la réalisation de son travail, car ces technologies sont considérées comme plus fiables, performantes (rentables), robustes.
- Ou encore être *Palliatives et/ou préventives*. Les technologies viennent dans ce cas compenser un déficit préexistant. Le risque associé est la dérive dans les pratiques organisationnelles ou managériales quand le but premier n'est pas l'amélioration des conditions de travail.

Selon la logique de transition voulue par la direction, les technologies choisies peuvent (i) s'inscrire dans le prolongement des systèmes préexistants et être conçues dans une démarche participative en associant à la prise de décision les principaux concernés (utilisateurs finaux). Ce qui offre l'avantage d'optimiser les processus d'appropriation et d'acceptation (Bobillier-Chaumon, 2016, 2017) : ce sont des technologies itératives ou incrémentales ; ou alors (ii) se caractériser par la volonté de rompre avec les usages antérieurs, ce qui implique de mettre en place de nouveaux modes de fonctionnement (organisation et collaboration), de réajuster les conduites de travail ancrées jusqu'alors et dans les cas où la transition de changement serait radicale, de réactualiser les connaissances ainsi que les compétences en informatique/numérique des salariés : ce sont des technologies disruptives.

Dans les deux situations, il est important de prendre en considération les besoins et les attentes de tous les acteurs de l'entreprise, afin de faciliter la mise en place des outils, dans un contexte de reconfiguration organisationnelle.

#### *1.4. PROPRIETES ORGANISATIONNELLES DES TIC*

Ce dernier item proposé par l'auteur (Bobillier-Chaumon, 2017), souligne la place occupée par les salariés dans leur travail et comment l'organisation la considère en fonction de la volonté de lui laisser de l'autonomie ou à contrario de contrôler son travail :

- Les technologies prescriptives sont les systèmes qui laissent peu de marge de manœuvre aux individus dans la réalisation de leur activité professionnelle. Elles « prescrivent » les procédures à appliquer et à respecter sans laisser la possibilité aux utilisateurs de faire autrement. Ainsi, elles ne mobilisent pas de compétences techniques particulières et ne permettent pas aux salariés d'ajouter de la valeur à leur travail. L'innovation et la prise d'initiatives sont fortement restreintes.
- Les technologies flexibles sont à l'inverse, des outils que les individus utilisent comme ils leur semblent. Elles s'ajustent et se transforment (dans l'usage) selon leurs besoins. Ainsi, les outils sont un soutien à l'activité, utilisés à la convenance des usagers.
- Les technologies discrétionnaires se situent quant à elles entre les deux précédentes. Ces technologies offrent « *un cadre d'action possible, que l'individu peut employer à discrétion* » (Bobillier Chaumon, 2017). C'est à dire, que ces outils sont des

repères à l'activité professionnelle, en proposant des « bonnes » pratiques que l'utilisateur est libre d'appliquer ou pas. Dans ce cas, l'individu a la possibilité d'agir de manière autonome.

Au regard des définitions proposées et de l'évolution des TIC, nous constatons que ces dernières ont été implémentées dans les entreprises afin de répondre à une problématique majeure d'ordre économique. Mais les transformations du travail engendrées par la transformation numérique exposent les entreprises à des enjeux sociaux. Le développement des systèmes et des équipements coïncide avec l'accroissement de la concurrence et les besoins de l'entreprise pour rester compétitive (Bobillier-Chaumon, 2016). Cependant, au-delà de l'aspect rentable des outils – qui n'est à considérer seulement dans le cas où ces outils seraient choisis de manière adéquate – et des avantages offerts par leur puissance, leur généralisation soulève également des vulnérabilités et risques que nous détaillerons dans les parties suivantes.



# CHAPITRE 2. LE TELETRAVAIL UN SUJET COMPLEXE

## A DEFINIR

Le télétravail remet en question la conception et l'organisation du travail, la dynamique relationnelle au sein des équipes ainsi que la culture organisationnelle (Mello, 2007). Nous relevons trois éléments clés pour caractériser une situation de travail à distance : l'usage des TIC, le ou les lieux de télétravail (domicile, tiers lieux, clients) et la temporalité ou la fréquence de télétravail (régulier, occasionnel, extensif) (Vayre, 2019). Certains auteurs ajoutent d'autres critères comme la formalisation du télétravail (contractualisé ou « gris ») (Devos & Taskin, 2005; Troup & Rose, 2012). Cependant, l'ordonnance Macron n°2017-1387 du 22 septembre 2017 modifie la manière de concevoir le télétravail, puisqu'elle ne rend plus obligatoire la contractualisation de ce mode d'organisation de l'activité et qu'aucune distinction n'est faite entre télétravail occasionnel et régulier.

Dans ce chapitre nous allons tenter de dresser les contours du télétravail et de ses pratiques. Les motivations à sa mise en place ainsi que les enjeux organisationnels mais aussi sociétaux qui accompagnent le développement de cette pratique. Enfin, nous présenterons le cadre légal qui entoure cette organisation du travail, demandant à être davantage précisé.

### *2.1. LE DEFIS DU DIGITAL*

La démocratisation du numérique engendre une profonde modification des comportements organisationnels et du travail, dans sa forme comme dans son contenu, dans la conception qu'en ont les individus (Thévenet, 2015, p 47). Les technologies redessinent les contours du monde du travail de manière irréversible, offrant de nouvelles opportunités mais aussi en créant de nouvelles vulnérabilités ou en accentuant celles déjà connues. Si les trois composantes principales interagissant au sein d'une organisation sont les individus – le numérique – le travail (Garnerin, 2017), le numérique et les TIC au sein de cette activité travail, renvoient à une notion de temps de lieu et d'action qu'ils tendent à réduire au maximum (Bouton, 2018) et réorganisent socialement, économiquement au profit d'une culture en réseaux (Castels, 1998 ; cité par Proulx, 2005). Les TIC sont déterminantes à l'efficacité ainsi qu'à la productivité de l'organisation ; la digitalisation a fait basculer les entreprises d'une économie basée sur la standardisation et la production matérielle, à une économie fondée sur la gestion et le contrôle

des flux d'informations. Ces informations étant produites par l'entreprise elle-même (services, produits...) et ses usagers (salaries, clients, actionnaires...). La multiplication des données (big data, open data...) est la nouvelle matière première des produits et des services (Barlatier, 2016). La « révolution digitale » à laquelle nous assistons, demande à l'organisation, et à la fonction RH spécialement, de s'adapter et de se réinventer à différents niveaux (Thévenet, 2015) :

- L'augmentation de la quantité d'informations et la généralisation de son accès ne garantissent pas le développement de la culture ni de la connaissance.
- Les nouvelles formes de travail mobiles, telles que le télétravail, le nomadisme, rendues possibles par les TIC entraînent certains avantages de flexibilité, d'autonomie dans l'organisation de son travail, de gain de temps dans ses déplacements, mais à contrario rendent les frontières physiques de l'entreprise plus floues et distancient les relations professionnelles entre collègues et de suivi avec les responsables.
- Sur le plan de la coopération et de la collaboration, si les technologies soutiennent les échanges au niveau quantitatif via l'utilisation du mail ou de plateformes collaboratives online, permettant ainsi un travail d'équipe à distance (Storhaye, 2015, p 114), elles ne permettent pas pour autant de créer un véritable collectif de travail à l'intérieur duquel les individus partageraient de vraies affinités.

Les TIC, dans un contexte professionnel, réunissent des individualités pour un temps donné.

## *2.2. LES NOUVELLES FORMES D'ORGANISATION DU TRAVAIL (NFOT)*

Comme nous avons pu en déduire, l'usage croissant des TIC favorise le développement de pratiques de flexibilité du travail et contribuent à transformer les structures organisationnelles, dont la Gestion des Ressources Humaines (GRH).

Si les NFOT ont émergé sous l'effet combiné des facteurs technologiques, économiques, des transformations sociétales et de la reconfiguration des relations d'emploi, d'autres éléments sont également à prendre en compte à différents niveaux organisationnels, qui relèveraient davantage de stratégies (internes ou externes) (Ajzen et al., 2015). Au niveau macro, les entreprises doivent faire face à la mondialisation de l'économie qui s'est digitalisée et une hyper concurrence, due en partie à un comportement d'isomorphisme mimétique, qui implique la

nécessité de se démarquer par une offre faite « sur-mesure » ; au niveau méso, ces nouvelles organisations sont marquées par la distance entre le salarié et son employeur. Cela entraîne la dilution des frontières organisationnelles, pouvant créer des dérives managériales telles qu'un contrôle accru du travail ou dans le cas inverse un manque de directive, cela engendre une certaine pression sur la productivité dans le but d'atteindre les objectifs fixés ; d'un point de vue micro, c'est à dire des Ressources Humaines, on constate de nouvelles attentes individuelles en matière de bien-être et de santé au travail. Le travail n'est plus conçu de la même manière dans ses pratiques, dans sa gestion mais aussi dans son vécu pour les salariés comme pour les managers.

Par la pluralité des pratiques appartenant au NFOT (open space, équipe virtuelle, équipe en mode projet, management par objectif, télétravail mobile, télétravail à domicile...), il est difficile d'en donner une définition consensuelle. Pour autant, certains auteurs en identifient des caractéristiques. Boyer & Scouarnec (2010) proposent trois concepts pour comprendre ces modes d'organisation : l'ubiquité, la collaboration et la virtualité. Cette approche s'inscrit dans la suite de la conceptualisation de l'entreprise agile que Desrumaux (1996) ébauchait en disant que les structures devraient être « *souples, capables d'expérimentation et d'apprentissage (...) réactive ou adaptatives* ». Taskin (2012, p 6) propose la définition suivante des NFOT « *mix organisationnel de pratiques de flexibilité du temps et de l'espace de travail, d'organisation du travail (en équipe, semi-autonome, virtuelle...) et de management (par projets, par objectifs et tournée vers le partage des connaissances) dont la mise en œuvre est facilitée par les technologies de l'information et de la communication (TIC), et qui s'inscrit au cœur d'une vision particulière de l'entreprise* ». Les NFOT seraient alors une conception nouvelle du travail et de l'organisation qui s'exprimerait par un mode de fonctionnement plus collaboratif où le management serait participatif et les attentes de chacun pris en compte dans une dynamique de gains mutuels. Cette vision du travail rompt totalement avec le cadre organisationnel traditionnel de celui-ci et se rapproche de la notion des « entreprises libérées » qui connaît un grand intérêt actuellement.

**Tableau 1: Opérationnalisation de la typologie des NFOT selon leur trois contenus constitutifs (issu de Ajzen et al., 2015)**

Pratiques associées aux contenus constitutifs des NFOT		
Pratiques de flexibilité spatio-temporelle associées aux NFOT	Modes d'organisation du travail associés aux NFOT	Politiques de management associées aux NFOT
Le travail à domicile	Les équipes autonomes ou semi-autonomes	Knowledge Management
Les bureaux partagés	Les équipes virtuelles	Management par objectifs
Le flex desk/clean desk	Les open spaces	Management par projet
Le co-working	Les organisations en réseau	Autonomie collaborative
Les télécentres ou les bureaux satellites	...	Management participatif
Le télétravail à domicile (permanent, alterné ou occasionnel)		Total Quality Management
Le télétravail mobile		Lean production

Ainsi les notions principales que l'on pourrait mettre en avant pour caractériser les NFOT seraient la flexibilité spatio-temporelle, l'autonomie, le bien-être ou encore la perméabilité des frontières organisationnelles ayant pour conséquences la décentralisation de certaines activités (Ajzen et al. 2015).

Le télétravail apparaît être l'exemple le plus intéressant pour illustrer ces NFOT et les transformations organisationnelles qu'elles engendrent dans le quotidien professionnel et privé

## 2.3. DU TELETRAVAIL AU TELETRAVAIL DE CRISE

### 2.3.1. Le télétravail, un sujet complexe à définir

Le télétravail découle du concept de « *commuting* » évoqué par Nilles en 1976 et qui signifie un échange. Le télétravail serait alors « *le résultat de la substitution des télécommunications au transport des biens et des personnes* » (Largier, 2001). Ce qui introduit les éléments sous-jacents au développement du télétravail : l'aménagement du territoire et le nouveau cadre spatio-temporel dans lequel se déroulera l'activité.

L'Institut de l'Audiovisuel et des télécommunications en Europe (IDATE) définissait le télétravail comme « *un travail réalisé par une entité (un groupe ou une personne) délocalisée,*

*c'est-à-dire séparée de son établissement et dont l'activité nécessite l'utilisation intensive des moyens de télécommunication* » (IDATE, 1980). Plus tard, la Délégation de l'Aménagement du Territoire et à l'Action Régionale (DATAR) parlait de « *toute activité tertiaire dont le traitement s'effectue à distance de l'utilisateur dans des lieux structurés de façon industrielles et dont la vocation est d'utiliser les moyens de communication électroniques* » (lettre de la DATAR, décembre 1991, n°135). Enfin, une autre définition, plus juridique cette fois-ci, a été proposée par Thierry Breton dans un rapport remis au ministre de l'Intérieur et de l'aménagement du territoire ainsi qu'au ministre des Entreprises et du développement économique. Celle-ci fait référence à « *une modalité d'organisation ou d'exécution d'un travail exercé à titre habituel, par une personne physique, dans les conditions suivantes : d'une part, ce travail s'effectue à distance, c'est-à-dire hors des abords immédiats de l'endroit où le résultat de ce travail est attendu ; en dehors de toute possibilité physique pour le donneur d'ordre de surveiller l'exécution de la prestation par le télétravailleur ; d'autre part, ce travail s'effectue au moyen de l'outil informatique et/ou des outils de télécommunication, y compris au moyen de systèmes informatiques de communication à distance : des données utiles à la réalisation du travail demandé et/ou du travail réalisé ou en cours de réalisation.* ».

Ces quelques mots sur le télétravail en dressent les grandes lignes sans pour autant en donner toutes les caractéristiques. Nous comprenons que les éléments spécifiques à sa définition générale sont toujours « *une situation dans laquelle un individu ou un groupe de personnes effectue une activité à distance du lieu considéré comme normal dans le cadre de l'exécution de sa mission, tout en utilisant les TIC pour créer ou maintenir le contact* » (Largier, 2001). La définition donnée par Thierry Breton pose aussi une autre réalité du télétravail (que nous développerons prochainement) : la difficulté des managers à assurer et assumer leur autorité et leur mission de contrôle du travail de leurs subordonnés.

Mais il existe de nombreux critères qui servent à décrire et expliquer ce qu'est plus précisément le télétravail et les individus concernés par ce mode de travail. Nous pourrions alors utiliser les conditions environnementales, organisationnelles et juridiques dans lesquelles se déroulent l'activité médiatisée ou se focaliser sur l'aspect plus individuel en prenant en compte l'aménagement des conditions de vie au travail, le temps et l'espace de travail, l'évolution des relations salariales (entre collègues mais aussi avec l'organisation), la gestion des frontières entre la sphère privée et professionnelle.

Comme nous le rappelle l'Organisation Internationale du Travail (OIT), « *le télétravail est un sujet complexe, pour lequel il existe une pluralité de définitions, qui varient selon les pays et*

*les critères utilisés, ce qui rend difficile la possibilité d'avoir des résultats comparables afin d'aboutir à une délimitation du concept de manière commune et d'identifier les personnes concernées par cette pratique ».* En effet, le concept de base (travailler à distance en utilisant les TIC) est assez souple pour que chacun puisse se le représenter de manière personnelle et le faire correspondre à ses attentes ou ses objectifs. Ainsi le télétravail devient une politique d'emploi, un synonyme de flexibilité organisationnelle favorisant l'amélioration des conditions de vie au travail et la santé. Mais si les entreprises et les individus persistent à voir en lui un facteur d'opportunités sociales et de croissance économique, de plus en plus d'études réalisées sur le sujet montrent aussi les effets potentiellement délétères sur le travail de façon globale et sur la santé des salariés (Gajendran & Harrison, 2007; Hehn et al., 2020).

### 2.3.2. Le télétravail en temps de crise

En janvier 2020, les premiers cas de Covid-19 sont détectés en France. La pandémie s'intensifiant, la situation a conduit l'État à prendre des décisions radicales afin de limiter sa propagation et imposa un premier confinement national le 17 mars 2020, contraignant ainsi de nombreuses entreprises à revoir leurs méthodes de travail et organisation par la mise en place urgente du télétravail, afin de limiter les risques de contamination entre collègues et maintenir l'activité (économique). Sans préparation préalable pour un grand nombre d'entreprise, cette transition forcée au télétravail, fût pour un grand nombre de salariée une première expérience, pour la plupart selon des conditions ergonomiques et organisationnelles peu optimales (Hansez, 2021). Les beaux jours arrivants, les restrictions ont été assouplies durant l'été 2020, entraînant la réouverture de certains commerces et des écoles surtout ; le travail en entreprise d'organisant au cas par cas, selon les situations, les particularités de chaque organisation. Mais suite à cette accalmie et aux interactions sociales retrouvées, une seconde vague de contamination à l'automne 2020 imposa un nouveau confinement, avec cette fois-ci la fermeture des lieux de vie quotidiens et de culture, en plus des écoles, ainsi que la limitation des déplacements. Le télétravail étant resté la norme, les contraintes professionnelles sont renforcées par le fait de devoir également gérer les problématiques liées aux impératifs des autres membres du foyer (Chamoux, 2021).

Durant tous ces mois, les chercheurs ayant été très actifs, le développement d'un vaccin au début de l'année 2021 a conduit à assouplir les contraintes nationales. Concomitamment à la campagne de vaccinations, le nombre de cas augmente considérablement au mois de mars 2021.

Nous faisons face alors à la troisième vague de Covid-19. La France introduit alors un couvre-feu et un confinement dans les régions où le nombre de contamination serait alarmant. A nouveau, le réchauffement des températures combiné à l'accélération des vaccinations et à l'immunité développée, a permis d'assouplir les restrictions et à (re)penser la « reprise ». Mais allons-nous recommencer à faire comme « avant » ?

Ce qui distingue le télétravail « choisi » du télétravail « contraint » est principalement l'anticipation de son organisation, de la planification préalable, en termes de logistique, de protocoles de communication ou encore de formation des télétravailleurs. Ce qui a demandé, aux salariés les moins habitués au télétravail, une adaptation forcée et rapide à cette organisation, à l'utilisation des TIC pour communiquer et collaborer virtuellement. La flexibilité qu'apporte le télétravail initialement s'est rigidifié dans sa version confinée, en raison des difficultés de coordination et de communication à distance. La priorité pour les entreprises étant de maintenir l'activité, l'attention a principalement été portée sur la continuité des opérations essentielles, au détriment de celle portée aux conditions de travail et au confort (physique, moral) des télétravailleurs. Dans ce contexte, nous pouvons nous demander si les facteurs facilitants du télétravail sont les mêmes en situation de crise (Guilbert et al., 2022).

A partir de septembre 2021, les entreprises ont envisager le retour progressif de leurs équipes sur site en mettant en œuvre un modèle hybride, alternant quelques jours de télétravail et de présence sur site. Cependant, les circonstances spécifiques et les politiques variaient d'une entreprise à l'autre et étaient également influencées par l'évolution de la situation épidémiologique. Certains secteurs où le télétravail était plus facilement réalisable ont pu continuer à encourager le travail à distance, tandis que d'autres secteurs nécessitant une présence physique ont progressivement réintroduit les employés sur site, mais non sans difficultés. C'est à ce moment que les organisations se sont aperçu qu'un changement s'était produit dans les consciences de leurs « ressources ». En effet, les craintes liées à la crise sanitaire se sont ajoutées aux craintes liées à un environnement économique et professionnel instable et hyperconcurrentiel. On constate un changement de paradigme, une prise de conscience élargie, qui ne se limiterait pas seulement à la sphère professionnelle mais qui engloberait la manière de penser et ses priorités.

#### *2.4. LES PRATIQUES DE TELETRAVAIL*

Vayre & Delfosse (2019) distinguent plusieurs catégories de télétravail en fonction de leur contractualisation (formel vs informel), de leur fréquence (occasionnel, conjoncturel vs régulier, permanent, temps plein vs temps partiel), de leur lieu d'exercice (au domicile, en tiers-lieux). Les auteures prennent en compte uniquement « *les formes régulières et formelles d'organisation et de réalisation de l'activité professionnelle se déroulant totalement ou partiellement en dehors des locaux de l'employeur au moins 1 jour par semaine, via l'utilisation des TIC* » pour définir le télétravail, car les formes occasionnelles ou informelles sont plus souvent associées à de la charge supplémentaire ou au fait de devoir rattraper son retard (Vayre et Delfosse, 2019).

#### 2.4.1. Les modes de mise en place du télétravail et les relations salariales

Comme ont pu le distinguer Vayre et Delfosse (2019), le télétravail peut être organisé de plusieurs façons. La formalisation ou la contractualisation du télétravail permet d'en fixer les conditions d'organisation (fréquences, lieux, profils, moyens mis à dispositions pour réaliser l'activité à distance...). Celle-ci s'effectue par une négociation avec les partenaires sociaux et fait l'objet d'un accord collectif. Le télétravail peut également être organisé entre l'employeur et le salarié pour ensuite le faire figurer dans le contrat de travail. Une charte des pratiques de télétravail peut également être élaborée. La formalisation de cette pratique permet de fixer un cadre de réalisation en spécifiant les obligations de chaque partie (employeur et salarié) mais aussi et surtout d'apporter une certaine reconnaissance au statut de télétravailleur. Contrairement au télétravail informel ou gris, qui correspond à un accord tacite entre l'employeur et le salarié : conditions, moyens et responsabilités sont conclus implicitement.

L'enquête Relations professionnelles et négociations d'entreprise (Réponse) menée en 2017 par la Dares, interroge dans un premier temps les représentants de la Direction sur le cadre de mise en place (ou non) du télétravail dans leur société et dans un second temps les salariés sur l'exercice de tout ou partie de leur activité à distance de leur lieu de travail officiel (sans pour autant préciser la fréquence). Le croisement de leurs réponses permet d'identifier les différents modes de mise en place du télétravail (Figure 2).

Figure 2: Mode de mise en place du télétravail (issu du rapport n°051 Dares Analyses Hallépée & Mauroux, 2019)



Sur l'ensemble des établissements de plus de 10 salariés du secteur privé non agricole en métropole, 25% des salariés déclarent que le télétravail est encadré par un accord collectif, 22% pour lesquels cet accord est tacite ou individuel entre l'employeur et le salarié et 53% pour qui le télétravail n'existe pas dans leur établissement (ou qu'il n'est pas encadré).

En fonction de la taille de l'établissement, nous observons que plus la société est grande, plus la formalisation du télétravail se fait par la négociation d'un accord collectif avec les représentants du personnel : 57% des entreprises de plus de 500 salariés privilégient ce mode de mise en place (10% par accord individuel et 33% pour qui le télétravail n'est pas organisé). Plus la taille de l'établissement diminue, moins le télétravail est encadré de manière formelle : pour les établissements de moins de 50 salariés, 70% d'entre elles n'ont pas organisé le télétravail, 26% l'ont mis en place par accord individuel (avenant au contrat de travail ou autre), 4% par accord collectif. Le fait de ne pas recourir à la négociation s'explique par la présence moins fréquente des instances représentatives dans les petites structures, il est ainsi plus facile d'organiser individuellement le télétravail par avenant au contrat ou dans d'autres cas de ne pas le formaliser. Mais cela peut également dépendre du secteur d'activité et des missions, de la proportion de cadres dans l'entreprise.

Les secteurs liés au BTP, au commerce et aux transports, à l'enseignement et à la santé, demandent une présence constante sur le terrain, sur leur lieu d'exercice normal, expliquant le recours rare, voire inexistant au télétravail : 70% à 80% des Directions de ces secteurs déclarent que cette pratique n'existe pas dans leur établissement ou qu'elle n'est formalisée sous aucune forme ; entre 10% et 20% d'entre elles mettent en place le télétravail de manière individuelle ; moins de 5% le formalisent par accord collectif. Enfin, les métiers de l'industrie, de la finance et de l'information sont très utilisateurs des TIC et ont ainsi la possibilité de travailler à distance. La mise en place du télétravail par la voie de la négociation est plus fréquente (38% dans l'industrie, 47% dans la finance, 56% dans l'information). Cependant, nous constatons que la formalisation par accord collectif n'est pas le canal prioritaire pour formaliser le télétravail : malgré l'utilisation massive des outils informatiques dans ces métiers, une grande majorité des directions déclarent ne pas pratiquer le télétravail (industrie : 44% ; finance : 30% ; information : 27%) ou le mettre en place au cas par cas (industrie : 18% ; finance : 14% ; information : 26%).

De plus, la contractualisation du télétravail peut également être déterminée en fonction de la fréquence des jours travaillés à distance : 62% des entreprises faisant travailler leurs salariés à distance toute la semaine l'ont inscrit au contrat de travail, la moitié l'ont fait quand les salariés avaient un rythme hybride, 25% quand il y avait au moins une demi-journée en télétravail et enfin 23% quand celui-ci était encore plus occasionnel (Aguilera et al., 2016). Parmi les salariés interrogés par Humanis Malakoff, 22% étaient en télétravail de manière non-contractualisée en 2019.

Nous constatons alors que la négociation n'est pas le canal prioritaire choisi par les Directions ou les Ressources Humaines pour l'organisation de cette pratique à distance. Le télétravail « informel » apparaît être le modèle dominant, plus souple et moins contraignant. Évidemment, l'Ordonnance Macron de 2017 visant à faciliter le recours à cette organisation du travail a accentué la non-formalisation de cette pratique.

#### 2.4.2. Les fréquences et les temporalités

La seconde caractéristique du télétravail fait référence à sa temporalité, que nous distinguons en termes de durée et de fréquence. Le télétravail est qualifié et mesuré selon la proportion de temps passé en dehors des frontières physiques de l'entreprise.

Dans la plupart des cas, l'unité de temps de référence est la semaine de travail classique : 5 jours sur 7. Ainsi, pour Vayre et Delfosse (2019), le télétravail est défini à partir d'1 jour par semaine minimum. Tandis que pour Taskin (2012) c'est le pourcentage de temps passé hors du lieu de l'entreprise qui est pris en compte (M. Ajzen, 2020).

On qualifie le télétravail d'occasionnel quand celui-ci concerne moins de 20% du temps de travail du salarié, c'est-à-dire moins d'1 jour par semaine ou quelques jours par mois, sans régularité. Quand le salarié effectue entre 20 et 90% de son temps de travail, soit d'1 à 4 jours par semaine, à distance des locaux de son entreprise, ce rythme est qualifié d'alterné ou hybride. C'est le cas le plus répandu et le plus plébiscité (Halford, 2005). Enfin le télétravail « permanent » correspond à plus de 90% du temps hebdomadaire passé à travailler en dehors du lieu de travail principal, soit plus de 4 jours par semaine (M. Ajzen, 2020).

La régularité est importante. C'est le caractère répétitif et constant de ces fréquences qui apporte une structure au télétravail. Quand l'organisation du travail à distance ne répond pas à un temps bien défini sur la semaine, celui-ci est alors flexible et reposerait sur un « arrangement ». Dans ce cas, l'unité de mesure la plus pertinente serait l'heure, le jour ou le mois. Mais la combinaison de ces deux formes d'organisation du télétravail est également possible afin de répondre à certaines situations inattendues, qui permettrait de répondre à des urgences tout en continuant à travailler.

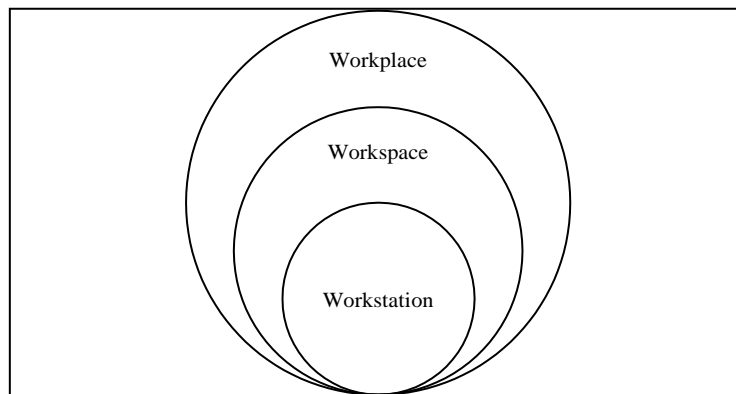
En moyenne, le nombre de jours hebdomadaires télétravaillés avant janvier 2020 était stable et s'élevait de 1 à 1,5 jours par semaine. Celui-ci a bondi à 3,5 jours par semaine durant la confinement (Chamoux, 2021).

Il semble que le rythme alterné soit le plus plébiscité selon le baromètre Télétravail et organisations hybrides 2022 de Malakoff Humanis (février 2022). Les résultats mettent en avant que 82% des salariés éligibles à cette organisation du travail souhaitent adopter ce rythme et 63% des dirigeants pensent qu'il continuera à se développer mais sous certaines conditions (Malakoff Humanis, 2022).

### 2.4.3. Les lieux de télétravail

Le télétravail implique de définir un autre lieu, en dehors des limites physiques de l'entreprise, où le travail serait réalisé. Mais comme le souligne Ajzen (2020), faut-il évoquer un lieu de travail ou un espace de travail ? Selon Felstead et al. (2005), une distinction est à faire entre le « workstation », le poste de travail, le « workplace », le lieu de travail et le « workspace », l'espace de travail. Nous pourrions représenter sa pensée par le schéma suivant (Figure 3).

Figure 3: Représentation des lieux de télétravail selon Felstead et al., (2005)



Le poste de travail renvoie à une notion de fixation, d'attachement à son bureau, qui s'opérait dans un espace partagé avec ses collègues sur un lieu dédié au travail et associé à une entreprise identifiée à laquelle le salarié est lié par une relation d'emploi mais aussi par des valeurs, un sentiment d'appartenance. Tandis que le télétravail incite le travail en mouvement, la mobilité des personnes et de ce fait un certain détachement des personnes à un poste, un espace et un lieu de travail formel. Notre regard sur le bureau a évolué et nous le pensons davantage en termes de situation. La mobilité accrue que le télétravail développe, entraîne la multiplication des lieux pouvant accueillir ces travailleurs nomades : domicile, espace de coworking, télécentres, bureaux partagés ou encore les hôtels, les trains... Ce qui rend la distance et la localisation du télétravailleur variables (Ajzen, 2020), les pratiques de télétravail pouvant combiner plusieurs lieux en fonction des besoins.

Le télétravail à domicile est la forme la plus répandue. Elle pourrait se définir comme « *l'exercice d'une activité professionnelle, en tout ou partie, à domicile et au moyen des TIC* » (Ajzen et al., 2015; Taskin, 2010). Celui-ci peut être permanent, alterné ou occasionnel. La pandémie liée à la Covid-19 a accentué le recours à cette forme de télétravail puisque « *le lieu d'exercice de l'activité télétravaillée reste le domicile à hauteur de 94%* » (Chamoux, 2021).

La création de lieux de coworking ou « office hotline », « remote center », offre la possibilité aux salariés en télétravail de bénéficier d'un espace de travail adapté, équipé informatiquement et partagé avec d'autres télétravailleurs ou indépendants, non loin de leur domicile. Cette organisation est intéressante sur plusieurs points : d'une part elle permet de recréer « une ambiance de travail comme au bureau » et d'élargir le cercle des connaissances professionnelles, de lutter contre certains effets négatifs du télétravail à domicile tels que l'isolement, la désocialisation (professionnelles) ou encore la dissolution des frontières entre les sphères privée et professionnelle ; d'autre part elle questionne le sens que l'on accorde au travail et ce qui le constitue. Le fait de recréer des lieux dédiés à l'activité professionnelle répond aux besoins essentiels de lien, de collectif et de coopération. Car l'entreprise au-delà d'être un lieu de production, est avant tout un lieu de vie et de mixité sociale indispensable pour travailler, s'intégrer et développer un sentiment de confiance et d'appartenance. Les bureaux-satellites sont des extensions, des filiales ou des espaces décentralisés de l'entreprise à proximité du lieu de résidence de ses salariés. Les bureaux-satellites font partie de l'entreprise qui gère son organisation, ainsi les télétravailleurs profitant de ces infrastructures évoluent dans l'environnement physique, mais étendu, de leur entreprise. Le télétravail mobile qui fait référence à un certain nomadisme professionnel, incite à entrevoir en chaque endroit un espace de travail potentiel. Ainsi le travail est effectué par des individus amenés à voyager et à travailler dans différents endroits et en particulier dans les transports, les hôtels, chez les clients (Ajzen, 2020 ; Ajzen et al., 2015 ; Taskin, 2010).

Pour résumer les éléments présentés ci-dessus, selon le lieu d'exercice et de la temporalité de l'activité professionnelle, on peut identifier quatre grandes situations de télétravail (Devos & Taskin, 2005; Mello, 2007; Vayre & Pignault, 2014): i) le télétravail au domicile à temps plein ou permanent, ii) le télétravail au domicile en alternance, pendulaire ou à temps partiel (le salarié est régulièrement en télétravail et effectue au moins une journée de télétravail par semaine exclusivement au domicile), iii) le télétravail nomade ou mobile (le travail implique des déplacements professionnels et le télétravailleur combine différents lieux de travail : hôtel, domicile, locaux des clients, transports, etc.), et iv) le télétravail dans des tiers-lieux dédiés au télétravail, c'est-à-dire en télécentre, bureau satellite ou espaces de coworking (le travail est effectué dans des locaux consacrés au travail, situés hors de l'entreprise et en principe à proximité du lieu d'habitation du salarié). Les deux premières situations étant les plus répondues.

On se rend compte que le télétravail modifie notre rapport à l'espace et au temps de travail en provoquant un détachement à son cadre traditionnel mais en favorisant des « micro-fixations » dans n'importe quel espace de la vie quotidienne.

#### 2.4.4. Les profils et leur organisation

Si l'OIT estimait en 2019 à 260 millions le nombre de télétravailleurs à domicile, soit 7,9% du nombre total d'actifs, ce chiffre est passé à 20% durant les premiers mois de la pandémie de coronavirus. Mais quels sont les profils concernés ? Y-a-t-il eu des changements liés à la crise ? Quels critères permettent de déterminer la possibilité de télétravailler ou non ? La définition du télétravail est assez souple pour la faire correspondre avec notre conception de cette pratique. D'où la difficulté à généraliser les caractéristiques et à peindre un « phénotype » des télétravailleurs. Nous tenterons cependant d'en dresser les grandes lignes dans différents moments, en nous appuyant sur des enquêtes d'envergure.

##### 2.4.4.1. Les critères d'éligibilité et les profils d'avant crise

Il est difficile de déterminer le nombre exact de télétravailleurs en France du fait de la variabilité des critères utilisés pour définir l'éligibilité des postes et des personnes à cette organisation distanciée de l'activité professionnelle mais aussi selon la définition et le champ retenu pour appréhender la pratique de télétravail.

Toutefois, Chamoux (2021) distingue quatre grands critères sur lesquels se reposent les administrations pour accéder au télétravail :

- Le poste de travail : l'activité est télétravaillable via l'utilisation des TIC, l'activité est quantifiable et compatible avec les contraintes et la continuité du service.
- Les caractéristiques professionnelles et personnelles : autonomie, rigueur, capacités d'organisation et de priorisation des tâches, ancienneté dans le service et connaissance du poste, aménagement du travail au domicile pour télétravailler.
- Les outils techniques : performance de la connexion internet, qualité et conformité des infrastructures électriques au domicile.
- Les caractéristiques juridiques : définition des conditions de réalisation du télétravail entre l'employeur et le salarié.

A partir de ces critères, les caractéristiques générales prises en compte pour dresser le profil des télétravailleurs sont relatives : à l'organisation en tant que telle (taille de l'entreprise, culture organisationnelle, support et contrôle du travail...) ; au travail en lui-même et à la manière de le réaliser (responsabilités du poste, réalisation de l'activité, nécessité d'être présent au bureau ou non, utilisation des TIC...) ; aux propriétés personnelles et privées (organisation familiale, distance entre le domicile et le lieu de travail...) ; aux caractéristiques individuelles (âge, genre, ancienneté, niveau d'étude...).

En nous appuyant sur l'enquête Sumer (2017) de la Dares (Hallépée & Mauroux, 2019), réalisée avant la crise sanitaire, il y aurait donc 1,8 million de télétravailleurs en France, soit 7% des salariés. Parmi les salariés interviewés, 3% d'entre eux pratiquent le télétravail régulièrement (au moins 1 jour par semaine), dont 11,1% de cadres et 3,2% appartenant aux professions intermédiaires. Cette pratique reste marginale chez les employés (1,4%) et les ouvriers (0,2%). Les taux respectent la même logique pour le télétravail occasionnel (quelques jours ou demi-journées par mois) avec 15,1% de cadres et de 5,6% de professions intermédiaires contre 1,2% d'employés et 0,2% d'ouvriers. On peut alors comprendre que toutes les configurations de travail ne sont pas adaptables à ce mode d'organisation de l'activité, telles que les professions accueillant du public (hôtellerie, restauration, alimentaire...) nécessitant la manipulation de machine ou d'outils techniques (mécanique, construction, agriculture...), pour lesquelles la présence sur le lieu de travail est nécessaire.

Si on regarde plus précisément les caractéristiques des salariés ayant recours au télétravail de manière régulière on observe que dans l'ensemble, la répartition d'hommes et de femmes est équivalente (respectivement 3,2% et 2,9%). Une égalité est presque respectée pour les cadres (11% d'hommes et 11,1% de femmes) tandis que les hommes sont davantage représentés que les femmes pour les professions intermédiaires (4,1% vs 2,4%). Les télétravailleurs se situent majoritairement dans la tranche d'âge des 30-55 ans et s'inscrivent dans un schéma familial monoparental (4%) ou sont en couple avec un enfant de moins de 3 ans (4%). Ce phénomène est fortement accentué chez les cadres pour qui 23% appartiennent à une famille monoparentale et 14,3% sont membre d'un couple élevant un enfant de moins de 3 ans. L'état de santé est de manière générale évaluée comme mauvais mais encore plus altéré chez les cadres (27% contre 10,9% en moyenne). Cette pratique est accessible autant aux CDD (3,4%) qu'aux CDI (3,2%). Le recours au télétravail augmente avec l'ancienneté (2,4% ont moins d'1 an d'ancienneté tandis que 3,6% ont 10 ans et plus d'ancienneté). Le télétravail semble d'avantage réservé aux

salariés à temps plein (3,4%) qu'à temps partiels (1,9%). Les secteurs privé et publique sont autant concernés (respectivement 3,1% et 3%). Les grandes entreprises présentent un taux de télétravailleurs plus élevé. Les secteurs d'activité spécialisés dans l'information, la communication (13,5%), la finance et les assurances (5,9%) ou les énergies (5,7%) sont principalement concernés par cette organisation du travail. Enfin, on observe une différence dans la pratique du télétravail entre les régions : l'Île de France compterait 5,5% de télétravailleurs contre 2,4% dans les régions plus excentrées. En 2017, 9% des salariés résidant à plus de 50km de leur lieu de travail sont des télétravailleurs réguliers, contre seulement 1,8% des salariés exerçant à moins de 5km de leur domicile (Hallépée & Mauroux, 2019).

#### 2.4.4.2. Quelques chiffres sur le télétravail en période de crise

Malakoff Humanis, acteur majeur de la protection sociale, a mis en place un baromètre annuel permettant d'analyser l'évolution des pratiques de télétravail. Cela offre un support intéressant pour comparer les chiffres et les situations de télétravail avant (Étude télétravail, 2020), pendant (Baromètre annuel télétravail, 2021) et en « sortie » hypothétique de crise sanitaire (Baromètre annuel télétravail et organisation hybrides, 2022). Nous allons dans ce cadre faire une brève présentation chronologique des événements et de l'évolution des profils des télétravailleurs ainsi que de leurs préoccupations.

##### ○ **Étude télétravail 2020 : regards croisé salariés / entreprises – 3<sup>o</sup>ème édition (novembre 2019- février 2020) :**

La France subit des mouvements sociaux qui paralysent le pays et les travailleurs. L'enquête ciblent 1 610 salariés dont 600 managers ainsi que 402 dirigeants (directeur général, DRH, chef d'entreprise...) du secteur privé, travaillant dans des entreprises d'au moins 10 salariés.

Les résultats mettent en avant qu'un tiers des salariés et des entreprises pratiquent le télétravail. Cette proportion a augmenté de 5 points de pourcents entre 2017 (25%) et 2019 (30%). Le recours à cette pratique se fait majoritairement sur la base du volontariat et n'est pas contractualisée pour 22% des salariés en 2019, 72% des entreprises autorisant le télétravail reconnaissent l'organiser de manière tacite sur simple accord avec le salarié (oral, mail, courrier). Concernant les profils : les cadres (69%) managers (44%) travaillant dans une entreprise de plus de 250 salariés (69%), appartenant au secteur des services (45%) et ayant un

temps de transport de 2 à 3 heures par jour (43%) ainsi que des enfants à charge (34%) semblent représenter le télétravailleur type. La durée moyenne de télétravail est de 6,4 jours par mois en 2019 (7 jours en moyenne par mois en 2018) : 47% télétravaillent moins d'1 jour par semaine, 17% télétravaillent 1 jour par semaine, 22% plus d'1 jour par semaine et 14% télétravaillent à temps plein. On note que l'évolution du nombre de jours idéal en télétravail par les télétravailleurs diminue, passant de 6,7 jours à 5,8 jours par mois. Le télétravail est dans 90% des cas effectué au domicile (19% ont un espace dédié chez eux, 24% aménagent un bureau dans une pièce de vie commune tandis que 57% utilisent d'autres espaces), 25% dans un bureau satellite et 20% dans un espace de coworking. Durant les grèves de décembre 2019, 38% des salariés non-télétravailleurs mais dont l'emploi était réalisable en télétravail ont expérimenté cette pratique. Aucune information sur leurs caractéristiques socio-professionnelles n'était donnée.

○ **Baromètre annuel télétravail : regards croisés salariés et dirigeants du secteur privé (mars à décembre 2020) :**

La Covid-19 a fait son apparition sur le sol français. Un nouvel enjeu sanitaire s'impose : la distanciation sociale et la continuité de l'activité. Les confinements se succèdent et le télétravail devient la « norme ».

Le télétravail, qui concernait 30% des salariés avant la pandémie Covid-19, a connu un essor sans précédent en 2020 pour atteindre 41% des salariés en mai lors du premier confinement. Un contexte exceptionnel durant lequel 44% des télétravailleurs expérimentaient cette forme de travail pour la première fois, et 75% à 100%. Fin 2020, 31% des salariés étaient en télétravail à temps complet ou partiel (62% pour le secteur Banque/Assurance, 62% pour les Services, 23% pour le secteur de la Santé, 19% pour le Commerce et 17% pour l'Industrie). Si le nombre de télétravailleurs a diminué par rapport au début de la crise, le nombre de jours télétravaillés reste nettement supérieur au taux moyen pratiqué avant la pandémie : 3,6 jours par semaine vs 1,6 jour par semaine fin 2019. Fin 2020, 61% des salariés déclaraient travailler à temps complet sur site (76% pour l'Industrie, 74% pour le secteur de la Santé, 65% pour le Commerce, 36% pour le secteur Banque/Assurance et 35% pour les Services). Ils étaient 51% en juin, et moins d'un tiers entre avril et mai 2020. Ainsi le retour au bureau a été plus rapide à l'issue du second confinement. Le télétravail à 100% a perdu du terrain : il concernait 45% des télétravailleurs fin 2020 contre 52% en mai. Nous pouvons également ajouter les conclusions de l'enquête

Capuni crise (Collas et al., 2020), menée auprès de 2317 français métropolitains durant le printemps 2020, dont les résultats complètent ceux de celle susmentionnées : parmi les actifs en emploi avant la crise, 37% ont cessé leur activité pendant le confinement et 35% ont travaillé à temps complet sur site ; les 28% restant étaient en télétravail à temps complet pour 98% d'entre eux. Durant le premier confinement (mars-avril 2020), 60% des salariés interrogés étaient des nouveaux-télétravailleurs qui n'avaient jamais expérimenté cette pratique, 10% l'avaient été plus d'une fois par mois et 8% plusieurs fois par mois, enfin 22% toutes les semaines. Les profils dits « classiques » de télétravailleurs se sont diversifiés puisque 44% appartenaient aux professions intermédiaires, 27% relevaient de la catégorie cadre ou professions intellectuelles supérieure, tandis que les employés ne représentaient que 21% des effectifs en télétravail ; 56% sont des femmes contre 44% d'hommes, on constate alors un inversement des chiffres présentés dans le rapport précité de la Dares.

○ **Baromètre télétravail et organisations hybrides 2022 : regards croisés salariés et dirigeants du secteur privé (février 2022) :**

Malakoff Humanis a mené une étude de perception auprès de 1602 salariés et 451 dirigeants du secteur privé d'au moins 1 salarié durant le mois de décembre 2021 (du 1er au 31).

La crise sanitaire comme nous avons pu le dire et le vivre, s'est imposée à la majorité des actifs. En décembre 2021, 38% des salariés du secteur privé sont en télétravail (vs 34% fin 2020 et 30% fin 2019) : 29,5% dans les entreprises de moins de 50 salariés, 38,3% dans les entreprises de 50 à 499 salariés et 50,1% dans les entreprises de plus de 500 salariés. On constate que 50% des télétravailleurs le font de manière contractuelle dont 40% dans les entreprises de moins de 50 salariés. Ce qui laisse penser que cette pratique tend à se démocratiser et devenir pérenne. En moyenne, les salariés sont en télétravail 2 jours par semaine (vs 3,6 en 2020 et 1,6 en 2019). Mais ce qui est à noter est le fait que ce mode de travail redevient un choix pour 68% des salariés (vs 59% durant la pandémie et les confinements). On observe aussi une volonté chez les salariés et les employeurs, de structurer le télétravail : puisque 92% des salariés télétravaillent depuis leur domicile. Ainsi, 61% des télétravailleurs ont aménagé un espace spécifique au télétravail chez eux : une pièce dédiée pour près d'un tiers (qui représente une augmentation de 7 points comparativement à 2020), un fauteuil de bureau adapté (plus 9 points vs 2020), un casque audio/micro pour 62% d'entre eux (plus 8 points vs 2020). Les entreprises, quant à elles, proposent des indemnités liées au télétravail pour 18% des salariés interrogés et

23% des dirigeants proposent des titres-restaurant pour les jours en télétravail. Globalement, 86% des télétravailleurs estiment être dans de bonnes conditions pour télétravailler. Ce mode de travail permettant de s'affranchir des distances, 48% des télétravailleurs, principalement âgés de moins de 35 ans (63%), envisagent de s'éloigner géographiquement de leur lieu de travail et d'être en télétravail longue distance. De plus, les dirigeants se disent prêts à faciliter le télétravail pour les collaborateurs souhaitant déménager. Le retour à une certaine normalité se profilant, l'organisation hybride apparaît être le mode préférentiel pour près de la moitié des salariés. Leurs principales motivations étant la flexibilité qu'offre le télétravail (86%), la diminution de la fatigue physique (85%) et une plus grande efficacité dans le travail (80%). Du point de vue employeur, 84% souhaitent développer cette pratique. Plusieurs raisons à cela : tout d'abord le télétravail permettrait de répondre à une demande sociale pour 81% d'entre eux, la productivité est améliorée (69%), cela oblige de renouveler les pratiques managériales (67%), de fidéliser les talents (64%) et de diminuer l'absentéisme (60%). Pourtant, l'intégration durable du télétravail dans les pratiques organisationnelles ne pourra se faire que sous certaines conditions.

#### 2.4.4.3. Synthèse sur les profils de télétravailleurs

En ce qui concerne les profils « habituels », il semble que l'autonomie, la connaissance de son poste et l'entente avec son supérieur soient des éléments déterminants à la mise en place du télétravail. C'est pourquoi les télétravailleurs sont majoritairement des cadres ou des professionnels occupant un poste à responsabilités. Les télétravailleurs sont stables dans leur emploi (en contrat à durée indéterminée qui travaillent à temps plein) avec une certaine ancienneté. Les télétravailleurs se situent sur la tranche d'âge des 35-50 ans et présentent un niveau de formation initiale élevée (Bac+5 et plus). Les femmes sont presque autant concernées que les hommes (respectivement 47% de femmes et 53% d'hommes), la situation familiale agissant sur le recours à ce mode d'organisation. Les télétravailleurs sont aussi plus nombreux dans les zones urbaines denses où les temps de trajet entre le domicile et le lieu de travail sont plus longs (Vayre, 2019 ; Hallépée et Mauroux 2019): la région Ile de France est majoritairement concerné par cette pratique puisqu'elle concentre le plus de télétravailleurs dans 14,1% de cadres et 3,7% de professions intermédiaires, contre 9% et 3% dans les autres régions ; en 2017, 9% des salariés résidant à plus de 50km de leur lieu de travail sont des télétravailleurs réguliers, contre seulement 1,8% des salariés exerçant à moins de 5km de leur domicile (Hallépée & Mauroux, 2019). Les télétravailleurs réguliers appartiennent

principalement aux secteurs de l'industrie et des services, surtout celui lié à l'information et la communication, où le télétravail est le plus développé (Hallépée & Mauroux, 2019).

Les profils se sont diversifiés pendant le confinement : 44% des télétravailleurs durant cette période appartenaient aux professions intermédiaires, 27% relevaient de la catégorie cadre ou profession intellectuelle supérieure, tandis que les employés ne représentaient que 21% des effectifs en télétravail ; 56% sont des femmes contre 44% d'hommes, on constate alors un inversement des chiffres présentés dans le rapport de la Dares (Hallépée et Mauroux, 2019) évoqués précédemment ; 35% des télétravailleurs interrogés ont des enfants scolarisés en petite section, primaire ou collège (Collas et al. 2020).

Ces résultats sont importants à prendre en compte pour comprendre que le télétravail ne génère pas la même expérience selon une pratique normale, choisie et organisée ou une pratique imposée de manière brutale, pour laquelle un grand nombre de télétravailleurs n'étaient pas préparés ni organisés.

## *2.5. LES MOTIVATIONS A LA MISE EN PLACE DU TELETRAVAIL*

L'intérêt pour le télétravail se justifie tant au niveau européen que national (Ajzen, 2020) par plusieurs arguments, relatifs aux aspects : social, environnemental et économique.

### *2.5.1. L'argument social et environnemental*

Le premier élément avancé pour motiver la mise en place du télétravail est l'amélioration de la qualité de vie au travail ou de la qualité de vie générale. La réduction des temps de trajet entre le domicile et le lieu d'exercice officiel de l'activité entraîne la diminution du stress et de la fatigue qui en sont issus (Aguilera et al., 2016). Cela permet aussi aux salariés de mieux concilier leur vie professionnelle avec leur vie privée, puisqu'ils peuvent plus facilement répondre à certains imprévus familiaux (garde d'enfants) (Hehn et al. 2020).

L'argument social est indissociable d'une vision politique et environnementale en termes d'aménagement du territoire et de création d'emplois (Largier, 2001). Selon le rapport

Bangemann <sup>2</sup> (1994) « (...) par effet d'entraînement, les NTIC redynamiseront « tous les secteurs économiques » et auront des conséquences positives pour l'emploi ». Les TIC offre le don d'ubiquité à tout professionnel pouvant se connecter au réseau de l'entreprise via internet, affranchissant l'entreprise de ses limites physiques et la réalisation de son travail d'un lieu et d'un temps spécifique. Conscient que les technologies sont une nécessité pour l'activité et le futur du travail, des projets d'envergure sont lancés dans le but de garantir à tout le monde une connexion internet, de développer les réseaux sur le territoire (fibre, 5G...) et de créer de nouvelles compétences dans le numérique (création de formations au numérique en plein essor). Ce qui permet aux télétravailleurs de pouvoir travailler de n'importe où et n'importe quand. Cela restructure les territoires, crée ou déplace des emplois dans des zones économiquement peu développées. Ainsi, le télétravail offre l'opportunité aux salariés de « changer de vie » et à certaines régions désertées de retrouver un dynamisme économique. Comme le précise l'ANI du 28 février 2020, le télétravail pourra « en outre permettre de faciliter la mobilité choisie dans les zones rurales pour remédier à la disparité dans la répartition des salariés cadres sur le territoire national ».

Hehn et al (2020) ont mené une étude qualitative en interrogeant des salariés et des employeurs en leur demandant les raisons pour lesquelles ils choisissaient ce mode de travail. Les auteurs contrôlaient par la suite si ces motivations évoluaient au cours du temps. Les résultats ont montré que les salariés en télétravail régulier (1 fois par semaine) depuis au moins 6 mois évoquaient des raisons « personnelles » telles que la réduction du temps de trajet, la diminution des émotions négatives induites par les transports, une meilleure conciliation des activités avec la vie privée – qui confirme les idées initiales, mais aussi des raisons professionnelles en rapport avec une plus grande autonomie dans l'organisation de son travail, des conditions de travail qui permettent une meilleure concentration et de ce fait une hausse de l'efficacité et de la motivation (Gajendran & Harrison, 2007; Mello, 2007; Taskin, 2003). Il apparaît que ces raisons restent stables dans le temps. Cependant, les salariés voudraient pouvoir choisir de manière plus souple les jours durant lesquels ils sont en télétravail (à la carte) et bénéficier d'un meilleur équipement

---

<sup>2</sup> Le rapport Bangemann reprend les recommandations faites par la Commission Européenne en 1994 par un échantillon d'experts sur la question de l'Europe et de la Société de l'information en traitant les questions liées au télétravail et à l'apprentissage à distance mais surtout de leur opérationnalisation afin de rendre leur usage possible par le plus grand nombre, tout en présentant les avantages en termes de compétitivité.

technologique. Quant aux directions, à la question « *pourquoi mettez-vous en place le télétravail ?* », la réponse est unanime : pour des raisons économiques.

### 2.5.2. L'argument économique

L'argument économique est justifié par la réduction des différents postes de dépenses qui pèsent sur le budget de fonctionnement des entreprises. Le fait que l'information puissent être transmise sans que le salarié ne se déplace, permet aux sociétés de réduire leur surface de bureaux, l'immobilier étant le deuxième poste de dépense après les salaires (Bergeaud et Ray, 2020). Comme exemple nous pourrions citer le Groupe PSA, dont le DRH Groupe, Xavier Chereau, veut faire du télétravail le règle. Il avait pour objectif de mettre presque 40 000 salariés en télétravail, dont 16 000 en France, d'ici la fin de l'année 2020 afin de réduire de 30% les superficies de bureaux d'ici deux ans. Nous ne savons pas encore si cet objectif a été atteint ou non. La généralisation du télétravail en septembre dernier (2020), leur a permis de supprimer le siège social situé à Reuil Malmaison (Hauts de Seine), leur permettant de réaliser une économie brute de 10 millions d'euros par an. On comprend alors que le télétravail représente un enjeu économique majeur pour l'entreprise. Le fait de sous-traiter ou d'externaliser certaines activités considérées comme peu valorisantes (secrétariat, administratif...) représente également une source d'économie (Ajzen, Donis et Taskin, 2015).

Le télétravail ouvre également de nouvelles perspectives d'emploi et donne la possibilité aux entreprises d'exploiter les différentiels de coûts salariaux (Aguilera et al., 2016). La digitalisation de l'économie, la médiatisation du travail par les TIC et la suppression d'un lieu exclusivement dédié au travail, entraîne la décentralisation de l'activité et de certains services (Ajzen et al. 2015) : pour avoir recours à une main d'œuvre « bon marché » dans les situations de délocalisation, ou en faisant appel à des « indépendants » pour réaliser les activités externalisées (par exemple la paie ou le secrétariat). Apparaît aussi le « micro-travail », soit la réalisation de missions ne nécessitant pas de compétences particulières et à faible valeur ajoutée, comme chez Amazon Mechanical Turk. Selon une étude du DipLab, menée en 2019 par Antonio Casilli de Telecom Paristech et Paola Tubaro du CNRS, ces « micro-travailleurs » seraient 260 000 en France et plusieurs millions dans le monde, principalement des femmes (56,1%) âgées entre 25 et 44 ans (63,4%) touchant en moyenne 21€ par mois. Le secteur du digital est celui qui évolue le plus rapidement. La spécialisation est telle que les entreprises préfèrent aller chercher la personne la plus compétente pour un besoin précis, plutôt que d'investir dans la formation de quelqu'un en interne pour chaque micro-mission.

Le troisième élément qui soutient l'argument économique est l'effet apparemment positif du télétravail sur la productivité. Selon plusieurs auteurs, le télétravail renforce le sentiment de liberté et d'autonomie dans l'organisation de son travail et il améliorerait la concentration par la diminution des interruptions pouvant survenir habituellement sur le lieu de travail (Gajendra et Harrison, 2007 ; Hehn et al. 2020). Bloom et al. (2015) ont mené une étude auprès de salariés d'une agence de voyage chinoise, en télétravail 4 jours par semaine et qui exerçaient initialement en call-center. Il constate une hausse de 13% des performances des salariés en télétravail : 4% en rapport avec l'augmentation du nombre d'appels par minutes mais 9% liés à la diminution des pauses. Toutefois, une enquête plus récente menée par un institut de recherche japonais confirmait une baisse de productivité que les employés rapportaient eux-mêmes durant le confinement (Morikawa, 2020). L'effet positif du télétravail sur la productivité ou l'efficacité est donc à nuancer. La performance et la productivité au travail sont certes encouragées par un grand nombre de facteurs : le temps gagné en limitant les déplacements, les retards, les absences, en réduisant le nombre d'arrêts ou le taux de turn-over (Scandura & Lankau, 1997) mais aussi par un environnement dans lequel on se sent à l'aise quand le domicile devient notre lieu de travail (Bloom, 2015). Cela réduit en quelque sorte la pression extérieure. Toutefois, d'autres éléments qui relèveraient davantage de l'organisation familiale entrent compte : si le fait de travailler de chez soi améliore pour les auteurs susmentionnés la performance et la productivité, l'ambiance au sein du foyer, l'organisation avec les autres membres de la famille et la qualité de la relation avec le manager sont déterminantes pour observer un réel bénéfice sur la productivité (Neufelg et Fang, 2005). Les recherches s'intéressant à la relation entre télétravail et les indices de productivité au travail, sont peu nombreuses et les résultats contradictoires.

La pandémie a prouvé que le télétravail servait principalement ce dernier point et que le maintien de l'activité (aux sens du travail et économique) reposait sur les technologies informatiques.

Si les entreprises et les individus persistent à voir en cette pratique un facteur d'opportunités sociales et de croissance ou de maintien économique (Largier, 2001), de plus en plus d'études réalisées sur le sujet montrent aussi les effets potentiellement délétères sur le travail et la santé des salariés (Gajendran et Harrison, 2007 ; Dares, 2019 ; Hehn et al. 2020). Le télétravail représente un véritable défi organisationnel pour les Ressources Humaines, en interrogeant les

pratiques de management et de gestion des salariés qui travaillent en dehors du cadre traditionnel de l'entreprise, ainsi que la formalisation du télétravail.

### 2.5.3. Un moyen de garantir la santé et la sécurité des salariés

La propagation du virus a imposé à l'État de décréter l'état d'urgence sanitaire sur le territoire en mars 2020, ce qui s'est traduit par un confinement général de la population durant plus d'1 mois : la distanciation sociale et l'isolement des personnes étant à ce moment la solution pour éviter les contaminations galopantes dans la population.

Mais cet arrêt brutal de l'activité a précipité négativement l'économie du pays. Elizabeth Borne, Ministre du travail, préconise alors ou recommande fortement, le recours au télétravail afin de maintenir une certaine activité et pallier la baisse économique provoqué par la fermeture des entreprises. Ainsi dès le mois d'avril 2020, la proportion de télétravailleurs bondissait à 25% des actifs (Chamoux, 2021). Le télétravail apparaît alors comme le moyen de garantir la santé physique des salariés et la population de manière générale, tout en soutenant l'activité économique et financière du pays.

D'un point de vue purement réglementaire, on peut aussi dire que la mise en place du télétravail dans ce contexte a permis aux employeurs des secteurs concernés, de respecter leur obligation de veiller à la protection de la santé et la sécurité de leurs salariés (art. L4121-1 du code du travail). C'est d'ailleurs ce que le nouvel article L.1222-1 du Code du travail dispose : dans un contexte de risque épidémique, le télétravail n'est qu'un simple « aménagement du poste ».

Mais à ce moment, il n'était pas prévu que des variants apparaissent, transformant le télétravail comme pratique palliative à une organisation « normale » du travail. De ce fait, les effets positifs à court terme se sont atténués sur le long terme, laissant la place à des dérives organisationnelles et comportementales, mais aussi à des risques non négligeables pour la santé physique mais principalement psychique des salariés. Si le télétravail n'a pas été mis en place de manière égale et optimale dans toutes les entreprises, certaines étant mieux préparées que d'autre, il y avait un esprit commun qui poussait les personnes à s'adapter, agir et participer à un effort commun. Le temps passant, le télétravail en temps de pandémie a de plus en plus été vécu comme contraint, l'incertitude et les difficultés du quotidien, ainsi que les stratégies organisationnelles changeantes - elles aussi en difficulté pour trouver « la bonne formule » - ont favorisé

l'émergence de troubles anxieux, de troubles de l'humeur, du sommeil, des décompensations sévères pouvant aller jusqu'à des conduites addictives (Chamoux, 2021 ; Vayre, 2019). On prend alors conscience de l'importance des règles, des relations, de tout ce qui constitue notre quotidien professionnel et personnel, qui créent des « repères » et qui participent à la préservation de la santé des personnes.

Cette évolution du vécu du télétravail par les salariés dépend certes de facteurs environnementaux, individuels mais aussi organisationnels. Et malgré cette variabilité les limites de la résilience existent et les stressors extraprofessionnels comme professionnels actuellement très prégnants, contribuent à consommer notre capacité d'adaptation (Chamoux, 2021).

## 2.6. *LES ENJEUX ORGANISATIONNELS*

L'implémentation de cette nouvelle pratique est une nécessité afin de répondre aux impératifs économiques et devenir une entreprise réactive et flexible aux nouveaux enjeux de globalisation des systèmes et de leur digitalisation. La possibilité de réaliser des tâches en abolissant les contraintes d'espace et de temps, donne corps au concept de souplesse organisationnelle et à l'agilité dont elle doit faire preuve pour rester compétitive dans un environnement hyperconcurrentiel. Mais le télétravail demande à l'organisation, et à la fonction RH spécialement, de s'adapter et de se réinventer à différents niveaux (Thévenet, 2015) : responsabilité partagée avec les managers, autonomisation des salariés dans leur travail, soutien à la coopération et la collaboration à distance... Les RH doivent gérer l'individualisation des situations de travail, être attentif aux problématiques de chacun et de plus en plus faire du cas par cas. Le télétravail doit faire partie d'une politique définie et s'intégrer dans la stratégie de l'entreprise. L'intérêt pour le télétravail concerne ici des niveaux méso et micro, le premier faisant référence à l'organisation du travail à distance au niveau de l'entreprise, à la coordination des équipes et la collaboration, mais aussi l'évaluation du travail et le contrôle (Felstead et al., 2003), le second étant relatif aux incidences sociales et psychologiques pour les individus, pour lesquelles on s'intéresse au bien-être ou au respect de l'équilibre entre les sphères privée et professionnelles. Dans un contexte caractérisé par l'éloignement des salariés de leur entreprise, maintenir un lien de confiance est essentiel mais une tâche complexe du fait de la remise en cause du cadre traditionnel de l'entreprise et de ses représentants Nous allons

présenter les transformations que le télétravail implique en termes de relation entre les salariés et l'organisation au sens de l'entreprise.

### 2.6.1. Modification des repères traditionnels du travail

Le développement d'internet et des technologies connectées va de pair avec le développement de la mobilité des personnes. Notre rapport au lieu a changé puisque les informations liées à l'entreprise sont accessibles à distance (Bouton, 2018). Ainsi il n'est plus nécessaire de se déplacer sur son lieu de travail ni d'y être présent physiquement pour disposer des dernières données nécessaires à la poursuite de son activité. En effet, les « murs » de l'entreprise existent toujours mais ils sont devenus un lieu de passage, ce qui favorise l'appauvrissement des relations inter-individuelles entre collègues en présentiel (ibid) et soutient le remaniement de pratiques collectives dans le cadre des collaborations médiatisées (Bobillier Chaumon et al., 2018).

#### 2.6.1.1. Un espace et un temps de travail en dehors des frontières classiques de l'entreprise

Les activités professionnelles se déroulent de plus en plus en dehors des frontières classiques de l'entreprise. Ces « nouveaux » modes de travail participent à altérer notre rapport au temps et au lieu de travail (Bouton, 2018). L'auteur s'intéresse aux évolutions induites par l'usage des TIC sur les repères spatio-temporels de l'entreprise ; il avance que « *leur utilisation contribue à généraliser un rapport au temps spécifique [...] caractérisé par l'urgence* ». L'urgence électronique qui favorise le sentiment d'être en retard et de ne pas avoir le temps de répondre à toutes les sollicitations, « de ne pas bien faire son travail » (Bouton, 2018 ; Bobillier-Chaumon et al., 2018 ; Vacherand-Revel et al., 2016)). Les TIC génèrent chez les télétravailleurs un sentiment d'obligation à être disponible et de ce fait l'immédiateté de leur réponse à chaque sollicitation numérique (le mail par exemple ou message sur une plateforme interactive). De plus, l'injonction implicite de devoir être constamment disponible, suppose aussi le fait d'interagir avec les collaborateurs de son équipe mais aussi potentiellement avec des personnes d'autres services, secteurs ou domaines d'activité, dans la logique du travail transversal en « mode projet ». Il faut pouvoir basculer entre différentes modalités d'interaction et fournir des efforts en matière d'écoute, d'attention et de concentration (Bobillier-Chaumon, et al., 2018). Tous ces éléments témoignent d'un travail en mode reflexe, plus rapide qui s'effectue dans l'urgence et qui s'oppose à la prise de recul et l'élaboration d'une réflexion avant de prendre

une décision (ibid). Bouton (2018) ajoute que ces technologies ont révolutionné les communications en créant de nouveaux modes d'expression, d'échanges et de transmission de l'information (mails, RSE...) mais surtout en en réduisant « *les espaces en termes de temps, par la transmission et la réception des informations de manière quasi-instantanée* » (ibid), ne rendant plus nécessaire de se déplacer sur son lieu de travail. La densification du temps de travail est accompagnée par la « délocalisation » du travail, qui rend superflu la notion de lieu spécifiquement dédié à une activité. Le caractère ubiquitaire des technologies accroît la mobilité des personnes et les possibilités de travailler en dehors du temps et du lieu de travail formels (Bobillier-Chaumon et al. 2011 ; cité par Boudokhane-Lima & Felio, 2015).

On observe chez les salariés en télétravail une modification de leurs horaires : ils ont tendance à se connecter en dehors des horaires officiels de travail, en se connectant plus tôt et en se déconnectant plus tard tout en réduisant leur temps de pause (Bloom, 2015). Le télétravail permet de pallier certains imprévus d'ordre familial mais les débordements du travail sur la sphère privée sont plus fréquents et les cadres semblent principalement concernés par ce phénomène. Les résultats du sondage Opinion Way pour Eleas (2018) montraient que sur un peu plus de 100 personnes interrogées, 70% avaient une sensation de débordement. Selon ce même sondage, 47% des personnes interrogées avaient tendance à se connecter en soirée pour travailler (65% des cadres et 68% des managers), 45% le weekend (62% des cadres et 63% des managers) et 35% pendant leurs vacances (45% des cadres et 65% des managers). Les outils informatiques et logiciels implémentés (PGI/ERP, Intranet/Extranet, internet...) multiplient le nombre de données disponibles et accessibles sous forme dématérialisée par les salariés utilisateurs. En plus de ses données internes, la surabondance de l'information provient également des mails nombreux reçus chaque jour. L'entreprise Canon par exemple, a comptabilisé le nombre de mails reçus en moyenne par les collaborateurs : 5 750 mails par an, ce qui est équivalent à 25 à 30 mails par jour, représentant plusieurs heures perdues à analyser leur contenu (Centre d'Analyse Stratégique, 2012). En Angleterre, chaque utilisateur reçoit 39 mails par jour et passe en moyenne 5 minutes à en traiter un seul, soit 3 heures par jour environ à gérer les flux de messagerie électronique (Creno et Cahour, 2016) ; en France, 56% des opérateurs consacrent plus de 2 heures par jour à gérer leurs mails (Orse, 2011). Ce travail « réel », chronophage, prend le pas sur le travail à accomplir et qui fait sens pour l'individu. Avec le télétravail « gris », on constate une intensification des rythmes de travail, avec des débordements plus fréquents de la sphère professionnelle sur la sphère privée. Les tensions entre vie privée et professionnelle sont plus fortes chez les femmes (Fagnani, 2004), les cadres

(Guillaume & Pochic, 2009), les personnes éloignées de leur lieu de travail à long terme (Helminen & Ristimäki, 2007; Sandow, 2014).

On constate alors que la porosité des frontières physiques de l'entreprise génère certains risques : difficulté à respecter l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, hyperconnectivité, vulnérabilité aux horaires atypiques, isolement, lacune en matière du droit... De plus, l'éloignement du salarié de la structure organisationnelle, interroge la relation hiérarchique et la légitimité du leadership traditionnel.

La possibilité de « travailler n'importe où n'importe quand » devient une capacité à travailler ou à faire travailler « partout et tout le temps » (Largier, 2001). L'encadrement et la régulation de cette pratique semble une nécessité.

#### 2.6.1.2. Un management en quête de légitimité

Si le développement des TIC dans l'activité avait déjà amorcé une prise de conscience de la nécessité à adapter, voire transformer, les pratiques managériales à une organisation du travail distanciée et virtuelle, la crise de la Covid-19 a confronté de manière brutale les managers à cette réalité. La généralisation du télétravail a de ce fait mis en avant les limites du système de management traditionnel fondé sur un principe de présentéisme au travail (Felstead et al., 2003).

Le rôle du manager se définit par des fonctions de planification, d'organisation et de contrôle. Il dirige et encadre une équipe. Cette notion de « cadre » est très importante à considérer dans un contexte de télétravail qui bouscule ce cadre au niveau de l'entreprise et du cadre managérial. En référence à la définition générale du cadre ou travailleur intellectuel supérieur adoptée par le Bureau International du travail (1978) « *est cadre tout personne qui détient, par délégation de l'employeur et sous son autorité, la responsabilité de prévoir, diriger, contrôler et coordonner les activités d'une partie de l'entreprise ou d'une organisation, avec le pouvoir hiérarchique correspondant* ». Sont dès lors considérés comme cadres « *les salariés dirigeants ou responsables d'une unité ou les salariés assurant une fonction d'expertise professionnelle ou d'encadrement dans l'entreprise* » (APEC, 2009, p 73).

Mais le développement des TIC et des NFOT, a entraîné la modification de la structure interne de l'entreprise : la hiérarchie « verticale », à l'origine de la définition du « cadre » et de sa

supériorité étant donné sa position, laisse place à une hiérarchie « horizontale », caractérisée par un fonctionnement transversal des équipes « en mode projet », pour répondre de manière spécifique et globale à une demande ou un besoin. Cette organisation implique une nouvelle approche du « cadre » managérial, compte tenu des contraintes et enjeux émergents de la société hypermoderne (Lipovetsky, 2004 ; cité par Plane, 2014, p 116).

Payre & Scouarnec (2015, p 13) présentent les évolutions de la fonction managériale « d'hier à demain » (Figure 4). On constate que la notion de « chef » ou de « supérieur hiérarchique », qui conférait initialement le pouvoir de contrôler, commander ou sanctionner les « subordonnés » jusqu'alors dans leur champ de vision (Thévenet, 2015, p 50), évolue vers un statut « d'agent médiateur », dont les missions évoluent autour de la coordination et de la coopération des équipes à distance.

Selon Plane (2014), le rôle des managers d'équipes est de contribuer au développement du potentiel humain dans les organisations, « *il vise à articuler les problèmes humains (emploi, qualification, évolution, motivation) aux autres problèmes de l'entreprise (notamment les problèmes organisationnels et de compétitivité)* » (Plane, 2014, p 119). S'il y a quelques années, cela s'inscrivait dans une perspective d'un management de la transformation et du changement (Ulrich, 1997 ; cité par Plane, 2014, p 119), s'ajoute aujourd'hui celle de la nécessité de développer ce que l'on pourrait appeler une « agilité managériale », dans le sens où le manager doit pouvoir endosser une pluralité de rôles dans le but d'être toujours adapté aux différentes situations rencontrées dans un contexte professionnel instable. En plus des caractéristiques du travail, il doit prendre en compte les particularités des personnes qu'il encadre, leurs aspirations individuelles et leur subjectivité, dans le but d'accompagner le changement en cherchant à favoriser l'engagement des personnes au travail.

Figure 4: Les conditions du métier de manager Hier - Aujourd'hui - Demain (Payre et Scourarnec, 2015, p 13)

	HIER	AUJOURD'HUI	DEMAIN
INTITULÉ	Chef Agent de maîtrise	Chef-Manager Manager intermédiaire Cadre	Manager Stratège Manager hyper-spécialiste technique Manager 2.0 Manager de projets Manager mature
MISSION	Donner des ordres Encadrer	Manager	Piloter-Animer-Accompagner
ACTIVITÉS	Administrer (prévoir, organiser, coordonner, commander, contrôler).	Définir la mission de l'organisation, Fixer des objectifs, Organiser le travail, Motiver et impliquer les personnes, Former, Établir des normes de performance, Évaluer les résultats.	Différents en fonction des scénarios mais focus mis sur : Animer ses collaborateurs, les impliquer, Définir la stratégie, Conduire des changements organisationnels
COMPÉTENCES	Techniques	Techniques et comportementales	Systemiques
ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL	Simple Sécurisant Stable	Mouvant	Complexe Turbulent Digitalisé

L'Accord National Interprofessionnel du 28 février 2020 identifie les enjeux relatifs à la transformation du rôle ainsi que de la fonction de cadre et propose diverses orientations pour faire évoluer la relation entre employeur et salarié cadre « *dans une recherche de performance collective et d'excellence opérationnelle* » (ANI 28 février 2020, art. 2.1.1., p 6). La délégation de pouvoir et de responsabilité s'est ainsi d'abord faite entre l'employeur et le cadre. Dans le contexte de télétravail généralisé, ce principe de « responsabilité partagée » a été étendu à l'ensemble des salariés, impliquant cette fois-ci la relation entre le manager et le collectif de travail. Mais cette vision « bienveillante » du management - qui apparaît comme logique et que nous pensions acquise même sans être formulée - sonne comme une injonction et remet au centre du débat le triptyque fondateur du management « contrôle – autonomie – confiance ».

Comme nous avons pu le voir précédemment, l'un des critères de mise en place du télétravail est le degré d'autonomie sur son poste, qui suppose une certaine maîtrise de son activité et une relation de qualité avec son supérieur (Hehn et al. 2020). De plus, en situation de télétravail, les salariés développent leur capacité à initier et à réguler leurs activités afin de s'adapter à des situations changeantes (Chanlat, 1990), ce qui accroît leur degré d'autonomie. Mais la question de son corolaire, le contrôle de l'activité, est problématique et sujette à des dérives : 43,2% des entreprises exigent que les salariés en télétravail soient joignables en permanence par téléphone, 27,6% demandent qu'ils répondent rapidement à leurs mails, 11,9% veulent que les télétravailleurs soient connectés en permanence au réseau de l'entreprise, contre 49,8% qui ne

formulent aucune exigence (Aguilera et al. 2016). Le contrôle est alors assimilé à du « flicage », terme très fréquemment utilisé pour exprimer la présence très envahissante du manager ou de la direction dans la manière de gérer son activité. Mais nous pourrions également évoquer la demande de contrôle, formulée directement par les télétravailleurs, qui manifesteraient des comportements sollicitant l'attention du supérieur en multipliant les contacts pour avoir un « feedback », un retour sur leur travail, afin d'ancrer leur légitimité et d'être reconnu (Taskin, 2003). Dans ce cas de figure, c'est le manque de présence et de soutien qui est exprimé. Ainsi, l'injonction d'être autonome en télétravail peut être l'expression de la déresponsabilisation des entreprises vis-à-vis d'eux : être autonome ne veut pas dire être seul, avoir besoin de soutien ne signifie pas ne pas être autonome.

Ces éléments illustrent les difficultés à maintenir un lien de qualité entre supérieur et subordonné dans le cas d'une distanciation à long terme (Ruiller et al., 2017), et davantage encore dans une situation d'incertitude qui dure, ce qui divise les managers sur le sujet du télétravail : selon le baromètre Télétravail et organisations hybrides de Malakoff Humanis publié en février 2022, 48% des managers interrogés y seraient favorables en décembre 2021, contre 54% en 2019 ; 43% d'entre eux estiment que le travail à distance a complexifié leur posture, les principales difficultés rencontrées étant la diminution des échanges informels (37%), le maintien de la cohésion des équipes (36%) et la gestion des fragilités, des individualités des collaborateurs (34%).

Le contrôle peut être défini comme « *l'ensemble des mécanismes et processus qui permettent à une organisation de s'assurer que les décisions et comportements développés en son sein sont en cohérence avec ses objectifs* » (Flamholtz, 1996 ; cité par Pontier, 2014)). De ce fait, contrôler le travail permet de le structurer, de le réguler et ainsi de le rendre efficace ; le rôle du manager est donc de poser un cadre, de communiquer sur les objectifs et de vérifier que les comportements des salariés sont en adéquation avec ceux-ci. Mais ce contrôle technocratique ou traditionnel doit se combiner aujourd'hui avec des modes de contrôles sociaux et idéologiques qui visent à s'intéresser aux relations, aux émotions et à la construction de valeurs communes.

Toutefois, autonomie et contrôle ne sont pas incompatibles mais au contraire complémentaires puisque ces variables sont indissociables pour réussir à atteindre les objectifs fixés (Pontier, 2014) et cela passe par la nécessité d'avoir confiance à trois niveaux : confiance en soi, confiance en son responsable, confiance en ses équipes. Ce qui demande aux Ressources

Humaines de mettre en place un système de régulation juste des objectifs et de communiquer sur les moyens mis en place (Bobillier-Chaumon, 2003) : il faut pouvoir développer une gestion décentralisée en utilisant de nouveaux outils d'appréciation de la performance qui soient acceptés par les salariés (Mello, 2007 ; Vayre et Delfosse 2019) mais aussi accompagner les managers à s'adapter à ces situations de travail distancées et médiatisées par la formation.

### 2.6.1.3. La conciliation des sphères privée et professionnelle, un équilibre difficile à trouver ?

Le respect de l'équilibre entre deux sphères, généralement opposées, est un sujet largement traité dans la littérature et qui est remis au centre des préoccupations avec l'essor du télétravail. L'un des bénéfices majeurs plébiscités par les salariés et les employeurs concernant le télétravail est l'amélioration de l'articulation entre les différents temps de vie (familial et professionnel) (Malakoff Humanis, 2020). Cependant, la réalité s'avère être plus mitigée (Hehn et al., 2020). En effet, si le télétravail facilite la régulation entre travail et vie privée, il y a toutefois une porosité plus importante de la frontière séparant ces domaines (Gajendran & Harrison, 2007). De plus, les confinements ont réuni au même moment et au même endroit tous les membres de la famille et les impératifs professionnels, accroissant les conflits entre vie privée et activité professionnelle.

Fonner & Stache (2012), dans le prolongement des travaux de Greenhaus & Beutell (1985), montrent qu'à chaque sphère est associé un rôle (Ajzen, 2020 ; Rhnima et al., 2014). Selon leur théorie, le conflit entre le travail et la famille est lié à l'incompatibilité des rôles qu'un individu doit assumer dans sa vie. Les auteurs déduisent alors trois types de conflits : de temps (time-based conflict), la personne n'arrive pas à répartir son temps entre les exigences familiales et professionnelles, ce qui augmente l'impression d'avoir un temps limité ; d'effort (strain-based conflict), où les exigences d'une sphère prennent le dessus sur les autres ; de comportement (behavior-based conflict), lorsque l'individu applique un comportement attendu dans un domaine à l'autre (Greenhaus & Beutell, 1985 ; Rhnima et al., 2014).

En reprenant les résultats du 11<sup>ème</sup> baromètre Santé et Qualité de vie au travail de Malakoff Mederic Humanis conduit auprès de 4 552 salariés du secteur privé en mai et juin 2019 (soit, avant le télétravail imposé par la Covid), nous constatons que plus d'un tiers des personnes interrogées éprouvent des difficultés à concilier leurs engagements privés et professionnels (36%) dont 43% de cadres et 46% de managers. Les moyens pouvant apparaître comme des

solutions dans cette conciliation seraient pour 47% d'entre eux des horaires plus souples, 31% une réduction du temps de travail, 25% la fixation d'objectifs en adéquation avec les ressources à disposition et pour 25% le télétravail. On observe également un empiètement du travail sur la vie professionnelle qui augmente : 52% des cadres avouent consulter leurs mails professionnels en dehors des horaires de travail, 44% restent joignables même pendant leurs congés et 38% se reconnectent après le travail depuis leur domicile. Par comparaison, en juin 2020 le baromètre mensuel Télétravail/Covid de Malakoff Humanis met en avant que l'un des bénéfices perçus par les « néo-télétravailleurs » confinés interrogés, est la conciliation vie privée et vie professionnelle pour 51% d'entre eux (vs 32% en avril 2020). Tandis que le dernier baromètre paru en février 2022, portant cette fois-ci sur le télétravail et les organisations hybrides, montrait que 59% des salariés concernés par cette pratique estimaient que l'organisation hybride brouille les frontières entre les deux domaines.

On observe le caractère ambivalent des avis sur la question de l'équilibre entre la vie de famille et les activités professionnelles, quelle que soit « l'époque » (ante/post Covid). Il semble logique qu'en délocalisant l'activité au domicile des salariés, le chevauchement des domaines privé et professionnel entraîne quelques conflits. On comprend alors que la réalité du télétravail est plus complexe et qu'une forte hétérogénéité existe entre les individus. Mais les enquêtes susmentionnées ne spécifient pas les différences pouvant être expliquées par des facteurs modérateurs (Vayre & Pignault, 2014) telles que le genre, la situation familiale, l'aménagement « du lieu de vie », la fréquence de télétravail ... Or il s'avère que ces éléments ont leur importance dans l'explication de ce phénomène.

Le fait d'utiliser son ordinateur personnel et l'argument du temps de transport, favorisent respectivement la limitation des temps de pause ainsi qu'un flou dans la distinction des activités personnelles/professionnelles et l'augmentation du temps de travail. Pour revenir aux notions d'espace physique et temporel, le fait de pouvoir aménager un bureau, un espace dédié au travail et séparés des autres pièces de vie, mais encore d'avoir des marqueurs temporels délimitant chaque moment (travail et famille), atténue le déséquilibre entre les sphères professionnelle et privée. Pourtant, c'est là que nous observons des inégalités de genre. Plusieurs enquêtes (Boston Consulting Group & Ipsos, 2021; Schütz & Noûs, 2021) démontrent que les femmes sont 1,3 fois moins nombreuses à disposer d'un espace de travail isolé et sont 1,5 fois plus susceptibles d'être interrompues dans leur travail que les hommes. Elles vont davantage consacrer leur temps libre aux tâches ménagères et domestiques, tandis que les hommes seraient moins susceptibles

d'être influencés par les demandes émanant de la sphère familiale. Les hommes résisteraient plus facilement à la pression de ces tâches et organiseraient moins de routines autour des temps privés, tandis que les femmes planifieraient leur travail en fonction des obligations familiales. D'où leur recours au télétravail pour leur permettre d'assurer et d'assumer concomitamment leurs responsabilités familiales et professionnelles sans prendre de congés (Hilbrecht et al., 2013). Sur la base de ces résultats, le télétravail représenterait un risque de réassigner les femmes à l'espace domestique. A l'inverse, Gálvez et al. (2012) donnent une tout autre lecture de la répartition des rôles : leur étude réalisée auprès de femmes espagnoles dans un contexte où les horaires de travail sont très étendus et qui rend difficile la conciliation de la vie de famille avec celle professionnelle, met en avant que le recours au télétravail serait un moyen de maintenir une vie privée équilibrée sans renoncer à sa carrière professionnelle. Le télétravail devient alors un outil de résistance contre le modèle patriarcal qui leur serait imposé (Ajzen, 2020).

Malgré la possibilité de mettre en place des stratégies pour faciliter les transitions entre chaque rôle par l'utilisation de certaines fonctionnalités informatiques (messagerie instantanée, coupure du VPN en dehors des horaires officiels de travail...), il est très difficile de les appliquer ou de les respecter, ce qui accentue le sentiment de débordement et de surcharge des télétravailleurs.

## 2.6.2. Les risques professionnels

### 2.6.2.1. La carrière à l'épreuve du télétravail

Les résultats de Galvez et al. (2012) soulèvent une crainte chez les télétravailleurs, relative au développement professionnel et à l'évolution de carrière entre les hommes et les femmes – même si ces dernière y sont plus sensibles (Boston Consulting Group & Ipsos, 2021) – mais aussi entre les télétravailleurs et les non-télétravailleurs (Pinsonneault & Boisvert, 2001).

Le télétravail semble entraver le développement professionnel puisqu'il limiterait les possibilités d'utiliser entièrement ses compétences et de les développer (Schütz & Nous, 2021). Si ce constat est présent dans toutes les professions, il semble plus prégnant pour les emplois considérés comme « non-télétravaillables » initialement. Dans ce cas, le télétravail a tendance à empêcher le salarié d'élargir ses fonctions. En prenant l'exemple des assistant.e.s, les missions

décrites dans leur fiches de poste sont assez limitées tandis que la réalité est bien différente puisque ces personnes sont amenées à participer à des activités plus larges et valorisantes dans leur quotidien professionnel en présentiel (rédaction de rapport, suivi des dossiers...) et en se contentent pas aux activités de planning et de secrétariat. Ce sont les interactions professionnelles qui offrent les opportunités de mettre en évidence ses compétences et créent la richesse d'un métier et la valorisation des personnes. D'après l'enquête réalisée par le Boston Consulting Group et Ipsos en février 2021, environ 70% des salariés français sont confiants dans leur avenir professionnel à long terme (65% dans le secteur privé) mais 33% (dont 37% dans le secteur privé) considèrent que la crise impacte négativement leur carrière à court terme. Toujours selon les chiffres de cette enquête, 28% des salariés interrogés estiment que le télétravail durant la pandémie a nuit au développement de leurs compétences et à leur capacité de travail.

Les télétravailleurs ont une crainte de ne pas bénéficier des mêmes opportunités de carrière que ceux présents physiquement sur leur lieu de travail (O'Mahony & Barley, 1999; Pinsonneault & Boisvert, 2001). Cette appréhension est compréhensible, mais les droits en matière de formation professionnelle ou d'opportunité de carrière s'appliquent à tout salarié de l'entreprise quelque-soit son lieu de travail. Comme le rappelle le législateur « *les salariés en télétravail ont le même accès à la formation et aux possibilités de déroulement de carrière que s'ils n'étaient pas en télétravail.* » (Art. 3.1.6, partie 3 de l'ANI du 26 novembre 2020).

#### 2.6.2.2. Esprit d'équipe es-tu là ?

Le télétravail vient également questionner les relations sociales au sein des équipes de travail. En effet, comme nous le rapporte Vayre (2019), malgré les potentialités des technologies de communication et de collaboration à distance, les travaux qui ont examiné l'impact du télétravail sur les relations avec l'entourage professionnel mentionnent principalement ses effets négatifs.

Le télétravail a fait évoluer les échanges et les modes de relations professionnelles, qu'en est-il de la coopération et de la collaboration ? Les technologies soutiennent les échanges au niveau quantitatif, permettant ainsi un travail d'équipe médiatisé (Storhaye, 2015, p 114), grâce à une communication plus simple, rapide et précise ; mais elles ne permettent pas pour autant de créer un véritable collectif de travail à l'intérieur duquel les individus partageraient de vraies affinités

grâce à une communication informelle. Les TIC, dans un contexte professionnel instable, réunissent des individualités pour un temps donné. Si les technologies collaboratives facilitent le travail des équipes à distance et la continuité de l'activité et des projets en cours, le risque est de fragiliser le collectif de travail dans lequel la confiance entre les professionnels est établie et les valeurs partagées, au profit d'individualités reliées au-grés des besoins et où le sentiment d'appartenance au groupe est faible. Conduire un projet quand les protagonistes sont à distance implique une dynamique séquentielle et non synchrone : les télétravailleurs déclarent souvent que leur travail dépend de celui de leurs collègues, les ralentissant dans leur activité ou produisant un effet saccadé dans l'avancement de leurs tâches. De nombreux travaux soulignent l'importance des relations en présence dans la gestion des projets à distance. Pendant la Covid-19, le nombre de réunions virtuelles, permettant de s'affranchir d'une quelconque « contrainte de lieu, de temps, de contenu ou de nombre d'acteurs » (CIGREF, 2009) s'est multiplié. Or, Benedetto-Meyer & Klein (2017) montrent comment l'impératif de se réunir à distance peut avoir des effets délétères sur les conditions de travail : les réunions virtuelles ne remplacent pas à l'identique les réunions physiques car elles sont souvent plus courtes et plus formelle, ne laissant pas de place aux ajustements ou commentaires pouvant déboucher sur de nouvelles idées.

Un collectif de travail, une équipe, se caractérise par une interdépendance entre des salariés pour réaliser un projet commun (Crouzat & Bobillier-Chaumon, 2017). La collaboration nécessite des échanges réguliers concernant les faits objectifs pour accomplir le projet, mais afin de créer un « esprit d'équipe », un sentiment d'appartenance, marqué par une confiance mutuelle et le partage de codes communs, il faut aussi des rencontres plus informelles. Or, plusieurs études montrent que la virtualisation croissante des interactions entre collègues et avec leur supérieur, entraîne une diminution des échanges en termes de fréquence mais surtout en termes qualitatif (Gajendran & Harrison, 2007 ; Éleas, 2018). Ce qui pose la question de la cohésion d'équipe, de la désocialisation ou encore de l'identification organisationnelle (Ajzen, 2020).

Le télétravail accentue considérablement l'individualisation de l'activité : s'il permet des moments de concentration plus intense, sur le long terme, il coupe le salarié de la pleine relation avec l'organisation et ses membres. Pour certains auteurs, la collaboration serait alors instrumentalisée en devenant moins relationnelle mais davantage transactionnelle. Comme le montre Crouzat & Bobillier-Chaumon (2017), les principaux outils de communication et de collaboration utilisés au sein de l'entreprise (mails, réseau social d'entreprise, visio-conférence)

servent principalement à l'échange de documents, la recherche d'informations ou la prise de rendez-vous professionnels. Les changements du lieu de travail altèrent les modalités des échanges entre les membres de l'organisation, il y a un changement dans la dynamique interpersonnelle par la réduction des contacts physiques (Gajendran & Harrison, 2007) qui limite le partage de signaux affectifs et pose la question des émotions au travail. Comment partager ses émotions virtuellement ? Malgré l'aspect « social » de certains dispositifs, la dimension informelle de leur usage n'est que très peu révélée. D'après Golden et al. (2008) la séparation physique avec les collègues de travail implique une séparation psychologique et un sentiment d'exclusion de l'organisation de travail qui affectent négativement la performance des télétravailleurs (Vayre, 2019).

Toutefois, ces résultats peuvent être nuancés par les stratégies développées par les salariés pour maintenir un lien. Ainsi, nous assisterions davantage à une reconfiguration des relations sociales par l'organisation collective des moments d'échanges. Cela signifie que s'il est possible de choisir les activités professionnelles à effectuer en télétravail pour des raisons de concentration et de réflexion, alors, à contrario, il est aussi possible de planifier et synchroniser les moments de rencontres en présentiel au sein de l'entreprise (Pontier, 2014). De ce fait, les bureaux deviendraient un lieu de passage, réinterprété selon les besoins des salariés, ce qui rejoint les propos de Bouton (2018). Mais ce nouveau rapport au lieu de travail interroge la conception que nous avons du travail.

On note également que le télétravail peut être un facteur de « discrimination » et créer un risque de conflit entre les collaborateurs. Ce mode d'organisation est considéré comme un privilège, source d'inégalité entre les salariés et de conflits entre télétravailleurs et non-télétravailleurs (Gajendran et Harrison, 2007 ; Vayre et al. 2019 ; Hehn et al. 2020). De plus, le fait qu'un certain nombre de tâches soit dépendant du travail des autres, peut générer des confrontations entre collaborateurs dans le cas où les activités n'avanceraient pas assez rapidement.

Cette situation exceptionnelle remet au centre des préoccupations RH et organisationnelles l'aspect humain dans les interactions et la manière d'occuper son poste. Dans ce contexte de *déspatialisation* (Taskin, 2006), caractérisé par un éloignement physique et psychosociologique des personnes entre elles et à leur lieu de travail, le management de proximité prend tout son sens.

### 2.6.2.3. Tous ensemble mais isolés

Le télétravail, par l'usage des TIC, pourrait être à l'origine de cloisonnements importants des échanges et des collectifs de travail. Divers mécanismes peuvent associer le télétravail à l'isolement des salariés, cependant on peut se demander dans quels cas cet isolement apparaît. Si le télétravail facilite l'éclatement géographique des activités et des personnes, alors cela crée inévitablement des situations d'isolement au travail. Mais plusieurs figures d'isolement sont à distinguer selon la catégorie socio-professionnelle, l'appropriation et l'usage des TIC : les employés, les ouvriers, les « non-usagers », les professionnels peu équipés en TIC ou à l'inverse ceux ayant une utilisation intensive des technologies, sont principalement ceux qui sont exposés au risque d'isolement (Rosanvallon, 2012, p 163). Le contexte de travail et les individualités de chacun sont également des facteurs d'isolement. Le fait d'être éloigné sur la durée de son lieu de travail « habituel » modifie les relations professionnelles et les collectifs de travail. Les salariés interviewés par le sondage OpinionWay pour Eléas (2018), rapportaient certes une augmentation quantitative des échanges professionnels mais une perte de l'aspect qualitatif. Ce sentiment de déshumanisation se diffuse largement chez tous les acteurs de la Société (salariés, direction, clients). Ce sentiment est d'autant plus fort quand les salariés ont peu de contacts de proximité et qu'ils connaissent mal leurs collègues (question de l'intégration des nouvelles recrues dans ce contexte). Selon l'Observatoire Cetelem 2021 réalisé par Harris Interactive, 73% des actifs interrogés rapportent que ce qui leur manque le plus depuis l'apparition de la pandémie, sont les discussions de vive voix avec les collègues (contre 27% à qui cela ne manque pas), 68% le déjeuner avec les collègues (contre 32%), 63% la participation à des événements festifs au sein de l'entreprise (contre 37%) et 62% les moments informels entre collègues à la sortie du travail (contre 38%). L'isolement relève d'un contexte objectif mais aussi d'une perception individuelle faisant référence à la dimension subjective de la relation d'emploi. Toutefois, la relation entre télétravail et isolement est à nuancer. En effet, le rythme alterné ou hybride (3 jours en télétravail / 2 jours sur site) est le plus demandé afin de garder un lien avec l'organisation et les collaborateurs (Hehn et al., 2020), ce qui modère le sentiment d'isolement des salariés concernés ; enfin, par l'usage des TIC, les télétravailleurs diversifient leurs échanges, ce qui contribue à élargir les collectifs de travail (Rosanvallon, 2012) et à créer des réseaux au-delà de l'entreprise. Les télétravailleurs cherchent à partager leur expérience et étendre leur réseau de communication, au-delà du réseau de l'entreprise à laquelle ils appartiennent.

#### 2.6.2.4. Une vulnérabilité aux horaires atypiques

Le travail repose encore très largement sur le principe de présentéisme (Felstead et al., 2003) et les « *représentations négatives associées au télétravail laissent croire que l'absence d'indicateurs visuels de l'activité équivaut à l'absence d'activité* » (Vayre, 2022). Malgré la Covid, le télétravail garde encore cette connotation d'être en vacances. Ce qui accentue l'incertitude des salariés et la méfiance des managers, favorisant une certaine incompréhension et des incohérences dans la communication.

L'éloignement des salariés à leur lieu de travail génère une crainte de perdre la reconnaissance de leurs pairs et de leur superviseur. Or, les télétravailleurs ont tendance à travailler plus dans des conditions souvent peu satisfaisantes. Malgré ces efforts, les préjugés souvent discriminatoires à leur encontre persistent, soupçonnés de consacrer moins de temps à leur travail au profit de leurs activités personnelles (Vacherand-Revel et al., 2016). Leur seul moyen de lutter contre cette « fausse absence » et de manifester leur présence est d'utiliser de manière surabondante les TIC en répondant instantanément à leurs mails, en interagissant en ligne fréquemment, en restant connecté tard le soir, dans la nuit, le week-end et durant leurs congés. Leur implication se mesure ainsi dans leur réactivité et dans l'occupation quasi permanente de l'espace virtuel, générant une culture de l'immédiateté (Benedetto-Meyer & Klein, 2017).

De plus, nous pouvons dire que tous les arguments évoqués jusqu'à maintenant, relatifs à la réduction des temps de trajets, à la conciliation entre les sphères privée et professionnelle, l'interdépendance du travail des équipes distanciée, la crainte de ne pas bénéficier des mêmes opportunités de carrière que les collègues présents sur le lieu de travail... favorisent l'exposition des salariés et des télétravailleurs à des horaires atypiques.

Cette densification et la flexibilité du temps de travail ne sont pas une conséquence propre au télétravail puisque ce phénomène a pris forme depuis de nombreuses années sous l'effet de la globalisation de l'activité et l'hyper-concurrence du marché. Toutefois, il s'est exacerbé avec la digitalisation et l'essor du télétravail. Comme le soulignait Bouton (2018) et le développaient Poilpot-Rocaboy et al. (2017), le rythme de travail s'est accéléré, soumis à des contraintes économiques, organisationnelles, de production ou encore aux demandes des clients. Et les TIC renforcent ces contraintes en faisant émerger une culture de l'immédiateté qui amène le salarié à interrompre son travail pour répondre aux sollicitations numériques (Poilpot-Rocaboy et al.,

2017). Les exigences du travail sont de plus en plus fortes : quantité, pression temporelle, morcellement des activités, complexité du travail... Autant de facteurs participant à la pénibilité du travail (Gollac et al., 2009) et surtout à la pénibilité psychique (Gollac & Volkoff, 2012).

#### 2.6.2.5. De l'hyperconnexion technologique à la déconnexion organisationnelle

L'un des risques pour les organisations est de « perdre » l'intérêt des salariés. Comme le montre Capelli (2021), professeur de management de Pennsylvanie, le télétravail peut ainsi affaiblir voire entraver les dynamiques organisationnelles et amener les salariés à se désengager.

Dans la continuité, le Boston Consulting Group & Ipsos (2021) rapporte que la moitié des actifs interrogés envisage de réduire leur investissement professionnel pour donner plus de place à leur vie personnelle. Ce phénomène s'explique par la notion de « déspatialisation » développée par Taskin (2006, 2010) caractérisée par un éloignement physique et psychologique des personnes entre elles et à leur lieu de travail. Cette notion renvoie à certaines conséquences néfastes du télétravail telles que la désocialisation, l'invisibilité au travail, la déshumanisation et la standardisation des activités... (Kouadio & Emery, 2018; Taskin, 2021).

Si nous regardons un peu plus loin que la distance relationnelle entre l'individu et l'entreprise, il y a aussi une mise à distance du travail de soi. Ces vagues successives de confinement et de télétravail contraint (Chamoux, 2021), ont modifié les priorités et les motivations de chacun : 20% de l'échantillon enquêté pensent faire une pause et 18% arrêter définitivement leur activité (Boston Consulting Group & Ipsos, 2021). Selon l'enquête Socio-vision, en 2019 58% des français déclaraient être prêts à « sacrifier » leur travail au profit de leur vie privée, contre 47% en 2013. Et toutes les générations d'actifs semblent concernées par ces nouvelles dynamiques. La même année, le sondage Wild (2019) mettait en avant que les trois principaux facteurs de désengagement au travail étaient : le manque de visibilité sur le futur de la société (68%), une rémunération insuffisante (70%) et enfin pour 78% d'entre eux le manque de reconnaissance. Ces considérations éclairent les difficultés que les DRH peuvent rencontrer quant à l'amorçage du retour au bureau. Il semble évident qu'un retour aux pratiques organisationnelles pré-covid ne se fera que partiellement. Dans ce cadre, plusieurs questions se posent : dans quelles conditions doit se faire le retour au bureau ? Le télétravail doit-il être formalisé ? Comment ? Quels critères appliquer ? Comment améliorer cette pratique et les conditions de travail en général ? Quels sont les moyens humains et matériel à développer ? L'essentiel ici est de

pouvoir « *re-réguler la présence et non plus l'absence afin d'apporter une valeur qualitative aux moments passer ensemble, puisqu'ils seront moins nombreux* » (Taskin, 2022).



## CHAPITRE 3. EST-CE QUE LE TELETRAVAIL EST UN TRAVAIL COMME LES AUTRES ?

### *3.1. EST-CE-QUE LE TRAVAIL D'AUJOURD'HUI A LA MEME SIGNIFICATION QUE LE TRAVAIL D'HIER ?*

La démocratisation du numérique engendre une profonde modification des comportements organisationnels et du travail, dans sa forme comme dans son contenu, dans la conception qu'en ont les individus (Garnerin, 2017; Thévenet, 2015, p 47). Les attentes et les besoins des professionnels, comme des entreprises, ont évolué consécutivement au rythme des innovations technologiques et de leur déploiement au sein des sociétés. Les entreprises ont l'obligation de revoir leur modèle organisationnel et les salariés expriment de nouvelles envies, davantage centrées sur leur vie privée. Selon l'enquête Sociovision, 58% des français déclarent « être prêts à sacrifier leur travail pour privilégier leur vie privée » en 2019, contre 47% en 2013. Cette tendance en hausse concerne toutes les générations d'actifs. Qu'est-ce qui explique ce changement ? Peut-être parce que le travail comme nous le concevions originellement a perdu ou ne remplit plus les mêmes fonctions.

#### 3.1.1. Retour historique et étymologique sur la définition du travail

Si nous remontons à sa signification, le mot « travail » a pour étymologie « tripalium », qui désigne un instrument de torture. Il trouve aussi son origine latine dans « labor », l'effort, et « opus », l'œuvre. Ainsi, travailler renvoie à la notion de contrainte et d'effort (labor) que chacun doit produire dans une perspective collective. Cette collaboration (co et labor) aboutit à la réalisation d'une œuvre (opus) ou d'un résultat commun, qui fait sens pour le salarié (Thévenet, 2013 ; cité par Storhayé, 2015, p 115).

Dans cette définition se trouvent toutes les notions essentielles justifiant le fait que nous travaillions, au-delà de l'aspect financier et malgré son aspect contraignant : l'effort, la collaboration, la création ou la production de quelque chose font « sens » et donne de la valeur à celui qui s'inscrit dans cette démarche. Le travail n'est pas seulement un labeur ; à travers cet effort et les difficultés rencontrées, nous appliquons tout ce que nous avons pu apprendre en théorie et en pratique, nos compétences opérationnelles (« hard-skills ») ainsi que notre

subjectivité et qui permet de nous identifier à ce que l'on fait, d'utiliser notre sensibilité, notre créativité dans la manière de voir les choses et de penser notre activité (« soft-skills»). Nous y mettons de notre personne. Le travail assure donc plusieurs fonctions essentielles à la qualité de vie au travail et des personnes en général : une fonction sociale, une fonction de protection et de stabilité financière, c'est le lieu de production, de réflexion et d'innovation. Toutes ces dimensions du travail participent au bien-être et à la réalisation de soi. L'expérience que l'on a du travail (positive ou négative) détermine en grande partie nos attitudes et comportements.

### 3.1.2. Évolution de l'image et de la conceptualisation du travail

La pyramide des besoins motivationnels de Maslow (1940) nous permet de comprendre ce qui pousse les individus à travailler.

Les deux éléments de base à satisfaire sont les besoins physiologiques et de sécurité. La contractualisation de la relation de travail permet d'assurer au salarié une stabilité financière et certains avantages en échange de ses compétences et savoir-faire. Les niveaux primaires sont évidents. Même satisfaits ils restent présents.

Ce qui est plus difficile et subtil à appréhender est la manière de satisfaire les besoins de niveau supérieur. Maslow en identifie trois : le besoin d'appartenance, le besoin d'estime et enfin le besoin d'accomplissement. La vision stratégique de l'École des « relations humaines » considère que la motivation se situe au carrefour de trois observations : le profit est le but de l'organisation, les conditions de travail matérielles et psychologiques sont à prendre en compte, l'individu a de multiples besoins qui lui sont propres. Partant de ce constat, nous pouvons dire que le travail a une fonction sociale. Les relations sociales entre collègues, au sein des équipes, avec les managers ou la direction, permet de créer un « réseau » de contacts et de s'insérer socialement et professionnellement. Cela favorise le sentiment d'appartenance et de reconnaissance auprès des collègues et des supérieurs, jouant favorablement sur de nombreux comportements organisationnels positifs pour l'entreprise, car échanger avec d'autres personnes sur son expérience de travail, avoir des retours sur ce qui est fait est rassurant, encourageant, conforte la personne dans sa position. Ainsi le besoin d'appartenir à un « collectif », à un groupe et le besoin d'estime de soi sont remplis. Enfin, le travail a une fonction « d'accomplissement de soi », niveau supérieur de la pyramide des besoins motivationnels de Maslow (1940). C'est aussi celui le plus subjectif et le plus complet. Selon l'auteur, un besoin

de niveau supérieur ne peut être atteint qu'à la condition que les précédents soient satisfaits et aucun besoin n'est absolu puisqu'une fois satisfait il cesse d'être important. Ainsi, un besoin ne constitue pas une motivation en soi (Plane, 2014, p 39). En effet, le sentiment d'accomplissement de soi englobe tous les autres niveaux qui deviennent tous aussi importants les uns que les autres. Nous pourrions ajouter un niveau intermédiaire entre les besoins primaires et supérieurs, qui serait celui de « faire ».

Le travail a une fonction de production, de transformation et d'innovation. Toute activité humaine, coordonnée ou non, a pour but de produire ou de contribuer à produire un résultat, quel qu'il soit, quelque chose qui n'existait pas avant. Cette création mobilise les capacités d'invention et d'apprentissage des professionnels de manière individuelle (expériences passées et intégrées) et collective (procédure et culture organisationnelle, relations de travail), qui leur donne un rôle dans le groupe, l'entreprise et qui donne du sens aussi. Le sentiment d'être actif et acteur de son travail peut représenter un besoin à satisfaire.

L'individu a besoin de travailler pour répondre à des besoins économiques et sociaux, mais aussi parce que le travail est un moyen de réalisation de soi dans la vie personnelle comme professionnelle, il permet de répondre à des besoins d'évolution et de développement. Le contexte professionnel, à travers les conditions de travail, les relations entre collègues et/ou la relation supérieur-subordonné, induit des mécanismes d'identification et de subjectivité (intelligence, créativité, valeurs, éthique) qui nous permettent de nous positionner, d'évaluer et d'analyser la situation. C'est en ce sens que notre subjectivité s'inscrit dans l'activité travail, en établissant la distinction entre le travail prescrit (la tâche, ce qu'il y a à faire) et le travail réel (l'activité, ce qui est fait) (Faurie et Almudever, 2020, p 13). Il y a toujours des inattendus, des imprévus, des difficultés auxquels les salariés sont confrontés ; pour y répondre, les individus doivent pouvoir s'adapter et faire appel à des capacités plus intrinsèques. C'est ce qui nous rend actif dans le travail et ce pourquoi nous nous engageons dedans. Mais il y a aussi le travail « vécu », la manière dont l'individu perçoit son travail et le vit dans un contexte organisationnel de plus en plus complexe. L'individu cherche à s'adapter à son environnement dans le but de réaliser l'objectif à atteindre en concordance avec ses valeurs. Dans le cas contraire, cela crée de la dissonance cognitive, qui, si elle se prolonge, provoque du mal-être (Faurie et Almudever, 2020). Au XXème siècle, les économies industrialisées s'éloignent des modèles de sociétés fondées sur le travail « physique » (agriculture, manufacture...) en développant d'avantage les économies fondées sur les services et l'information (Machlup, 1962 ; Rubin et Huber, 1986 ;

cités par Starbuck & Baumard, 2009, p 30). Aux États-Unis, l'emploi manufacturier chute de 27% en 1920 à 13% en 1999, tandis que les activités liées à l'administration et aux professions techniques connaissent une croissance significative (ibid). Cette transformation a été impulsée par plusieurs faits marquant de l'histoire industrielle : la délocalisation de l'industrie manufacturière vers les pays en voie de développement ; la forte croissance du contenu informationnel des produits, aussi bien dans leur technique de production que dans leurs usages, leurs fonctionnalités deviennent plus complexes et leur intérêt repose dans leur capacité de mémorisation toujours plus grande grâce aux innovations électroniques ; par la démocratisation du numérique dans les entreprises et la digitalisation des informations, les directions investissent dans des Systèmes d'Information (SI) permettant la gestion, le traitement et le contrôles des informations reçues et émises ; le travail ouvrier lui-même devient de plus en plus informatisé et informationnel, rendant indispensable l'acquisition de compétences informatiques ou numériques par les salariés dans le but de s'adapter aux évolutions de leur profession, de leur environnement de travail (Starbuck et Baumard, 2009, p30) devenant davantage immatériel et moins concret.

Les technologies offrent de nouvelles possibilités dans l'organisation du travail qui modifient notre rapport à celui-ci. L'accroissement de la mobilité des salariés engendre de nouveaux modes de travail : télétravail, nomadisme, espace de co-working... ce phénomène s'illustre par un « échange » symbolique des espaces : la structure physique de l'entreprise devient un lieu de passage tandis que la sphère privée, notre lieu d'habitation, se professionnalise. Au-delà des gains qu'offrent la technologie pour les consommateurs, les entreprises, les salariés, l'automatisation soulève un problème majeur dans la transformation du travail : la perte d'identité et de sens que cela procure. Si en 2019, 62% des Français étaient d'accord avec le fait de choisir un métier utile à la société, quitte à gagner moins d'argent, ce sentiment est de plus en plus partagé puisque nous constatons une augmentation de 12 points de pourcents à ce sujet depuis six ans (Enquête Sociovision, 2019). Il semble même que cette impression s'accroît avec l'expérience : 64% des 50-64 ans partagent le besoin de retrouver du sens dans leur vie contre 56% des 25-34 ans. De manière générale, 31% des Français avaient l'impression que leur vie manquait de sens en 2019. Mais malgré le fait que la rémunération ne semble plus l'unique argument pour retenir les salariés, elle reste un facteur de poids dans la décision de rester ou partir puisque selon le sondage mené par Wild 70% des salariés interrogés rapportaient qu'une rémunération insuffisante était un facteur de désengagement après le manque de

reconnaissance (78%), le manque de visibilité sur le futur de la société se plaçant en troisième position (68%).

En situation de globalisation et de financiarisation de l'économie, les valeurs associées au travail ont évolué parallèlement aux évolutions de l'activité et de ses conditions de réalisation, faisant apparaître de nouvelles formes de souffrance et de contraintes (Pascal, 2018). L'activité travail ne se décrit plus selon les mêmes critères qu'auparavant, ni selon les mêmes termes. En effet, si l'évaluation d'un poste ou d'un emploi se basait sur les conditions physiques de celui-ci, aujourd'hui sont examinées ses caractéristiques organisationnelles, les Troubles Musculo-Squelettiques (TMS) et les Risques Psycho-Sociaux (RPS) qu'il pourrait engendrer.

L'utilisation omniprésente des outils numériques pour les cadres et l'utilisation grandissante de ceux-ci par les autres professions liées au service à la personne, au travail ouvrier, envahit le cœur même de ce qui déterminait le travail, redessine les modèles d'organisation du travail et entraîne de nouvelles vulnérabilités liées aux déterminants psycho-sociaux.

### 3.1.3. L'intérêt du travail : des salariés en recherche de sens

La question du sens du travail dans un contexte de transformation de l'activité semble importante à aborder. Peu d'études se sont intéressées à l'effet que pouvait avoir le télétravail sur la conception du travail et l'intérêt que nous pouvons lui porter. Comme le notait Locke (1976, p 1031) : « *un emploi n'est pas une entité mais une interconnexion de tâches, de rôles, de responsabilités, d'interactions, de motivations et de récompenses* ». Ainsi, le travail prend du sens quand l'activité mobilise l'individu dans son entièreté professionnelle et personnelle, ses compétences techniques et relationnelles. Or, le télétravail bouleverse ces interconnexions et les salariés sont en quête de repères.

La notion de sens ou d'intérêt du travail repose sur plusieurs aspects qui demandent de prendre du recul sur son activité : quelle est la finalité de mon travail ? quels sont les résultats de mon travail ? est-ce-que mon activité a un effet sur ce qui m'entoure ? est-ce-que je suis fier de ce que je fais ? La possibilité de s'identifier et de se reconnaître dans son travail sont des attentes fondamentales des professionnels qui construisent le *meaning of work*. Morin (2008), dont les travaux visent à établir des liens entre le sens du travail, la santé psychique et l'engagement organisationnel, distinguent trois acceptions qui permettent de mieux comprendre la notion de sens du travail : la signification, qui renvoie à la représentation du travail et à la valeur qu'il a

aux yeux de l'individu ; l'orientation du sujet dans son activité, c'est-à-dire les éléments qui guident son travail ; la cohérence entre l'individu et son travail, qui fait référence à l'adéquation des attentes, valeurs du sujet à l'activité qu'il réalise dans son environnement (Faurie et Almudever, 2020, p 106).

Dans un contexte social, politique et technologique en mutation, où le numérique et la digitalisation rendent plus poreuses les frontières du travail, les rapports entre travail-hors travail, réinterrogeant les modalités traditionnelles du travail et du salariat, ainsi que la centralité du travail dans la vie, les salariés sont sous pression. Les nouvelles formes d'organisation du travail, dans le but de répondre à la nécessité de devenir agile, responsabilisent l'individu en lui offrant une nouvelle autonomie et la possibilité de devenir « entrepreneur de lui-même » (ibid, p 54). Mais cette responsabilisation des salariés ne peut être effective et sensée qu'à partir du principe où ils ont la capacité de se saisir de cette autonomie et d'agir en conséquence. Malgré cela, il faut pouvoir donner un cadre et des directives claires pour que chacun puisse se saisir de cette opportunité et avancer efficacement dans son activité. Ce qui introduit également une notion d'appropriation (Bobillier Chaumon, 2016) du cadre dans lequel s'effectue le télétravail et les dynamiques qui s'y opèrent.

Le télétravail, s'il était un moyen de développer l'organisation, sa représentation tend de plus en plus vers celle d'un travail à part entière ; mais cette forme de travail présente des lacunes quant aux caractéristiques de l'activité participant à son enrichissement et au bien-être des salariés. Les télétravailleurs rapportent fréquemment des propos faisant référence à l'intensification de leur rythme de travail, le sentiment de faire toujours plus de choses en un temps réduit et de mal le faire. Si le fait d'être acteur dans la gestion de son activité est souvent considéré comme un idéal dans les organisations contemporaines, la poursuite de cet objectif peut être vécue comme une injonction, générant des sentiments d'insuffisance, de crainte de ne pas être à la hauteur. Ces perceptions, issues d'une expérience négative, peuvent entraîner des comportements négatifs des salariés vis à vis de leur organisation et de leur travail.

Depuis la rentrée 2022, une tendance se développe : la démission silencieuse ou « quiet quitting ». Mouvement que l'on retrouve principalement chez les jeunes salariés et qui consiste à faire le minimum dans leur activité. Pourtant, ce phénomène « moderne » que l'on pourrait considérer comme caractéristique de notre société, qui s'interroge constamment sur la finalité de la vie et du travail, faisait déjà l'objet d'une nouvelle écrite par Herman Melville, intitulée

Bartleby, le scribe, dans laquelle le personnage s'interrompt et refuse poliment de travailler en utilisant la formule « *I would prefer not to* »<sup>3</sup> pour décliner toutes les tâches qu'on lui demande de réaliser. Ce récit d'une résistance passive fait écho à celle d'aujourd'hui et désarçonne les organisations face à ce comportement qu'elles ont du mal à inverser.

Les Directions ont bien compris que les priorités, les centres d'intérêts et les mentalités ont évolué. C'est d'ailleurs dans cette continuité qu'elles tentent d'assouplir certaines règles, de donner plus de flexibilité à leurs équipes et d'axer leurs politiques autour du bien-être et de la qualité de vie au travail. Pourtant, cela ne suffit pas à redonner un élan d'engagement.

En effet, derrière cette « démission silencieuse » où les salariés restent en poste et se limitent au travail prescrit, nous assistons également à une vague de « grande démission », effective cette fois-ci.

Depuis 2020, nous observons un pic de démissions. Les chiffres de la Dares (3 avril 2023), mettent en avant qu'en France métropolitaine, au quatrième trimestre de l'année 2022, nous dénombrons 472 600 départs volontaires ou démissions de salariés en CDI (secteur privé, hors agriculture, intérim et particuliers employeurs), soit -1,1% sur un trimestre. En tenant compte des ruptures de CDD, nous atteignons les 521 900 démissions (soit -2,3%).

Si les jeunes actifs osent davantage exprimer leurs aspirations, les plus anciens ont plus de réticence à dire ce qu'ils veulent ou ne veulent pas. Mais la crise sanitaire a eu un effet révélateur pour certains, qui les a poussés à prendre des décisions radicales.

Ces phénomènes, que ce soient les démissions silencieuses ou les départs volontaires, ne se limitent pas à la sphère professionnelle, mais concernent des mouvements sociétaux beaucoup plus large. Ce qui montrent une nouvelle fois l'interdépendance ou l'influence réciproque entre des évènements professionnels et privés.

---

<sup>3</sup> Que l'on pourrait traduire par « Je ne préférerais pas ».

## 3.2. UNE NECESSAIRE ADAPTATION DU DROIT

### 3.2.1. Que prévoit la loi ?

En France, le télétravail est encadré par l'Accord National Interprofessionnel (ANI) du 19 juillet 2005, issu de l'Accord cadre européen du 16 juillet 2002. L'ANI de 2005 a été signé par les Organisations syndicales représentatives au niveau national et interprofessionnel, soit la CFDT, CFE-CGC, CFTC, CGT-FO, CGT pour les syndicats salariés, et MEDEF, CGPME, UPA pour les organisations patronales. Il définit le télétravail comme une « *forme d'organisation et/ou de réalisation du travail, utilisant les technologies de l'information dans le cadre d'un contrat de travail et dans laquelle un travail, qui aurait également pu être réalisé dans les locaux de l'employeur, est effectué hors de ces locaux de façon régulière* ». Cette définition englobe les salariés « nomades » sans pour autant conférer la qualité de télétravail à un salarié travaillant à l'extérieur des locaux de l'entreprise. De plus, le caractère « régulier » ne précise pas la fréquence minimale de réalisation du travail en dehors de l'entreprise. Ainsi, l'ANI du 19 juillet 2005 considère comme télétravailleur, « *toute personne salariée de l'entreprise qui effectue, soit dès l'embauche, soit ultérieurement, du télétravail tel que défini [...] ou dans des conditions adaptées par un accord de branche ou d'entreprise en fonction de la réalité de leur champ et précisant les catégories de salariés concernés* ».

Cet accord étendu par l'arrêté ministériel du 30 mai 2006, vise à organiser la mise en œuvre du télétravail sur le territoire en fixant plusieurs principes de base, afin de garantir les bonnes pratiques d'usage de cette forme de travail du côté employeur et salarié :

- Un cadre volontaire pour l'employeur et le salarié ;
- La protection des données utilisées par le salarié à titre professionnel à la charge de l'employeur ;
- La conclusion d'un avenant au contrat de travail lorsque le télétravail est mis en place après l'embauche du salarié ;
- L'encadrement des éventuels moyens de surveillance des salariés en télétravail mis en place par l'employeur (pertinence et proportion à l'objectif poursuivi, information et consultation préalable du comité d'entreprise ou, à défaut, des délégués du personnel, information préalable du télétravailleur) ;

- Les modalités de mise en œuvre sur le lieu de télétravail des dispositions applicables en entreprise en matière de santé au travail ;
- La définition de l'organisation du télétravail en accord avec la législation française, les conventions collectives et les règles de l'entreprise.
- La définition de mesures visant à éviter l'isolement du salarié en télétravail par l'employeur,
- Le bénéfice, pour les salariés en situation de télétravail, des mêmes droits collectifs et droits à la formation que les salariés qui exercent leur activité dans les locaux de l'entreprise.

Transposé dans la loi du 22 mars 2012 (Loi Warsmann) relative à la simplification du droit et à l'allègement des démarches administrative, la notion de télétravail entre dans le code du travail ; ses dispositions sont codifiées aux articles L.1222-9 à 11. L'article L.1222-9 reprenant la définition du télétravail et son caractère volontaire, nous citerons les articles 10 et 11 :

- *Art. L. 1222-10 : Outre ses obligations de droit commun vis-à-vis de ses salariés, l'employeur est tenu à l'égard du salarié en télétravail : 1° De prendre en charge tous les coûts découlant directement de l'exercice du télétravail, notamment le coût des matériels, logiciels, abonnements, communications et outils ainsi que de la maintenance de ceux-ci ; 2° D'informer le salarié de toute restriction à l'usage d'équipements ou outils informatiques ou de services de communication électronique et des sanctions en cas de non-respect de telles restrictions ; 3° De lui donner priorité pour occuper ou reprendre un poste sans télétravail qui correspond à ses qualifications et compétences professionnelles et de porter à sa connaissance la disponibilité de tout poste de cette nature ; 4° D'organiser chaque année un entretien qui porte notamment sur les conditions d'activité du salarié et sa charge de travail ; 5° De fixer, en concertation avec lui, les plages horaires durant lesquelles il peut habituellement le contacter.*
- *Art. L. 1222-11 : En cas de circonstances exceptionnelles, **notamment de menace d'épidémie**, ou en cas de force majeure, la mise en œuvre du télétravail peut être considérée comme un aménagement du poste de travail rendu nécessaire pour permettre la continuité de l'activité de l'entreprise et garantir la protection des salariés.*

Cette nouvelle forme de travail, considérée comme un moyen de modernisation de l'organisation et un facteur de développement économique pour les entreprises, doit également

permettre aux salariés de concilier leur vie professionnelle avec leur vie privée en leur donnant une plus grande autonomie et flexibilité dans leurs tâches. L'ordonnance du 22 septembre 2017, relative à la prévisibilité et à la sécurisation des relations de travail, modifie les règles de recours à « certaines formes particulières du travail », dans le but de faciliter le recours aux TIC et au télétravail, tout en alliant leur souplesse à la sécurité des salariés.

Ainsi, le « *télétravail est mis en place dans le cadre d'un accord collectif ou à défaut dans le cadre d'une charte élaborée par l'employeur après avis du CSE s'il existe* » (Art. L1222-9 du Code du travail, modifié par Ordonnance du 22 septembre 2017). Toutefois, « *en l'absence de charte ou d'accord collectif, lorsque le salarié et l'employeur conviennent de recourir de manière occasionnelle au télétravail, ils formalisent leur accord par tout moyen* ». Les conditions de mises en place du télétravail sont assouplies et ne relèvent plus exclusivement d'un accord ou d'une contractualisation formelle (close du contrat de travail ou avenant) ; la notion de « régularité » disparaît au profit d'un « recours occasionnel ».

Mais une distinction législative existe entre le secteur privé (comme évoqué précédemment) et le secteur public.

Dans le secteur public, le télétravail est introduit par l'article 133 de la loi n° 2012-347 du 12 mars 2012, relative à l'accès à l'emploi titulaire et à l'amélioration des conditions d'emploi des agents contractuels dans la fonction publique, à la lutte contre les discriminations et portant diverses dispositions relatives à la fonction publique, dite « Loi Sauvadet » et se réfère à la définition donnée au premier alinéa de l'article L.1222-9 du code du travail. Les conditions et les modalités de mise en place du télétravail dans la fonction publique et la magistrature sont prévues par le décret d'application n°2016-151 du 11 février 2016. Les démarches sont complexes et plus longues.

Quoi qu'il en soit, la mise en place du télétravail et le recours à des professionnels extérieurs à l'entreprise, interrogent les conditions contractuelles d'emploi et amène à légiférer sur d'autres notions liées à l'usage des outils numériques.

### 3.2.2. Droit à la déconnexion et qualité de vie au travail

Le droit à la déconnexion découle de l'évolution du travail et de ses conditions de réalisation. Avec l'évolution du numérique et le développement du télétravail, les salariés sont davantage connectés en dehors des heures normales de travail, le temps de travail est plus discontinu et le

risque de débordement de la sphère professionnelle sur le domaine privé est élevé (alors qu'initialement, le télétravail devait améliorer l'équilibre entre ces domaines). Selon les chiffres de l'étude Éleas (septembre 2016) cité par le Ministère du travail, 37% des actifs utilisent les TIC hors temps de travail pour des raisons professionnelles et 62% des actifs réclament une régulation de leur usage.

C'est pour cette raison que la Loi travail du 8 août 2016, relative à la modernisation du dialogue social et la sécurisation des parcours professionnels, introduit dans le code du travail le *droit à la déconnexion*, qui sera mis en application à partir du 1er janvier 2017. C'est au travers de la négociation annuelle « *égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et qualité de vie au travail* » que les modalités concrètes de ce droit et la mise en place de dispositifs de régulation de l'utilisation des outils numériques ont été déclinées. La loi prévoit à l'article L.2242-17 alinéa 7 du code du travail, que cette négociation annuelle portera sur « *les modalités du plein exercice par le salarié de son droit à la déconnexion et la mise en place par l'entreprise de dispositifs de régulation de l'utilisation des outils numériques, en vue d'assurer le respect des temps de repos et de congé ainsi que de la vie personnelle et familiale. A défaut d'accord, l'employeur élabore une charte, après avis du comité social et économique. Cette charte définit ces modalités de l'exercice du droit à la déconnexion et prévoit en outre la mise en œuvre, à destination des salariés et du personnel d'encadrement et de direction, d'actions de formation et de sensibilisation à un usage raisonnable des outils numériques* ». La négociation est ici privilégiée.

Cependant la loi ne prévoit pas d'obligation de conclure un accord, ni de délai pour négocier, ni de sanction particulière en cas de non-respect des dispositions. Dans le cas d'absence d'accord, l'employeur devra tout mettre en œuvre afin de garantir ce droit en créant une « charte de bon usage » des outils numériques pour éviter l'hyperconnexion, les dérives organisationnelles et managériales (contrôle, sollicitation en dehors des heures légales de travail, surcharge de travail etc.). A titre d'exemple, parmi les mesures prises par certaines entreprises visant à encadrer l'utilisation des TIC, nous pourrions citer : ne pas être obligée de répondre aux mails reçus en dehors du temps de travail, alerter la hiérarchie en cas de débordements récurrents, utiliser les NTIC à bon escient dans le respect de la vie privée des personnes... Ces chartes sont constituées de bonnes intentions qui deviennent difficiles à appliquer concrètement sur le terrain. Mais ces initiatives de régulation de l'usage des TIC est indissociable de la réflexion autour des conditions de travail et de la qualité de vie de vie au travail.

Ainsi, le droit à la déconnexion prend ses bases dans l'Accord National Interprofessionnel du 19 juin 2013 portant sur la qualité de vie au travail. Il a pour objet de déterminer les enjeux propres à l'entreprise en matière de qualité du travail, qualité de vie au travail et conciliation des temps professionnel et privé. La qualité de vie au travail est définie par les signataires de l'ANI 2013 à l'article 2 de la manière suivante : « *La qualité de vie au travail résulte de la conjonction de différents éléments, qui participent du dialogue social et de la perception qu'en ont les salariés, tels que : la qualité de l'engagement de tous à tous les niveaux de l'entreprise ; la qualité de l'information partagée au sein de l'entreprise ; la qualité des relations de travail ; la qualité des relations sociales, construites sur un dialogue social actif ; la qualité des modalités de mise en œuvre de l'organisation du travail ; la qualité du contenu du travail ; la qualité de l'environnement physique ; la possibilité de réalisation et de développement personnel ; la possibilité de concilier vie professionnelle et vie personnelle ; le respect de l'égalité professionnelle* ». Ils reconnaissent aussi que l'appréhension de la qualité de vie au travail se fait par une approche systémique. C'est à dire que le niveau de qualité de vie dépend de toutes les caractéristiques des *systèmes* en présence dans l'environnement de travail (salariés, organisation du travail, outils à disposition, qualité des relations...). Un de ces systèmes, prépondérant dans le monde professionnel actuel et déterminant dans la volonté de développer la qualité de vie au travail, est la technologie.

L'article 17 de cet ANI y fait référence en promouvant une « *gestion intelligente des technologies de l'information et de la communication [messagerie électronique, ordinateur portable, téléphonie mobile, smartphone...] au service de la compétitivité des entreprises, respectueuse de la vie privée des salariés* ». Ce passage évoque l'aspect ambivalent des TIC et de leurs effets « *libérant de certaines contraintes* » mais perçues comme une « *intrusion du travail dans la vie privée* ». Le fait de vouloir prévenir « *l'isolement des salariés sur leur lieu de travail* » et « *garantir le maintien d'une relation de qualité et de respect du salarié tant sur le fond que sur la forme de communication* » ainsi que « *le respect du temps privé du salarié* », annonce déjà les dérives possibles dans leur usage tout comme les risques possibles pour les salariés.

Les stratégies visant à atteindre la flexibilité ont pour effet de remettre en question les droits acquis depuis le début du XXIème siècle : réémergence de l'individualisation, du rapport entre salariés, employés et employeur, nouvelles stratégies pour garantir la flexibilité financière, voire salariale (remise en question du salaire minimum, de la parité salariale, de l'indexation

des salaires en fonction de l'ancienneté, de la sécurité de l'emploi). Face à la redistribution des risques qu'opère la flexibilisation du travail et les nouvelles réalités contractuelles, des lacunes en matière du droit du travail persistent. La loi du 2 août 2021 sur la santé au travail transpose l'ANI sur la santé au travail du 10 décembre 2020. Cette loi a notamment pour objectif de renforcer le DUERP (Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels) et de faire évoluer les services de santé au travail qui deviennent les Services de Prévention et de Santé au Travail (SPST).

### 3.2.3. Vers une reconnaissance des risques ?

À la suite de la pandémie, débutée en mars 2020, les partenaires sociaux ont abouti le 26 novembre 2020 à la conclusion d'un nouveau projet d'ANI « pour une mise en œuvre réussie du télétravail ». Selon l'OIT, « le télétravail va perdurer, ce qui signifie que les employés auront besoin d'une meilleure protection et d'une meilleure connaissance des droits et des risques ». Cet accord permet de poser un cadre, de clarifier les droits et les devoirs de chaque partie dans une situation de travail.

Si l'ANI du 28 février 2020 portant sur diverses orientations pour les cadres intégrait déjà des recommandations quant au management des équipes à distance et la nécessité d'être vigilant sur le respect de l'équilibre des temps de vie, l'accès à la formation pour cette catégorie socio-professionnelle, ce dernier projet de texte met l'accent sur les risques pour l'ensemble des télétravailleurs : isolement, perte de lien social, charge de travail élevée, hyper-connectivité... le but étant évidemment de préserver les relations de travail dont la relation managériale, qui est essentielle à la bonne mise en œuvre du télétravail et de son acceptation par les salariés afin de garantir une expérience plutôt satisfaisante.

Toutefois, le droit à la déconnexion reste encore très peu respecté. Selon une étude menée en 2020 par la société Mailoop, spécialisée dans les solutions visant à réduire l'usage du courriel, 30% des collaborateurs continuaient à travailler et à recevoir des mails en dehors des horaires de travail normaux. L'augmentation du temps de travail peut s'expliquer par la diminution des temps de pause et des trajets mais aussi par le fait que les télétravailleurs se sentent reconnaissant envers l'organisation puisque le télétravail leur a permis de combler voire de dépasser leurs attentes en termes d'autonomie et de flexibilité (Diard et al., 2022), ce qui implique une évolution profonde des méthodes managériales. Nous l'aborderons dans une

prochaine partie, mais la relation managériale est bouleversée sur trois points : l'autonomie, la confiance et le contrôle. Or, les partenaires sociaux n'abordent ces notions qu'à travers la nécessité de contrôler le temps de travail, de maintenir le lien de subordination ou encore de contrôler le temps de travail, ce qui ne permet pas de répondre à la problématique centrale liée à la nécessité de repenser le management et plus particulièrement le management à distance. Initialement le télétravail était accessible aux salariés autonomes, capables d'organiser seuls leur activité et donc ne nécessitant par un soutien managérial appuyé et régulier. Ce qui posait déjà question. Aujourd'hui, le télétravail a été ouvert à tous les salariés dont le poste était éligible au télétravail, d'où l'explosion du recours au logiciel de contrôle par les entreprises. Il semblerait ainsi logique que les discussions entre partenaires sociaux se poursuivent sur les enjeux émergents.

Si certains considèrent que cet accord n'est qu'un « nouveau guide de bonnes pratiques » s'inscrivant toujours dans le cadre de l'amélioration de la QdVT, il permet quand même de prévenir des dérives quant à son organisation, permise par « tout moyen » pour raison sanitaire selon la Ministre du travail Mme. Elizabeth Borne, en évitant que celle-ci ne soit décidée par l'employeur unilatéralement.

# **PARTIE II - LES COMPORTEMENTS**

## **ORGANISATIONNELS**

De nombreux auteurs se sont intéressés à l'engagement organisationnel (Allen & Meyer, 1996; N.-J. Allen & Meyer, 1991; Cohen, 2007; Klein et al., 2012; Mathieu & Zajac, 1990; Mowday et al., 1979; O'Reilly & Chatman, 1986; Solinger et al., 2008), qui a initialement été conceptualisé pour expliquer les comportements de retrait (absentéisme, départ) et le turn-over. Mais la définition ainsi que les modèles proposés pour expliquer ce comportement dirigé vers l'organisation, ont évolué consécutivement à l'évolution du travail.

Les recherches ont permis de mettre en évidence que l'EO avait aussi un caractère prédictif pour d'autres comportements tels que la performance au travail, la productivité ou encore le bien-être (Allen & Meyer, 1996; Cropanzano & Mitchell, 2005; Meyer et al., 2002). L'étude de l'EO devient alors un enjeu social et économique pour toute organisation voulant devenir ou rester compétitive et performante sur un marché devenu hyper concurrentiel. Les mutations du travail et psycho-sociales, sous l'impulsion des innovations technologiques, questionnent les systèmes et les modèles d'organisation actuels, obligeant les Ressources Humaines à réfléchir à de nouvelles actions afin de (re)mobiliser les « troupes ».

La période sans précédent que nous vivons actuellement, imposée par la pandémie, pose de réelles problématiques pour les entreprises : faut-il recommencer comme avant ou en profiter pour refonder notre organisation sur de nouveaux principes ? c'est un risque important. Aujourd'hui, nous constatons que le travail, l'économie du pays repose entièrement sur la technologie et le numérique, internet qui offre une nouvelle mobilité. Si le fait de pouvoir continuer à travailler à distance représente une chance pour un grand nombre de salariés, alors que certains sont au chômage partiel ou ont perdu leur emploi, cela n'est pas non plus sans conséquence : professionnalisation de la sphère privée, éloignement du lieu physique de l'entreprise, difficultés à créer des collectifs de travail durables, intensification du travail et de la charge mentale... nous constatons ici tout l'effet d'un pharmakon, « remède et poison à la fois ». Cette nouvelle organisation du travail, médiatisée et de plus en plus éloignée, demande à être encadrée et nécessite des actions spécifiques de la part des organisations : formations centrées sur l'utilisation des outils numériques afin de permettre à l'ensemble des employés d'avoir la capacité de continuer à travailler le cas échéant et de développer leur employabilité.

S'il y a quelques années encore, le travail avait une valeur centrale dans notre société et était le principal lieu d'investissement des personnes (Plane, 2014, p 101), les innovations technologiques et l'avènement du digital en entreprise ont bouleversé l'organisation et bousculé notre conception du travail et notre rapport à celui-ci. Aujourd'hui, nous sommes davantage attentifs à respecter l'équilibre vie privée/vie professionnelle, malgré les débordements de l'un sur l'autre, et avons d'autres centres d'intérêt. Est-ce que le travail reste notre premier lieu d'investissement ?

Il nous semble important dans un premier temps de donner une définition de l'EO malgré certains désaccords quant à la sémantique utilisée pour le définir. Dans un second temps, nous détaillerons les déterminants au développement de l'engagement organisationnel, qui sont aujourd'hui bouleversés dans le cadre du télétravail.

# CHAPITRE 4. LES ORIGINES : DES THEORIES DE LA MOTIVATION AUX APPROCHES PSYCHO- SOCIALES DU TRAVAIL

Les comportements organisationnels sont un domaine de recherche issu des théories des organisations, dont l'objet est de répondre à la question centrale suivante : *comment faire fonctionner les organisations plus efficacement ?* La question de la productivité pose les fondements des théories organisationnelles. Mais les progrès techniques et les évolutions sociétales viennent modifier les emplois et imposent de s'interroger sur la nature du travail, son contenu, ses caractéristiques (Roussel et al., 2009, p 180) : le travail est de moins en moins manuel et de plus en plus intellectuel, ce qui fait évoluer les conceptions du travail et les comportements s'y opérant. Et ces transformations poussent à s'interroger sur ce qui motive les salariés à être plus productif. En ce sens, les comportements organisationnels mettent l'accent sur l'aspect humain des organisations pour comprendre comment les compétences interpersonnelles, les individus, l'interaction entre les groupes vont influencer l'activité organisationnelle et son efficacité.

La notion « *d'organisation* » a connu une évolution sémantique avant d'aboutir au sens que nous lui accordons aujourd'hui et mérite d'être clarifiée. Issue d'une acception biologique faisant référence aux cellules du vivant, une « bonne organisation » signifiait alors une bonne coopération des organismes entre eux et donc « une bonne santé ». Progressivement, cette conception s'est étendue au système social de l'entreprise, ajoutant une dimension intégrative au concept. « L'organisation » transposée à l'entreprise, renvoie aux systèmes sociaux évoluant en son sein, mais aussi à la structuration ou à la régulation des procédures liées à la réalisation de l'activité (l'organisation du travail).

Le XXe siècle est marqué par cette volonté de comprendre les comportements humains au sein des entreprises afin de favoriser les conditions propices à la productivité, la performance, qui sont des notions associées à l'idée d'efficacité et donc de croissance économique. Cette démarche débouche sur la création de ce qu'on appelle aujourd'hui « *la théorie des organisations* », qui se veut être une combinaison de différents courants : management, ingénierie industrielle, psychologie, gestion des ressources humaines, stratégie des entreprises... Elles fluctuent et s'enrichissent au gré des révolutions industrielles, technologiques, sociales.

A partir de la seconde révolution industrielle, différentes approches de l'organisation se sont développées, chacune correspondant en réalité à une conception différente de l'action humaine organisée. Toutefois, et de manière généralisée, « *une organisation apparaît comme une réponse structurée à l'action collective, un ensemble relativement contraignant pour les personnes et simultanément comme une construction collective dynamique favorisant l'accomplissement de projets communs. Elle peut être appréhendée comme un lieu de réalisation de soi, d'accomplissement et d'épanouissement, mais aussi comme un lieu conflictuel au sein duquel s'exercent des jeux de pouvoirs et de domination* » (Vandenberghe et al. 2009). Ce qui introduit la notion de subjectivité au travail.

La notion de motivation fait l'objet d'un grand intérêt depuis les années 1930 comme nous avons pu le voir précédemment. Depuis, le concept de motivation a évolué et les théories sont aujourd'hui nombreuses ; pourtant un consensus existe autour de la définition que Vallerand et Thill (1993) expriment comme « *le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement* » (p 18). Sur la base de cette définition, les psychologues s'accordent à identifier quatre éléments principaux permettant de définir la motivation au travail (Roussel & Laboratoire interdisciplinaire de recherche sur les ressources humaines et l'emploi (LIRHE), 2001):

- Le déclenchement du comportement : la motivation fournit l'énergie qui produit le passage de l'absence d'activité à l'exécution d'un comportement adapté à une situation donnée et qui nécessite une mobilisation physique, intellectuelle ou mentale. Elle résulte d'une force interne (recherche de plaisir) ou d'une force externe (obtention d'une récompense).
- La direction du comportement : la motivation dirige les comportements vers les objectifs à atteindre. Elle oriente l'énergie nécessaire à la réalisation des buts et les efforts pour réaliser le travail qui est attendu.
- L'intensité du comportement : la motivation va déterminer le degré d'efforts (physiques, intellectuels, mentaux) à fournir en fonction des objectifs à atteindre dans le travail.
- La persistance du comportement : la motivation implique une temporalité du comportement manifesté en fonction des objectifs et de leur fréquence. La précision de ces différentes caractéristiques introduit une notion de but à atteindre.

On pourrait alors compléter et résumer la précédente définition de la motivation de la manière suivante : « *processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus* » (Roussel & Laboratoire interdisciplinaire de recherche sur les ressources humaines et l'emploi (LIRHE, 2001) par la mobilisation des dispositions physiques, intellectuelles et mentales des individus dans leur activité. Malgré cette entente sur la définition, il existe des clivages importants sur la théorisation du concept de la motivation.

Afin d'avoir une vision plus précise de ces théories, il nous semble intéressant de revenir sur l'évolution des théories des organisations, en faisant un bref rappel de l'école classique et de l'approche scientifique du travail, et poursuivre sur les approches psycho-sociale en passant par l'école des relations humaines ainsi que la présentation de l'approche paradigmatique de la taxinomie des théories de la motivation de Kanfer (1990).

#### *4.1. L'ECOLE CLASSIQUE ET LES APPROCHES SCIENTIFIQUES DU TRAVAIL*

Au début du XIXe siècle, le lieu de création de richesse est symbolisé par l'usine, l'industrie. La principale valeur ajoutée de l'entreprise est alors l'organisation rationnelle du travail, qui repose sur un principe de discipline et de standardisation de l'activité avec une hiérarchie formelle. C'est dans ce contexte que se développe l'école classique de l'organisation, qui a influencé la pensée économique classique que nous connaissons, portée par Taylor (1880) avec l'Organisation Scientifique du travail (OST), Ford (1903) et son approche mécaniste du travail. La limite à ces modèles étant la contrainte, voire la suppression, de l'initiative et de l'autonomie des salariés ainsi qu'une lourdeur managériale et de contrôle de l'activité, qui deviennent un frein aux impératifs de réactivité et d'agilité du marché devenu hyperconcurrentiel. De ce constat, Fayol (1916) développe la Théorie de l'administration, qui met l'accent sur qualités managériale pour encadrer les équipes et administrer les tâches (Tableau 2). La conception de Fayol, nous met en garde contre un excès de spécialisation et d'organisation du travail et appelle à motiver la communication directe entre la direction et les équipes par la prise d'initiatives. Dans le prolongement de l'administration industrielle, la rationalisation de l'organisation défendue par Weber (1905, 1922) apporte un éclairage complémentaire pour le management et les théories des organisations. Il s'intéresse aux notions d'autorité et de pouvoir et théorise les caractéristiques de la direction administrative par la théorie de la bureaucratie.

Les approches scientifiques du travail font évoluer la conception des problématiques relatives à la santé en entreprise. En effet, les caractéristiques mesurables de l'environnement industriel (bruits, lumière, vibrations, charges etc.) sont appréhendées comme de potentiels risques pour la santé physique, et leur identification, ainsi que leur normalisation apparaissent alors comme une solution préventive efficace et participe aussi à la transformation positive des conditions de travail. On observe que la vision de l'homme au travail évolue, avec une réflexion qui se porte davantage sur l'individu et ses besoins. Ce qui va aboutir au développement de l'école des relations humaines.

**Tableau 2: Les onze principes généraux d'administration de Fayol (1916)**

UNITE DE COMMANDEMENT	Chaque employé n'a qu'un seul chef pour éviter des dualités de commandement
DIVISION DU TRAVAIL	Forte spécialisation des travailleurs pour être plus productif
PRINCIPE D'AUTORITE	À la fois statutaire et personnelle avec les responsabilités correspondantes
PRINCIPE DE DISCIPLINE	Obéissance, assiduité, signes de respect conformes aux conventions établies entre l'entreprise et le salarié
UNITE DE DIRECTION	Un seul leader et un programme unique pour un ensemble d'opérations dans le même but
AUTORITE DE LA HIERARCHIE	Assumer les responsabilités hiérarchiques et prendre des initiatives
CLARTE DE LA HIERARCHIE	Cheminement imposé par le besoin d'une unité de commandement
ESPRIT DE CORPS	Maintien de l'harmonie des relations au sein du groupe
REMUNERATION EQUITABLE	La rétribution doit encourager la création de valeur
STABILITE DU PERSONNEL	Fidélisation des équipes

## 4.2. L'ECOLE DES RELATIONS HUMAINES

L'école des relations humaines met l'accent sur les aspects sociaux et psychologique du travail, soulignant l'importance de la communication, de la motivation et de la satisfaction des salariés : le salarié n'est plus considéré comme une ressource purement et simplement productive mais comme une personne qui, pour être motivée, a des besoins devant être satisfaits. La prise en compte de cette subjectivité, des facteurs psycho-sociologiques, l'analyse des besoins et des facteurs de motivation des salariés, le management démocratique et participatif, font partie des

principales contribution des théoriciens de ce courant que sont Mayo, Lewin, Likert, Maslow, McGregor et Herzberg (Moulette et al. 2019).

L'une des études les plus illustratives de ce courant est celle Elton Mayo (1880-1949) qui a mis en exergue l'influence des facteurs matériels du travail (conditions de travail, environnement) mais aussi - et surtout - de l'influence des facteurs humains (relations interpersonnelles et attitudes) sur la qualité de la production. Mais le troisième effet révélé par cette observation, est le rôle que joue « l'attention » ou la reconnaissance adressée aux équipes dans l'accroissement de la productivité. En effet, les théories de relations humaines s'articulent autour de plusieurs principes clés, que sont la communication, la satisfaction des besoins fondamentaux des salariés comme motivation, la notion de groupes informels mais aussi l'importance du leadership et du style de gestion, ainsi que les dynamiques de groupe. L'apport de cette théorie est la distinction entre le système formel d'organisation du travail et le système informel constitué des sentiments, des attitudes et des relations entre les membres de l'organisation. De plus, elle permet d'enrichir les théories d'organisation industrielle en mettant en exergue le rôle de la dimension sociale.

Les travaux issus de ce courant, sont les premiers à penser et à expérimenter la motivation de l'homme au travail. C'est le début des théories des « comportements organisationnels ».

#### 4.3. LA MOTIVATION A TRAVERS LA SATISFACTION DES « BESOINS » FONDAMENTAUX

Le Tableau 3 suivant, représente la taxinomie des théories de la motivation par Ruth Kanfer (1990). Cette dernière intègre les dernières avancées sur le sujet et distingue trois paradigmes : celui des *besoins – motifs – valeurs* ; celui du *choix cognitif* et enfin celui de *l'autorégulation-métacognition*. Nous développerons principalement les théories relevant du paradigme des « *besoins-motifs-valeurs* ».

Ces théories cherchent à comprendre ce qui motive les individus à travailler à travers les trois facteurs mentionnés :

- Les besoins font référence à la satisfaction des besoins fondamentaux (Maslow, 1943 ; Adelfer, 1969 ; Herzberg, 1957, 1959).

- Les motifs ou mobiles renvoient aux buts issus de ces besoins, au sentiment d’accomplissement et aux caractéristiques instrumentales (motivation intrinsèque versus motivation extrinsèque (Deci et Ryan, 1971-1985 ; Hackman et Oldham, 1976, 1977)).
- Les valeurs telles que l’équité et la justice (Adams, 1963 ; Greenberg, 1987).

La critique que nous pourrions faire sur ces approches est la suivante : elles permettraient davantage de prédire la satisfaction liée aux besoins, aux motifs et aux valeurs et donc de mieux expliquer le concept de satisfaction au travail, participant ainsi à générer une confusion entre les concepts de satisfaction et de motivation au travail (Roussel et al. 2009, p 169).

**Tableau 3: la taxinomie des théories de la motivation au travail de Ruth Kanfer (issu de Roussel et al. 2009, p. 168)**

<b>Le paradigme des besoins-motifs-valeurs</b>	<b>Le paradigme du choix cognitif</b>	<b>Le paradigme de l'autorégulation-métacognition</b>
Les théories des besoins de Maslow (1943), Alderfer (1969)	La théorie du mobile d'accomplissement (Atkinson, 1957)	La théorie de la fixation des objectifs de Locke (1968, 1981) et Latham (1984)
La théorie bi-factorielle de Herzberg (1957, 1959)	La théorie des attentes ou de la Valence-Instrumentalité-Expectations (Vroom, 1964; Porter et Lawler, 1968; Nadler et Lawler, 1977)	Théorie de l'autodétermination (Deci et Ryan, 1991)
Les théories de la motivation intrinsèque: Théorie de l'évaluation cognitive de Deci et Ryan (1971-1985); Théorie des caractéristiques de l'emploi (Hackman et Oldham, 1976, 1977)	Théorie des dynamique de l'action (Atkinson et al., 1970-1984)	
Les théories de l'équité (Adams, 1963) et de la justice organisationnelle (Greenberg, 1987)		

Maslow (1908-1970) est le premier théoricien à s'intéresser explicitement à la motivation au travail. Il propose un modèle de hiérarchisation des besoins de l'homme au travail pour mieux comprendre ce qu'il recherche dans son activité professionnelle. L'idée directrice serait que la motivation de tout individu est suscitée par la volonté de satisfaire des besoins (internes) des plus élémentaires aux plus complexes. Il distingue les besoins primaires (besoins physiologiques puis besoins de sécurité) des besoins secondaires ou supérieurs (besoins d'appartenance, besoins d'estime et de reconnaissance, besoins d'accomplissement). L'hypothèse sous-jacente est que la motivation à assouvir un type de besoin se prolonge tant que l'individu n'est pas parvenu à le satisfaire, sans passer au niveau supérieur. En revanche, dès qu'un besoin est satisfait, celui-ci est acquis et l'individu trouve comme motivation le désir

de satisfaire les besoins de niveau supérieur. Maslow développe alors l'idée qu'un besoin satisfait cesse d'être important et ne constitue plus une motivation en soi. C'est la principale critique que nous pourrions formuler à cet égard.

Aldelfer (1969) développement dans le prolongement des travaux de Maslow, la théorie ERG<sup>4</sup>, en Français ERD, qui renvoie à l'idée que la motivation découle de la volonté de satisfaire trois besoins qui existeraient simultanément sans hiérarchisation et interagir de manière complexe tout en pouvant varier en fonction de la situation et du contexte. Le besoin d'existence (E) est lié aux besoins primaires de la théorie de Maslow et correspondent aux besoins physiologiques et matériels (se nourrir, se loger, travailler et conditions de travail). Ils englobent les éléments essentiels nécessaires à la survie et au bien-être de base. Le besoin de liens et de relations sociales (R) concerne les relations interpersonnelles, le soutien social et le sentiment d'appartenance. Enfin le besoin de développement personnel (D) qui correspond au développement personnel, à l'accomplissement, à l'apprentissage et à la réalisation de soi. L'auteur met également en avant deux principes importants que sont : le principe de frustration-régression et le principe de substitution. Le premier renvoyant à l'idée que si un besoin n'est pas satisfait, l'individu peut se concentrer ou se limiter à un autre, le second correspondant au fait que si un besoin n'est pas satisfait dans un domaine, il peut être recherché dans un domaine différent. Cette théorie offre une perspective plus souple et réaliste de la motivation, en tenant compte de la complexité des besoins humains et de leur interrelation.

Ces deux modèles, de manière complémentaire, posent un cadre général de réflexion et d'opérationnalisation de politique des Ressources Humaines.

Herzberg (1957,1959) est le troisième auteur à conceptualiser la motivation au travail à travers la satisfaction des besoins. La théorie bifactorielle, aussi appelée théorie de la motivation et de l'hygiène, postule que les individus ne rapportent pas les mêmes réponses selon qu'on leur demande ce qui provoque leur motivation au travail et ce qui déclenche leur insatisfaction. Il y aurait donc deux catégories de facteurs professionnels qui interviendraient différemment dans le mécanisme de motivation :

---

<sup>4</sup> Existence, Relatedness and Groth

- Les **facteurs de satisfaction**, désignés comme des facteurs intrinsèques de motivation. Ils pousseraient l'individu à fournir des efforts : réalisation de soi, reconnaissance, intérêt du travail et contenu, responsabilités, évolution de carrière...
- Les **facteurs d'insatisfaction**, qui ne sont pas à l'origine de la motivation et qui sont envisagés comme des facteurs d'hygiène, nécessaires à l'équilibre mental de l'individu. Ces facteurs sont liés à l'environnement de travail et aux conditions dans lesquelles le travail est effectué: la qualité de la relation avec le supérieur, les relations entre collègues, la rémunération, la sécurité de l'emploi, la politique de l'entreprise et le système de gestion, l'équilibre entre les domaines de vie (privée et professionnelle).

Suivant cette théorie, satisfaction et insatisfaction sont indépendantes. C'est à dire que les facteurs « intrinsèques » de motivation peuvent produire de la satisfaction ou dans le cas où ils ne seraient pas assouvis, n'engendrerait pas d'insatisfaction mais il n'y aurait pas de motivation. À l'inverse, les facteurs « extrinsèques » peuvent générer de l'insatisfaction mais sans provoquer une baisse de motivation. Mais l'impossibilité de voir un facteur de motivation devenir un facteur de démotivation, et inversement, est une hypothèse qui sera rejetée au fur et à mesure qu'émerge des notions de polyvalences, de polyvalence et de flexibilité.

Une évolution majeure dans l'approche psycho-sociale du travail est la distinction entre le travail « prescrit » (la tâche) et le travail « réel » (ce que l'on fait vraiment). Cette analyse fonde le concept d'enrichissement du travail, repris et développé par les théories des caractéristiques du travail et conception du travail (Job Design).

Dans les années 70, le développement de l'école d'ergonomie francophone contribue de manière déterminante à la reconnaissance de la subjectivité engagée au travail (Faurie et Almudever 2020, p 13). En effet, les ergonomes s'attachent à décrire le travail en abordant les réalités du terrain et mettent en avant que l'activité attendue selon la mise en place d'un mode opératoire prédéfini, est toujours réorganisée en fonction des particularités du contexte professionnel et de la personne. Quelle que soit l'activité, le poste occupé, une journée de travail ne se déroule jamais sans devoir gérer une demande ou un évènement inattendu, face auquel l'individu répond en investissant sa subjectivité. Le regard sur la réalisation de l'activité évolue, ce qui n'était pas « visible » dans le travail commence à être mis en lumière. Le fait de considérer l'enchevêtrement des contraintes liées au travail et l'identification des questions

d'organisation du travail sous-jacentes, permet d'orienter les pratiques de la médecine du travail autour de l'épidémiologie des risques professionnels. L'approche met l'accent sur les conditions de travail pouvant être à l'origine de pathologies : Troubles Musculo Squelettiques (TMS), maladies professionnelles chroniques, burn-out, stress...

Comme le définissait Locke « *un emploi n'est pas une entité mais une interconnexion de tâches, de rôles, de responsabilités, d'interactions, de motivations et de récompenses. Ainsi, une connaissance approfondie des attitudes au travail exige que l'emploi soit analysé en fonction des éléments qui le constituent* » (Locke, 1976, p. 1031).

Les théories des caractéristiques du travail se développent consécutivement aux évolutions des conceptions du travail. Ces modèles confèrent une importance nouvelle aux facteurs extrinsèques de la situation de travail en considérant que la motivation intrinsèque est influencée par l'environnement de travail et ses caractéristiques. Parmi ces caractéristiques essentielles, l'emploi doit dans un premier temps permettre à la personne qui l'exerce de se sentir personnellement responsable d'une part significative de son travail, ensuite il doit représenter un élément important et intéressant pour la personne qui l'exerce, enfin, le travail doit fournir un feed-back sur les résultats de ce qui est accompli.

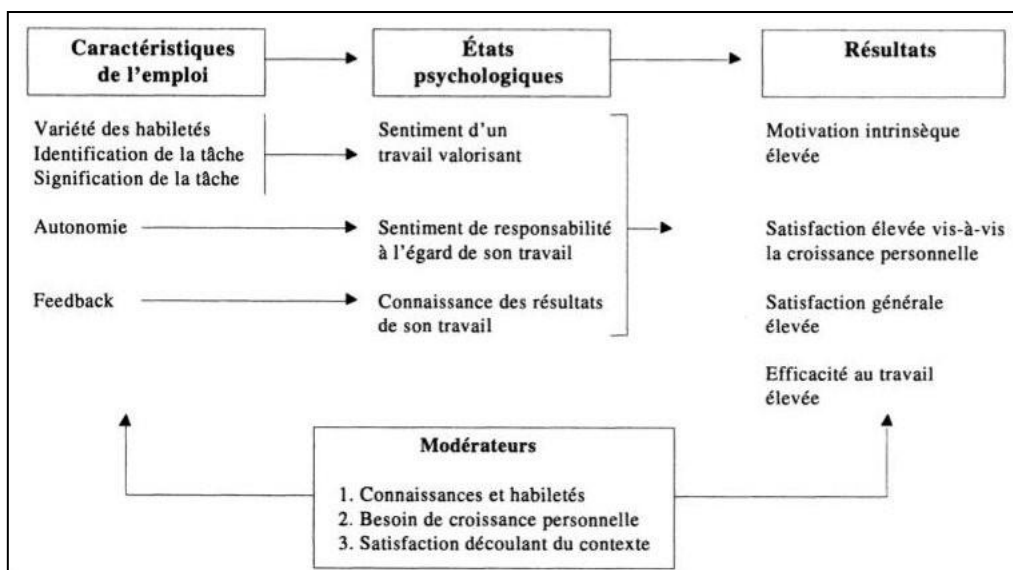
Ce qui apparaît central dans ces théories, au-delà de la présence de ces trois éléments, c'est l'évaluation de ces trois éléments par l'individu. Car c'est la perception de l'individu qui influencera leur motivation intrinsèque. Ce sont les conséquences motivationnelles du design du travail qui donnent à cette approche sa spécificité. C'est ainsi que lorsqu'une modification est introduite dans l'organisation et l'exécution du travail, il est nécessaire de s'assurer que la perception de ces dimensions du travail évolue dans le sens souhaité.

Les théories du design du travail s'appliquent aussi bien à l'échelle de l'équipe qu'à l'individu et s'intéressent au contenu du travail, à son organisation et à son environnement. Parmi les travaux qui s'intéressent spécifiquement aux attributs du travail, susceptibles d'influencer individuellement les salariés, le modèle construit par Hackman et Oldham (1976) est fondateur.

Le MCT<sup>5</sup> (Hackman et Oldham, 1976) est composé de cinq facteurs (Manville, 2014; Rolland & Pezet-Langevin, 2013):

- **La variété ou la complexité de la tâche** (dans quelles mesure le travail sollicite les compétences et les capacités des salariés ?)
- **L'identité de la tâche** (dans quelle mesure le travail comprend un ensemble de tâches permettant au salarié de l'exécuter du début à la fin et de pouvoir constater le résultat de son travail ?)
- **La signification de la tâche** (est-ce-que le travail effectué a un impact général sur l'organisation ?)
- **L'autonomie** (quel est le degré de liberté du salarié dans l'organisation de son travail ?)
- **Le feedback** sur les résultats de son travail (comment le salarié interprète son travail ou qualité/quantité de retours d'un tiers ou de son supérieur sur l'efficacité de réalisation de son activité)

Figure 5: Modèle des caractéristiques du travail de Hackman et Oldham (1976)



Comme le montre la figure ci-dessus, la perception des caractéristiques du travail va influencer des états psychologiques qui déterminent ensuite des issues comportementales : augmentation de la motivation, de la performance ou de la satisfaction du travail accompli, diminution des

<sup>5</sup> Modèle des Caractéristiques du Travail

comportements de retrait (absentéisme, turn-over). Les auteurs précisent que ces liens de causalité sont modérés par des variables individuelles telles que le besoin d'accomplissement personnel, ses habiletés techniques et relationnelles ainsi que la satisfaction découlant du contexte.

Cette approche donne un cadre d'analyse des attitudes et comportements dans un contexte de changement organisationnel. En effet, si la perception des caractéristiques du travail précède et gouverne des états psychologiques ainsi que des issues comportementales, nous pouvons dire que la modification perceptive de ces attributs par un facteur, un évènement extérieur, aura par voie de conséquences, un effet sur ces résultats.

Morgeson & Humphrey (2006) enrichissent le MCT en intégrant des variables sociales et contextuelles : la résolution de problèmes, la qualification ou spécialisation des personnes, l'interdépendance des tâches, l'ergonomie, les conditions de travail, l'utilisation de différents équipements dans la réalisation de son activité, les contraintes physiques liées à son activité, les interactions sociales en dehors des relations professionnelles. Il faut préciser que certaines de ces dimensions ne sont pas applicables à tous les domaines d'activité, puisque l'outil développé par Morgeson & Humphrey (2006) a été testé sur une population de militaires.

Aujourd'hui, la globalisation des économies, les nouvelles formes d'emplois et l'utilisation massive des TIC<sup>6</sup> et de la prépondérance des activités de services, remet en cause les modèles classiques de design du travail qui doivent s'enrichir à leur tour. Cette évolution des métiers demande une plus grande implication des dimensions psychologiques, émotionnelles et relationnelles. Ce qui est paradoxal quand on observe une déshumanisation de sphère professionnelle par une digitalisation accrue des services.

#### *4.4. LES APPROCHES EN TERMES DE SANTE AU TRAVAIL : IDENTIFICATION DES FACTEURS SALUTOGENES ET PATHOGENES DU TRAVAIL*

---

<sup>6</sup> Technologique de l'Information et de la Communication

L'OMS<sup>7</sup> définit la notion de santé comme étant « *un état complet de bien-être physique, psychique, et social* », ce qui supprime celle d'absence de maladie, qui conduisait initialement les pratiques.

Le stress est une notion largement étudiée dans la littérature quel que soit les domaines (médical, psychologique, managérial). Considéré comme étant un déterminant de la santé mais aussi un indicateur des effets pathogènes du travail sur les individus, le stress fait l'objet de toutes les préoccupations. D'après Légeron (2015), « *la réaction de stress est l'ensemble des manifestations, physiques et psychologiques, qui s'opèrent en nous à la suite de l'action du stressor, induisant des conséquences, des actions comportementales* ». Si cette réaction de stress est un processus physiologique normal d'adaptation à une situation perçue comme potentiellement stressante pour soi, ce qui est problématique est le niveau de stress ressenti ainsi que l'évaluation de ses capacités pour y faire face. Selon le contexte, ce stress peut être bénéfique en soutenant des comportements de défis et de « challenge » ; à l'inverse, il peut avoir un effet délétère et contraignant pour l'individu et la réalisation de son travail.

Diverses caractéristiques du travail sont considérées comme potentiellement stressantes, celles-ci sont liées à la tâche (temps de travail, charge de travail), aux relations sociales (ambiguïté de rôle, conflit de rôle, manque de soutien social), à la carrière (faible perspective de promotion, licenciement), à l'interface vie privée et vie professionnelle... Mais peuvent aussi relever du manque d'autonomie et de contrôle dans la réalisation de son activité.

Les modèles interactionnistes découlent de l'approche causaliste du stress, mais envisagent des configurations de facteurs pour rendre compte des atteintes sur la santé psychique au travail et s'attache à identifier les caractéristiques pathogènes de la situation professionnelle. Le stress est conçu comme une conséquence de facteurs ou de combinaison de facteurs, mais sur lesquels l'individu n'aura pas véritablement de contrôle. Il est appréhendé selon un système d'adéquation entre la personne et son environnement. Pour ce courant, aussi appelé « *Person-Environment-Fit* » (Caplan et Harrison, 1998), plus il y a un déséquilibre entre l'individu (ses capacités, ses buts et intérêts...) et son environnement (contraintes, demandes, ressources...), plus l'effet sur la santé sera délétère.

---

<sup>7</sup> Organisation Mondiale de la Santé

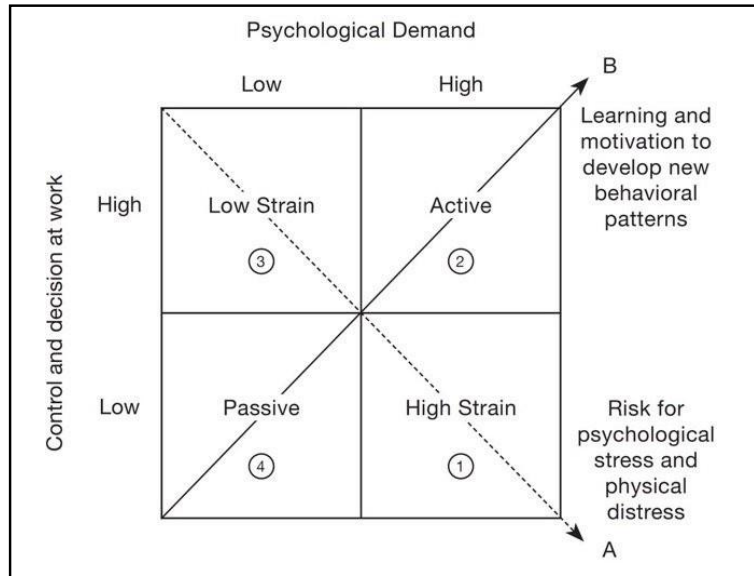
Parmi les modèles interactionnistes les plus connus et utilisés pour expliquer le développement de pathologies psychiques (stress, burnout, état dépressif...) liées à l'activité professionnelle, le modèle de « *Job Demand-Control* » de Karasek, 1979 et celui « *Effort-Reward* » de Siegrist (1996) sont les plus utilisés dans les recherches et la définition des actions sur le terrain (SUMER, 2017).

Le modèle « demande-contrôle » de Karasek (1979) sert à identifier et tester les effets des conditions de travail sur la santé psychologique des salariés et leurs réponses comportementales, telles que la satisfaction au travail, l'absentéisme ou le stress (Truchot, 2010). L'utilisation de ce modèle permet d'appréhender les facteurs psycho-sociaux liés à l'activité et à l'organisation du travail, susceptibles d'améliorer ou de dégrader la santé mentale des salariés (Dares, mai 2008, n°22.1). Il permet de faire un lien entre le vécu de la situation de travail et les risques qu'elle génère pour la santé des salariés.

Les auteurs incluaient au départ deux dimensions : *la demande psychologique* (contraintes et exigences liées à l'exécution de la tâche) et *l'autonomie décisionnelle* (contrôle et utilisation des compétences dans la réalisation de la tâche). Puis une troisième dimension, celle du *soutien social perçu* en provenance des collègues et du supérieur a été ajoutée, après avoir observé son rôle médiateur dans l'association aversive « forte demande/faible latitude décisionnelle » (Karasek et Theorell, 1990). La situation de travail implique le croisement de ces dimensions (exigences psychologiques du travail, autonomie sur son poste, prises de décisions, soutien socio-émotionnel et technique, apportés par les pairs et/ou le manager) pour déboucher sur l'évaluation de différentes situations plus ou moins délétères pour la santé des salariés : le « *job-strain* » (tension au travail) ou à contrario « *l'iso-strain* » (sous-tension au travail).

L'hypothèse sous-tendant ce modèle est qu'une situation de travail caractérisée par la combinaison d'une demande psychologique forte et d'une latitude décisionnelle faible (job strain), augmente l'effet négatif de la situation de travail sur la santé physique et mentale du salarié (Figure 7).

Figure 6: Modèle Job Demand Control de Karasek (1979)



En synthèse, le modèle de Karasek propose que le déséquilibre entre la demande psychologique et le contrôle décisionnel peut influencer la santé mentale des travailleurs.

Siegrist (1996) développe quant à lui un modèle qui met l'accent sur l'importance de respecter l'équilibre entre les efforts fournis par les salariés dans leur travail (les coûts) et ce qu'ils perçoivent comme contrepartie (les bénéfices, avantages). Deux types d'efforts sont considérés (Bender, 2015, p 66): *les efforts extrinsèques*, correspondant aux exigences psychologiques développées dans le modèle de Karasek (1979) et *les efforts intrinsèques*, relatifs aux investissements psychologiques de la personne (sens du devoir, besoin de se dépasser, souci du travail bien fait). Tandis que les récompenses peuvent être de trois sortes : les gains monétaires (salaire, primes, etc.), l'estime reçue de la part des collègues et des supérieurs, le degré de contrôle sur son statut professionnel (perspective d'évolution, sécurité de l'emploi).

La critique que nous ferions aux approches interactionnistes est qu'elles ne rendent encore pas assez compte du rôle actif que joue le sujet face à sa situation de travail, qui semble s'imposer à lui.

# CHAPITRE 5. LA NOTION D'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL

Le concept d'engagement organisationnel a évolué au cours des années et la sémantique utilisée pour évoquer ce concept n'est pas encore totalement arrêtée, puisque nous retrouvons chez les auteurs l'emploi des termes implication ou engagement pour désigner le même objet. S'ils ne représentent pas pour tous la même notion, ces deux termes représenteront ici la même chose. Mais de manière générale, l'engagement ou l'implication est défini comme le lien unissant une personne à son organisation.

Parmi les comportements que nous souhaitons soutenir et favoriser au travail, nous allons principalement nous intéresser à l'engagement organisationnel (EO). Initialement conceptualisé pour expliquer les comportements de retrait (absentéisme, départ) et le turn-over, les recherches ont permis de mettre en évidence que l'EO avait aussi un caractère prédictif pour d'autres comportements tels que la performance au travail, l'implication, la satisfaction, le stress ou encore le bien-être (Allen & Meyer, 1996; Cropanzano & Mitchell, 2005; Meyer et al., 2002).

L'étude de l'EO devient alors un enjeu social et économique pour toute organisation voulant devenir ou rester compétitive et performante sur un marché devenu hyper concurrentiel.

## 5.1. APPROCHES UNIDIMENSIONNELLES OU MULTIFACTORIELLES ?

Au début, l'engagement était abordé comme un concept unidimensionnel (Meyer et al., 1998). Deux approches s'opposaient alors : l'*approche attitudinale* qui s'intéressait aux facteurs influençant le développement de l'engagement et aux conséquences de cette attitude (ex : Buchanan, 1974 ; Steers, 1977). C'est la manière dont les gens envisagent leur relation avec l'organisation ; tandis que l'*approche comportementale* se penchait sur les conditions favorisant la répétition d'un comportement, ainsi que sur les effets de ce comportement sur les attitudes (Allen & Meyer, 1991), c'est le processus par lequel les individus vivent dans cette organisation. Mowday et al. (1979) abordent l'implication comme un *processus*, car elle est présente avant l'entrée dans l'organisation sous forme d'une « *propension à* », et insistent sur le développement de celle-ci au fil du temps et sur la phase cruciale des premiers mois de

présence dans l'organisation (Charles-Pauvers & Peyrat-Guillard, 2012). Ainsi le temps et l'apprentissage social seraient des facteurs favorisant l'engagement.

D'autres auteurs, comme (Wiener, 1982), font référence aux processus de socialisation antérieurs à la relation d'emploi (Vandenberghe et al., 2009, p 276). L'auteur définit l'engagement organisationnel de manière unidimensionnelle comme « *l'ensemble des pressions normatives internalisées poussant un individu à agir de manière congruente avec les objectifs et intérêts de l'organisation* ».

Les auteurs ont limité l'engagement attitudinal à un engagement affectif, qu'ils définissent comme la force relative à l'identification et l'engagement de quelqu'un dans une organisation. Ce serait une forte croyance dans les buts et les valeurs de l'organisation ; une volonté d'exercer des efforts au profit de l'organisation ; un fort désir de rester membre de l'organisation. Il y a une association active de l'individu qui a « *la volonté de donner de soi pour contribuer au bien-être de l'organisation* ». Cette explication met en avant la personne dans son individualité et sa liberté et prend en compte sa subjectivité, ainsi que l'organisation avec sa culture d'entreprise (Thévenet, 2000). Tandis que l'engagement comportemental est associé à l'engagement calculé ou normatif, basé sur une notion d'intérêt et d'instrumentation (Vandenberghe et al., 2009).

Dans les années 80, succède à l'approche unidimensionnelle, l'approche multidimensionnelle soutenue par de nombreux auteurs (Allen & Meyer, 1991; Mathieu & Zajac, 1990; O'Reilly & Chatman, 1986). Nous pourrions alors résumer l'engagement organisationnel à l'état psychologique caractérisant la relation d'un employé à son organisation et influençant ses comportements au travail. L'état psychologique est variable et fluctuant, influencé par divers éléments liés à l'environnement, à nos expériences propres, à nos émotions. Ainsi Allen & Meyer (1996), avancent que cet état psychologique dans lequel se trouve l'individu, a des conséquences sur son implication et son devenir dans l'organisation. Les définitions que nous venons d'évoquer spécifient la conséquence de l'engagement, soit le comportement de quitter ou pas l'organisation. Mais la conception de Meyer et al. (2002) reste très globale et ne précise ni la résultante de l'engagement ni la cible, car pour eux, il existe plusieurs ancres d'engagement : l'organisation, le supérieur hiérarchique, le groupe de travail etc. (Vandenberghe et al. 2009). Les auteurs définissent alors l'engagement comme « *une force liant un individu à une ligne de conduite pertinente pour une ou plusieurs cibles* » (Meyer et al. 2002). Nous retrouvons le lien en lui-même, sa force et le comportement qui en résulte (Charles-Pauvers et al., 2007a). Toutes

ces approches ont un point commun : celui d'y associer une conséquence comportementale. Or, d'autres auteurs (Cohen, 2007; Klein et al., 2012; Solinger et al., 2008), soulignent l'importance de distinguer l'engagement de ses antécédents mais aussi de ses conséquences (Vandenberghe et al., 2009).

Deux modèles multidimensionnels nous semblent importants de présenter : celui de O'Reilly & Chatman (1986) ainsi que celui de Allen & Meyer (1991). Ce dernier étant le plus étudié et validé dans la littérature.

#### 5.1.1. Approche de O'Reilly et Chatman (1986)

Ces auteurs concevaient l'engagement organisationnel comme un « *lien psychologique unissant l'individu à l'organisation* ». Ils ont logiquement cherché à comprendre et identifier quels étaient les éléments pouvant être à l'origine de ce lien. Trois facteurs en sont ressortis :

- *L'identification*, soit le désir d'affiliation avec l'organisation qui résulte du processus par lequel l'individu reconnaît en lui-même certains attributs caractéristiques de l'organisation.
- *L'internalisation* qui se caractérise par la congruence des valeurs de l'individu à celles de l'organisation.
- *L'acquiescement* étant l'adoption d'attitudes et de comportements dans le but d'obtenir quelque chose et qui s'apparente à une instrumentalisation de la relation.

La limite de cette approche est la suivante : la différence entre l'identification et l'internalisation demeure floue, ces deux éléments étant fortement corrélés entre eux et avec d'autres variables (Vandenberghe et al., 2009, p 278). La dimension d'acquiescement est apparue plus fiable.

#### 5.1.2. Le Modèle en Trois Composantes (TCM) de Allen et Meyer (1990, 1991, 1997)

Le TCM est certainement le modèle le plus connu et le plus validé d'engagement organisationnel. Les trois variables de ce modèle sont les suivantes :

- L'*Engagement Affectif (EA)* reflète l'identification de la personne à l'organisation, son implication dans celle-ci ainsi que son attachement. C'est l'expression de son désir d'y rester.
- L'*Engagement Normatif (EN)* représente la loyauté dérivée d'une obligation perçue envers l'organisation. Cela renvoie au contrat psychologique et à la notion de devoir.
- L'*Engagement de Continuité ou Calculé (EC)* repose sur les coûts perçus à quitter l'organisation. Cette variable comporterait deux sous-dimensions : celle liée à l'*évaluation des sacrifices ou des coûts* engendrés par un départ (EC-sacrifice) et celle relative à la *perception du manque d'alternatives* d'emploi ou de substitution à la situation actuelle (EC-alternative). Si les études distinguant ces deux sous-dimensions sont rares, il semble important de le faire puisqu'elles se différencient tant par leurs antécédents que leurs conséquences organisationnelles (Vanderberghe, Benstein, Michou, Chebat, Tremblay et Fils, 2007 ; in Vanderberghe et al. 2009, p 280).

Les trois composantes du modèle de Meyer et Allen se révèlent distinctes mais corrélées entre elles. Ce dernier modèle a été critiqué, les détracteurs lui reprochant de confondre les cibles d'engagement ainsi que les conséquences. Ainsi, certains auteurs ont essayé d'apporter des réponses afin de compléter ce qui avait été fait, en prenant en compte d'autres facteurs.

## 5.2. NOUVELLES PERSPECTIVES POUR LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

Parmi les auteurs opérant une rupture avec le MTC de Meyer et Allen, nous pouvons citer Cohen (2007), qui propose d'introduire une dimension temporelle dans l'approche de l'engagement ; Solinger et al., (2008) qui critique la confusion des cibles d'engagement par Meyer et Allen ; tandis que Klein et al., (2012) propose une nouvelle définition de ce qu'ils appellent l'implication. Nous nous basons sur l'ouvrage de Patrick Rojot (2009) intitulé « Comportement organisationnel : théories des organisations et motivation au travail, engagement organisationnel » ainsi que sur l'article de (Charles-Pauvers & Peyrat-Guillard, 2012), revenant sur les principales théories de l'engagement et de ses évolutions.

### 5.2.1. Proposition de Cohen (2007) : introduction de la dimension temporelle

Cohen (2007) modélise l'EO par quatre composantes et introduit la dimension temporelle (Figure 9). Il suggère que l'EO est fondé d'une part sur des aspects instrumentaux et d'autre part sur un attachement psychologique. Selon lui, cette approche permet de mieux distinguer l'EA de l'EN, cette dernière étant plus générale, non reliée à une cible particulière et peu affectée par les expériences organisationnelles spécifiques et connues comme la socialisation organisationnelle (Cohen, 2007, p 324 ; in Charles-Pauvers & Peyrat-Guillard, 2012).

Nous constatons que l'attachement psychologique est constitué d'une « *propension à* » l'implication normative avant l'entrée dans l'organisation pour évoluer vers de l'implication affective après l'entrée dans l'organisation. Ces deux composantes se situent sur un même continuum. Cohen souligne que l'implication affective serait une forme d'implication plus profonde qui se développe plus lentement contrairement à l'implication instrumentale. L'implication instrumentale serait issue d'une évolution temporelle d'une certaine propension à l'implication instrumentale, présente avant l'entrée dans l'organisation. La conception de cette composante par l'auteur marque une autre rupture avec le TCM de Meyer et Allen (1991), en ce sens que Cohen considère la dimension instrumentale par rapport au bénéfice de la fidélité qu'aux coûts associés au départ. C'est une conception plus positive.

**Figure 7: Modèle d'implication organisationnelle en quatre composantes (issu de Cohen et al. 2007, p 337)**

		Nature de l'implication	
		Attachement instrumental	Attachement psychologique
Temps	Avant l'entrée dans l'organisation	Propension à l'implication instrumentale	Propension à l'implication normative
	Après l'entrée dans l'organisation	Implication instrumentale	Implication affective

### 5.2.2. Proposition de Solinger et al. (2008) : remise en question du TCM

Leur principale critique du TCM réside en la cible des différentes formes d'engagement : l'EA est une attitude envers une cible spécifique (l'organisation), alors que les EN et EC sont des attitudes envers un comportement (rester ou partir de l'organisation) et non envers

l'organisation (Charles-Pauvers & Peyrat-Guillard, 2012; Solinger et al., 2008, p 72). Ainsi, ces deux dernières dimensions seraient relatives à l'anticipation des conséquences d'un comportement. Pour l'auteur, le TCM de Allen et Meyer (1991) serait donc une conceptualisation permettant de prédire le turn-over. Ils proposent alors de revenir à la conceptualisation de l'implication organisationnelle comme une attitude à l'égard de l'organisation, soit l'état interne d'une personne, précédant et guidant l'action, comprenant les sentiments, les croyances et les tendances comportementales<sup>8</sup>.

On revient à une conception plus individuelle et personnelle de ce qui motive la personne à agir de telle façon et son analyse de la situation.

### 5.2.3. Proposition de Klein et al. (2012) : une nouvelle définition de l'implication

La proposition de Klein et al. (2012) revient sur deux hypothèses fondatrices : la première concerne la vision de Mowday & Sutton (1993), pour qui, toutes les natures ou types de liens (affectif, normatif, calculé) et toutes les cibles sont de l'implication ; la seconde étant que l'EO est généralisable à toutes les autres cibles. Klein réfute ces deux hypothèses et propose une conceptualisation plus restreinte de l'implication en reconnaissant l'existence de différents types de liens psychologiques, qu'il présente sous forme de continuum, allant du plus faible investissement psychologique à l'investissement le plus élevé (Figure 10). Ce qui est opposé à la force du lien pouvant varier pour un même type de lien.

L'implication signifie pour l'auteur un lien particulier reflétant le dévouement volontaire et la responsabilisation pour une cible, quelle qu'elle soit. Cela permet de distinguer les sous-dimensions de l'EC, manque d'alternatives et coûts perçus, ainsi que l'identification, qui correspond à un degré d'internalisation plus élevé de l'implication. Le lien d'implication est plus profond que le lien instrumental. L'EN renvoie à une obligation qui peut être expérimentée de plusieurs façons par les individus.

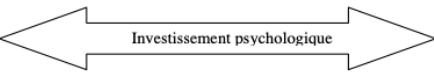
L'intérêt de cette approche processuelle est qu'elle ne fait référence à aucune cible particulière et permet son application à n'importe quelle situation. Nous relevons trois temps :

---

<sup>8</sup> « a person's internal state preceding and guiding action, comprising feelings, beliefs, and behavioral inclination »

1. Ce modèle distingue les antécédents et le lien d'implication : caractéristiques individuelles (personnalité, valeurs), caractéristiques de la cible (nature, proximité), facteurs interpersonnels (influence sociale, échanges sociaux), facteurs organisationnels (culture, climat, pratique RH) et facteurs sociétaux (culturel, économique). Ces antécédents vont exercer une influence sur les perceptions de la cible et de l'environnement (importance, affect, confiance, contrôle), par le biais de processus cognitifs et affectifs.
2. Ces perceptions vont à leur tour influencer le degré d'implication vis-à-vis de la cible (lui-même modéré par les liens d'implication à l'égard d'autres cibles).
3. Cette implication entraîne des conséquences (volonté de maintenir le lien avec la cible et motivation) qui conduiront l'individu à des actions spécifiques qui pourront affecter par une boucle de rétroaction, les perceptions de la cible.

Figure 8: Modèle du continuum de lien (issu de Klein et al. 2008 ; in Charles-Pauvers et al. 2012)

Types de liens	Consentement	Instrumental	Implication	Identification
<b>Caractéristique</b>	Perception d'absence d'alternatives	Enjeu en termes de coût ou de perte	Volonté, dévouement, et responsabilité	Fusion de soi-même avec la cible
<b>Expérimentation du lien</b>	Résignation à la réalité du lien	Acceptation calculée du lien	Adoption du lien	Définition de soi dans les termes du lien
<b>Corollaires</b>	Faible internalisation Indifférence Retrait psychologique Faible signification de la tâche Intérêt pour la prévention Motivation de contrôle Effort minimal			Internalisation élevée Préoccupation importante Investissement psychologique Importante signification de la tâche Intérêt pour la promotion Motivation autonome Effort important
<b>Alignement avec les précédentes conceptualisations</b>				
Kelman (1958)		Conformité		Identification et internalisation
Becker (1960)		Coûts perdus et investissements		
Etzioni (1961)	Aliénante	Calculée		Morale
Kanter (1968)	Contrôle et continuité	Continuité		Cohésion
Salancik (1977)		Cohérence comportementale		
Mowday, Steers & Porter (1979)				Identification et implication
Brickman (1987)	Devoir	Devoir	Volonté	Volonté
Meyer & Allen (1991)	Normative et de continuité	Normative et de continuité	Affective et normative	Affective et normative

Ces nombreuses approches théoriques permettent de mieux cerner le concept d'engagement ainsi que la manière dont il se forme et se développe.

### 5.3. LES DETERMINANTS

On remarque que les facteurs déterminants de l'engagement organisationnel se réfèrent aux caractéristiques suivantes (Iglesias et al., 2010):

- Celles liées à l'environnement de travail lui-même, comme présenté par Hackman et Oldham (1976) dans leur Modèle des Caractéristiques du travail (MCT)
- Celles liées à la notion de rôle avec l'ambiguïté de rôle (niveau de responsabilités et de connaissances de son poste) et de conflit de rôle (niveau de demandes incompatibles)
- Celles liées aux facteurs psychosociaux tels que définis par Karasek et al. (1998), pour lesquelles les aspects relationnels, de justice et de réalisation de soi sont déterminantes
- Celles liées aux aspects individuels (personnalité, âge, niveau d'étude, poste, situation familiale etc.)

Ces thèmes peuvent se répertorier de la manière suivante : les *déterminants intrinsèques*, renvoyant au degré avec lesquels les salariés valorisent les aspects immatériels de leur travail qui permettent l'expression de soi (autonomie, application des connaissances et des compétences, reconnaissance...) ; les *déterminants relationnels*, relatives aux différentes interactions professionnelles (qualité de la relation avec le supérieur et les collègues de travail) ; les *déterminants extrinsèques*, liés aux caractéristiques organisationnelles et matérielles de la situation de travail (justice organisationnelle, qualité des équipements informatiques...) (Magne 2016).

Les éléments rapportés dans cette section sont issus de la méta-analyse de Mathieu & Zajac (1990), relative à l'engagement attitudinal et l'engagement calculé et celle de Meyer et al., (2002), qui prend en considération l'EA, l'EN, et l'EC, évoquées par Vandenberghe et al. (2009).

#### 5.3.1. Les facteurs psycho-sociaux du travail à la limite du risque

L'approche des facteurs psycho-sociaux du travail sont principalement appréhender en termes de risques. Pourtant, ils peuvent aussi représenter des opportunités pour les salariés et pour l'organisation, tant qu'un certain équilibre est trouvé et leur gestion bien anticipée.

#### 5.3.1.1. Clarification sur les Risques Psycho-Sociaux

L'évaluation des RPS<sup>9</sup> est devenue une préoccupation majeure pour les entreprises et plus largement en matière de santé publique.

Les RPS désignent un ensemble de risques visant l'intégrité psychique, et donc physique, des personnes dans une relation de travail comprenant une relation de dépendance. Ces risques se situent donc à l'intersection de la personne, du collectif et de l'organisation du travail. Si la définition des RPS ne fait pas l'unanimité, nous retenons celle donnée par le Collège d'Expertise créé en 2008 pour travailler sur le sujet et qui considère que « *ce qui fait qu'un risque pour la santé au travail est psychosocial, ce n'est pas la manifestation, mais son origine : [...] les risques psychosociaux [sont] les risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental* ». On peut ainsi regrouper les RPS dans l'ensemble des contraintes professionnelles, mais aussi le stress, le mal-être, les pathologies psychosomatiques et dans les cas plus extrêmes, ce qui relèverait du harcèlement moral ou sexuel, les violences au travail ou les conduites addictives et auto-agressives.

Sur la base des différents modèles théoriques et des résultats empiriques disponibles sur le plan scientifique, les « *facteurs psychosociaux de risques* » sont classés en six dimensions, auxquelles sont rattachés plusieurs indicateurs représentés dans le tableau suivant (Tableau 4) (Ponnelle, 2016 ; Faurie et Almudever, 2020, p. 58).

En 2016, l'enquête Conditions de Travail-Risques Psychosociaux menée par le Ministère du Travail, rapportait qu'un actif sur dix environ se trouvait dans une situation de travail délétère pour son bien-être psychologique avec un cumul d'exposition à ces risques de tout ordre (psychique, physique, organisationnelle et psychosociale). Pour exemple, en 2017, le sentiment d'insécurité socio-économique concernait près de 25% des actifs ; les contraintes liées à la

---

<sup>9</sup> Risques Psycho-Sociaux

surcharge mentale impactaient quant à elles 44% des salariés (Rapport DARES Analyses, n°082, 2017).

Selon l'enquête européenne des entreprises sur les risques nouveaux et émergents de l'EU-OSHA (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions et European Agency for Safety and Health at Work, 2014), réalisée auprès de 50 000 entreprises, les risques psycho-sociaux sont présents dans plus de  $\frac{3}{4}$  des établissements de l'Union Européenne. Les résultats mettent également en avant de grandes disparités au sein de l'Union Européenne dans le niveau de gestion des RPS (Faurie et Almudever, 2020, p. 16). Au niveau national, l'édition 2016 de l'enquête Conditions de travail et Risques psychosociaux permet de repérer les situations de travail qui accroissent l'exposition des salariés à différents facteurs de risques psychosociaux : intensité du travail, exigence émotionnelles, degré d'autonomie, rapports interpersonnels au travail, conflits de valeurs et insécurité de la situation d'emploi. Cette enquête permet aussi d'évaluer le bien-être psychologique (Sumer, 2021). Les résultats révèlent que 45% des salariés ressentent une pression temporelle avec « *toujours* » ou « *souvent* » un sentiment d'urgence dans leur travail, tandis que 30% d'entre eux considèrent qu'ils doivent « *fréquemment interrompre une tâche pour une autre non prévue* ». A cette époque, près d'un salarié sur trois déclare avoir des objectifs chiffrés à atteindre, ce qui peut accroître la « *pression* » au travail. Concernant le risque lié au manque d'autonomie, 43% des salariés rapportent avoir un travail répétitif, 30% ne pas pouvoir régler les incidents par soi-même et 28% ne pas pouvoir développer ses compétences. Par rapport aux relations interpersonnelles, en lien avec le soutien social, 27% ont le sentiment de ne pas faire partie d'une équipe et 11% de ne pas être aidé par ses collaborateurs pour effectuer des missions délicates. Les salariés qui expriment un manque de soutien et de coopération dans leur travail sont deux fois plus nombreux à déclarer un faible niveau de bien-être psychologique que ceux qui n'en sont pas concernés. D'autre part, 15% des salariés interrogés ont été victimes d'une agression verbale, physique ou sexuelle de la part du public (clientèle) et 11% ont subi un conflit ou du harcèlement de la part des collègues ou du supérieur hiérarchique. Enfin, 24% des salariés enquêtés témoignent d'un manque de reconnaissance comparativement aux efforts qu'ils fournissent et 37% être mal ou très mal payé au vu du travail réalisé. On constate aussi que 10% de l'échantillon rapportent devoir faire « *toujours* » ou « *souvent* » des activités en contradiction avec leurs valeurs tandis que 28% n'éprouve aucunement le sentiment de « *bien faire leur travail* ». Or, l'obligation de travailler d'une manière allant à l'encontre de sa conscience professionnelle est un risque largement corrélé à la souffrance psychologique. 25% ont la

crainte de perdre leur emploi. Pour terminer de manière synthétique sur le cumul des risques, 57% de l'échantillon sont exposés à trois dimensions ou plus des facteurs de RPS, contre 3% à l'ensemble des risques susmentionnés.

**Tableau 4: Axes et dimensions des RPS (issu de Faurie et Almudever, 2020, p. 58)**

<b>Exigences du travail</b>	<b>Exigences émotionnelles</b>
Quantité de travail, Pression temporelle, Complexité, Conciliation travail/hors travail	Empathie, Contact de la souffrance, Cacher ses émotions, Peur au travail, Relation au public
<b>Autonomie, marge de manœuvre</b>	<b>Rapports sociaux, relations de travail</b>
Autonomie procédurale, Participation, Utilisation et accroissement des compétences	Coopération, Soutien, Conflits, harcèlement, Reconnaissance
<b>Conflits de valeurs</b>	<b>Insécurité socio-économique</b>
Conflits éthiques, Qualité empêchée	Sécurité de l'emploi, salaire, carrière, Soutenabilité, Changements, restructurations

Ce qui est édifiant, est la plus grande vulnérabilité des femmes à l'exposition de ces risques : nous remarquons, quelle que soit la catégorie socio-professionnelle, que les femmes sont plus nombreuses que les hommes à être exposées à l'ensemble de ces risques.

S'ajoute à cela une proportion croissante de salariés déclarant une intensification de leur rythme de travail qui est de plus en plus imposé par une demande extérieure exigeant une réponse immédiate (28% en 1984 contre 58% en 2016). Ce rythme de travail semble être imposé par un contrôle hiérarchique de plus en plus présent (17% en 1984 à 31% en 2016). Le contrôle ou le suivi informatisé a augmenté de 10 points entre 2005 et 2016 (respectivement 25% à 35%). Constat fait pour toutes les catégories socio-professionnelles (cadres, ouvriers, employés, etc.). La baisse de l'autonomie et des marges de manœuvres des travailleurs est représentative aussi.

Mais nous pouvons également aborder d'un point de vue positif les déterminants de la santé et du bien-être en contexte organisationnel comme Danna et Griffin (1999). L'autonomie au travail, les perspectives de carrière et un travail intéressant affectent la satisfaction de la vie en transitant par la satisfaction de la vie au travail. En Europe du Nord et de l'Ouest, outre l'autonomie et l'interface travail/famille, les déterminants de la satisfaction au travail sont le fait d'avoir un travail intéressant et des délais suffisants pour le mener à bien (Drobnič, Beham et Präg 2010).

Les préoccupations relatives aux risques physiques directs sont toujours d'actualité mais les actions mises en place pour les limiter, voire les supprimer, ont été plutôt performantes. Aujourd'hui, les problématiques en termes de santé sont principalement orientées sur la prévention des RPS et de la notion de stress qui est le risque prédominant dans le domaine

Les facteurs psycho-sociaux du travail susmentionné sont déterminants dans le développement des comportements organisationnels. S'ils sont source de stress quand ils ne sont pas satisfaits, ils sont autant à l'origine de comportements, valorisés et valorisables, par les individus comme par les organisations. En ce sens, certains chercheurs (Leroy-Frémont et al. 2014 ; Frimousse, 2018) parlent de « *besoins fondamentaux* » (autonomie, soutien, développement des compétences...), dont la satisfaction favoriserait le développement de comportements positifs liés au bien être, la performance adaptative et l'engagement... et qui supposerait que leur insatisfaction générerait l'effet inverse et du stress.

L'approche de Karasek est intéressante, car elle permet d'introduire une gradation dans l'évaluation de ces facteurs et de les combiner afin de déterminer différents niveaux de tensions. Ainsi, un haut niveau de demandes psychologiques, de charge de travail, n'est pas forcément négatif et à l'origine de stress, à partir du moment où il s'accompagne d'une forte autonomie sur son poste.

### 5.3.2. Les facteurs situationnels

#### 5.3.2.1. Le poste et le rôle

Les résultats de la méta-analyse de Mathieu et Zajac (1990) mettent en évidence une corrélation positive entre l'EA et le niveau de défi (.35), la variété des tâches (.21), l'autonomie (.08), mais aussi une corrélation moyenne et positive de .50 entre l'EO général et la richesse du poste, qui est calculée par la moyenne des scores sur les dimensions du modèle de Hackman & Oldham (1976). Comment expliquer cette corrélation ? Par le fait que l'organisation en offrant à son employé un poste riche (de sens) et une certaine autonomie dans sa réalisation, contribue à combler les besoins fondamentaux supérieurs de son employé comme décrits par Maslow (1940) dans sa théorie des besoins motivationnels. En retour, l'employé manifesterait un EO envers cette opportunité, particulièrement de l'EA.

Si la relation avec l'EA et les caractéristiques du poste est positive, nous pourrions nous attendre à ce que cela soit également le cas pour l'EN et l'EC-Sac, mais négative avec l'EC-Alt, parce que le fait d'occuper un poste riche devrait susciter chez le salarié un sentiment d'obligation envers l'organisation et que cette richesse de poste devrait être perçue comme un avantage à sacrifier. En découle un sentiment d'être compétent qui augmenterait ainsi le nombre d'alternatives perçues. Peu d'études prenant en compte les différentes formes d'EO ont été conduites pour confirmer le sens et la significativité des corrélations évoquées. Cependant, les résultats récents de Malhotra et al. (2007) sont cohérents avec les corrélations positives entre l'autonomie, variété du poste, feed-back et EA ainsi que l'EN, mais dans le sens inverse à celui évoqué avec l'EC (Vandenberghe et al., 2009).

Selon Meyer et al. (2002), l'engagement affectif et normatif sont négativement corrélés à l'ambiguïté de rôle (respectivement  $-.39$  et  $-.21$ ), mais de manière positive et faible à l'engagement calculé ( $.10$ ). Des corrélations semblables ont été relevées avec le conflit de rôle (EA  $-.34$  ; EN  $-.24$  ; EC  $.13$ ). Il apparaît également que l'EA soit négativement et moyennement corrélé à la surcharge de travail ( $-.21$ ). Les auteurs expliquent ces corrélations de la manière suivante : l'ambiguïté de rôle, le conflit de rôle et la surcharge de travail sont des « stressseurs » associés à une expérience de travail négative. Puisqu'une expérience de travail négative est peu encourageante et engageante, selon la norme de réciprocité, les employés manifesteraient en retour peu d'attachement et moins d'obligation (Meyer et al. 2002 ; Vandenberghe, 2009). Concernant l'EC, le lien est faible mais positif. Les auteurs associent ce phénomène à la dimension alternative. C'est-à-dire que les stressseurs affectent la capacité des employés à contrôler leur environnement de travail, se traduisant par une baisse de l'efficacité de ces derniers (Jones et al., 2007). En est issu une perception d'eux même (biaisée) négative de manque d'efficacité et de performance, diminuant les alternatives d'emploi perçues et possibles.

De notre point de vue, nous aurions eu une autre analyse du sens de cette corrélation. Nous aurions d'avantage supposé que les expériences de travail négatives pousseraient les employés à trouver de nouvelles alternatives d'emploi du fait que les coûts perçus à quitter l'organisation ne soient pas trop élevés. Ainsi, les stressseurs favoriseraient le turn-over, les intentions de départs et les démissions.

L'estime de soi modère la relation entre le conflit de rôle et l'EA (Saks et Ashforth, 2000 ; cité par Vandenberghe et al. 2009).

#### 5.3.2.2. Les relations interpersonnelles : le supérieur et les collègues

Les agissements du supérieur influencent les attitudes et comportements des salariés, car le supérieur est tacitement associé à l'organisation puisqu'il en est *l'agent* (Levinson, 1965 ; cité par Vandenberghe, 2009).

Les résultats issus des méta-analyses de et Mathieu & Zajac (1990), montrent que l'EA est positivement et moyennement, lié à la communication avec le supérieur (.45), le leadership participatif (.49), la manifestation de considération par celui-ci, soit la reconnaissance exprimée (.34) et les comportements structurants (.21). Ces résultats expriment la nécessité d'être encadré, d'avoir des échanges et un suivi régulier. Ce n'est pas tant l'aspect quantitatifs des discussions mais bien l'aspect qualitatif qui permettra de créer une relation de confiance et engageante. L'EA et l'EN sont corrélés avec le leadership transformationnel de manière positive (respectivement .46 et .27), tandis qu'avec l'EC le lien est négatif (-.14).

Cet *échange social* implique une réciprocité et une relation d'interdépendance entre les protagonistes (Graen & Uhl-Bien, 1995). Ainsi, nous distinguons deux types d'échanges (Blau, 1964): *l'échange économique*, basé sur le respect des engagements contractualisés et des objectifs qui entrainera, dans le cas où ils sont atteints, une récompense définie ; puis *l'échange social*, qui relèverait d'avantage d'un « contrat moral » et que l'on pourrait expliquer comme « *la transmission ou la mise à disposition de compétences, d'habiletés interpersonnelles et de confiance ou par des échanges d'attention, de soutien et de sensibilité* » (Schriesheim, Castro et Cogliser, 1999 ; cité par Albert, 2012). Ces deux types d'échange ne permettent pas de développer la même relation. Dans le cas de l'échange économique, la relation reste à un niveau formel et la qualité de la relation avec le supérieur reste faible ; comparativement à la mise en œuvre d'un échange social, plus personnel, qui favoriserait l'engagement affectif des salariés et engendrerait un sentiment de reconnaissance et de confiance envers le supérieur. Soutenant ainsi une relation de meilleure qualité avec son supérieur et un engagement affectif des salariés.

#### 5.3.2.3. L'organisation en tant que telle

Les facteurs liés à l'organisation sont ceux qui ont le plus de poids sur l'EO. Meyer & Allen (2002) rapportent des corrélations positives et fortes entre le soutien organisationnel perçu et l'EA (.63) ainsi que l'EN (.47). Le soutien comblerait les besoins socio-émotionnels et d'affiliation des salariés, ce qui favoriserait un certain attachement de ces derniers à l'organisation ainsi qu'un sentiment de loyauté. De plus, cela permettrait de développer une meilleure image de soi-même et la perception d'un plus grand nombre d'alternatives à sa disposition. D'où la corrélation négative mais faible avec l'EC (Vandenberghe et al., 2009). Toutefois, nous pourrions également penser que le soutien organisationnel engendrerait une expérience de travail positive, rendant les coûts associés à un départ de l'organisation élevés, ce qui pourrait contrebalancer le poids du nombre d'alternatives perçues. La justice organisationnelle est également liée positivement à l'EA et l'EN.

Les pratiques RH ont aussi un effet sur l'EO mais les relations sont faibles et parfois contradictoires (Vandenberghe et al., 2009, p 289). Cela peut s'expliquer par l'effet modérateur de certains facteurs comme le soutien organisationnel perçu et la justice organisationnelle.

Les différentes facettes du climat organisationnel lui sont également liées. On note des corrélations positives et moyennes avec l'EA : .34 avec la facette affective (relations interpersonnelles), .28 avec la facette cognitive (implication dans le travail), .26 avec la facette instrumentale (réalisation de la tâche). Les valeurs liées au respect des normes et à l'atteinte des objectifs financiers sont corrélées à l'EC, respectivement .30 et .23. L'EC est la forme d'engagement qui représente le mieux l'aspect instrumental de la relation employé-organisation.

### 5.3.3. Les facteurs individuels : auto-efficacité et compétences adaptatives – vers une notion de performance

#### 5.3.3.1. L'auto-efficacité, un préalable à la performance individuelle

L'auto-efficacité (AE), tel que défini par Bandura (1997), correspond aux « *croyances des individus en leurs capacités à mobiliser les ressources nécessaires pour maîtriser la plupart des situations et réussir à y faire face* ». Cette approche est en continuité avec la théorie de de l'apprentissage social de Rotter (1966). Les individus évaluent leur efficacité sur la base de facteurs personnels et contextuels : expériences antérieures de succès et d'échecs, soutien social

(collègue ou manager), états affectifs et physiologiques positifs ou négatifs associés à l'activité (satisfaction, bien-être, stress...) (Bandura, 1997 ; cité par Bruchon-Schweitzer & Boujut, 2014, p 318). Le fait de croire que l'on peut maîtriser ce qui nous arrive, notre environnement de travail ou notre activité par exemple, aurait un effet protecteur sur la santé et favoriserait des comportements organisationnels attendus et valorisés (Ibid.) L'AE est corrélée positivement et de manière significative avec la performance professionnelle, académique (Judge & Bono, 2001), la satisfaction ; elle a aussi un impact positif sur la santé émotionnelle, le bien-être (Bandura, 1988). Inversement, elle présente des corrélations négatives significatives avec le stress, l'anxiété et les plaintes somatiques (Luszczynska et al., 2005). C'est un processus qui atténue l'impact de divers événements stressants, telle que peut l'être une situation de travail complexe qui se déroule dans un contexte sanitaire incertain, sur le bien-être, la santé. Mais cela implique un « contrôle-perçu » de la situation et de ses propres comportements (Bandura, 1997).

#### 5.3.3.2. Définition et représentation de la performance individuelle au travail

La performance individuelle est un sujet central pour le management, les Ressources Humaines et le domaine des comportements organisationnels. Il recouvre des notions dont le sens est très largement contextuel et autorise à des interprétations plurielles (Gilbert & Charpentier, 2004). Initialement, la performance ou la productivité, était évaluée sur la base de nombreux indicateurs directs centrés sur les résultats ou la qualité des produits et services (cours boursiers, rentabilité, croissances des ventes, chiffre d'affaires, satisfaction clients, délais de production ou de commercialisation) ou les indicateurs plus indirects comme le taux de turn-over ou d'absentéisme au travail. En raison de la complexification de l'environnement de travail, des évolutions de son organisation comme de son contenu, les entreprises se heurtent à des difficultés croissantes pour évaluer la performance des salariés uniquement par le résultat de leur travail (Campoy & Neveu, 2007). Ce qui leur demande de prendre en compte d'autres aspects de la performance au travail, davantage qualitatifs, faisant référence aux attitudes et aux comportements associés aux soft-skills, qui sont cruciaux au bon fonctionnement de l'organisation. Dans cette optique, nous allons nous intéresser à la performance et plus particulièrement à la performance adaptative.

La performance individuelle a longtemps été définie comme un indicateur global auquel était associé un ensemble de critères mesurant le succès professionnel (Nagles, 1953 ; cité par

Charbonnier-Voirin & Roussel, 2012) et l'atteinte des objectifs fixés (Bailey, 1983 ; cité par Ibid). En ce sens, les travaux de Campbell (1990, 1999) font référence, puisqu'il aborde la performance individuelle comme un construit multifactoriel et intégratif qui correspondrait à un « *ensemble de comportements ou d'actions individuelles qui contribuent à l'atteinte des objectifs organisationnels* » pouvant être mesuré en termes de contribution aux objectifs (Campbell, 1999, p 402).

Son modèle est constitué de huit dimensions comportementales universelles, génériques et indépendantes (Charles-Pauvers et al., 2007b) :

1. La capacité à exécuter des tâches spécifiques à l'emploi.
2. La capacité à effectuer des tâches additionnelles non spécifiées.
3. Les aptitudes liées à la communication (écrite et orale).
4. L'aptitude à démontrer des efforts dans l'activité.
5. La capacité à adopter des comportements visant à maintenir une discipline personnelle.
6. La contribution à la performance de l'équipe et des collègues de travail
7. La capacité à superviser une équipe
8. La capacité à gérer l'activité globale

Ainsi, la performance est définie comme l'ensemble des comportements valorisés par l'entreprise et pouvant être directement évalués qui visent à atteindre les objectifs.

Parmi les approches multidimensionnelles de la performance, la conceptualisation de Borman & Motowidlo (1993) est une avancée dans le domaine, étant donné la distinction que les auteurs font entre la *performance à la tâche (ou in-rôle)* et la *performance contextuelle (ou extra-rôle)*. Motowidlo (2003, p 39), propose de définir la performance comme « *la valeur totale attendue par l'organisation des épisodes de comportements discrets qu'exerce un individu pendant une période donnée* ». Cette approche de la performance suppose des interprétations sous-jacentes : la première étant que la performance individuelle se réfère à des comportements que l'organisation reconnaît, valorise et attend de ses salariés ; la seconde est que ces comportements influencent positivement la réalisation des objectifs organisationnels ; enfin que ces comportements sont déployés sur différentes périodes, que la performance fluctue au cours du temps. Ainsi, l'évaluation de la performance doit être produite sur l'appréciation globale des

différentes situations et évènements vécues dans la situation de travail et des comportements des salariés.

On parle bien des compétences individuelles, qui prises dans leur ensemble mènent à la performance adaptative. Cette dernière permet d'assumer de nouvelles responsabilités et de s'ajuster aux situations de travail incertaines par sa créativité, le développement de ses compétences de manière continue et autonome (Charbonnier-Voirin et Roussel, 2012).

La performance adaptative est souvent perçue comme un ensemble de comportements qui donne la possibilité de maintenir son niveau de performance ou de limiter la baisse de performance en raison d'un changement intervenu dans l'entreprise (Jundt et al., 2015)

#### 5.3.3.3. La performance adaptative : une variable intéressante à étudier en période de crise

Le contexte général actuel provoque des changements qui altèrent la nature traditionnelle des emplois et l'organisation du travail, qui ont par conséquent des effets sur les composantes de la performance (Ibid.). D'où l'intérêt de se pencher sur une nouvelle facette de celle-ci : la performance adaptative.

Le télétravail et toutes les modifications engendrées dans la réalisation et l'organisation de l'activité en période de pandémie (équipe virtuelle, distanciation des relations professionnelles, négociation avec le cercle familial...) conduisent les individus à s'ajuster à cette nouvelle situation de travail, caractérisée entre-autre par le devoir d'être autonome et donc de gérer leur activité en responsabilité. Cette injonction fait peser sur les collaborateurs, et principalement les cadres, de nouvelles attentes organisationnelles en termes de comportement et d'engagement.

Cette notion d'adaptabilité en situation instable, fait écho à la flexibilité de rôle décrite par Murphy & Jackson (1999): dans le cadre où les individus mis dans une situation inédite ou rare, vont mettre en place des stratégies personnelles, non dictées par l'organisation, mais qui leur permettront d'y faire face, alors ils seront amenés à déployer des comportements leur permettant de répondre aux exigences de leur poste (performance in-rôle), mais aussi de dépasser ces attentes (performance extra rôle). Ce qui met en avant les capacités d'organisation des individus

dans la priorisation et la gestion des urgences professionnelles, familiales ainsi que leurs capacités de résilience et d'apprentissage (Hesketh & Neal, 1999).

Hesketh et Neal (1999) définissent de manière générale la performance adaptative comme étant « *la capacité des individus à d'adapter à des situations de travail dynamique* ». Pulakos et al., (2002), soumettent par la suite un modèle global du concept en huit dimensions, sur la base des travaux de Campbell (1999). Nous retrouvons alors :

1. La capacité des individus à gérer les situations de travail incertaines et imprévisibles, dues à une restructuration organisationnelle, à la modification des priorités organisationnelles ou opérationnelles, à la diminution des ressources disponibles, demandant un ajustement rapide à de tels évènements et à des prises de décision malgré l'incertitude et l'ambiguïté inhérente à ces situations.
2. La maîtrise des urgences ou des situations de crise, remettant potentiellement en cause l'intégrité physique des personnes, pour éviter ce danger. Cette dimension concerne principalement des militaires ou des populations au contact de ce genre de situations.
3. La résolution des problèmes nouveaux, qui renvoie à la capacité à trouver des solutions de manière créative pour faire face à des problèmes atypiques, mal définis ou complexes.
4. La gestion des situations de travail stressante, inhérentes à la rapidité et l'imprévisibilité des changements qui interviennent dans leur environnement de travail.
5. La capacité à apprendre des nouvelles tâches, à utiliser les technologies, de nouveaux logiciels et de nouvelles procédures de travail. Dans une sorte d'anticipation, de projection ou de curiosité, les individus s'engagent dans une démarche proactive de développement personnel.
6. La capacité à démontrer une adaptabilité interpersonnelle. Dans un contexte de flexibilité et de constitution de groupes de travail transversaux, il est attendu des collaborateurs une certaine adaptabilité dans les relations avec les autres membres de l'équipe, pour qu'ils puissent travailler de manière efficace.
7. La capacité à monter une adaptabilité culturelle. Avec la mondialisation, les entreprises s'ouvrent davantage sur l'extérieur, ce qui demande aux salariés de pouvoir travailler avec des protagonistes ou dans des contextes culturellement différents. Ce qui suppose une certaine ouverture intellectuelle et relationnelle.

8. La capacité des individus à travailler dans des environnements difficiles et inconfortables. Il faut préciser que comme la seconde dimension, celle-ci a été définie pour des métiers où la résistance et l'adaptabilité physiques sont nécessaires.

Il faut préciser que Pulakos et al. (2002) ont développé et testé leur modèle sur une population militaire, ce qui explique que certaines dimensions, telle que l'adaptabilité physique ou la maîtrise des urgences, ne correspondent pas aux spécificités organisationnelles et professionnelles de toutes les entreprises (Pulakos et al., 2002).

## **PARTIE 3 - OPERATIONNALISATION DE LA RECHERCHE**

Cette partie se distingue en deux chapitres.

Le premier chapitre (Chapitre 6) nous sert à justifier les modèles théoriques choisis ainsi qu'à élaborer notre problématique et nos hypothèses recherche. Nous proposons également une modélisation de l'étude, qui offre une illustration concrète des liens et des effets que nous testons.

Le second chapitre (Chapitre 7), nous permet de présenter la méthodologie appliquée et la manière dont cette recherche a été conduite avec les outils utilisés, ainsi qu'à expliquer les traitements statistiques effectués pour répondre à la problématiques posée et les hypothèses.

L'absence de ces échelles en contexte francophone fait retenir à cet article une vision tridimensionnelle de l'engagement (Allen et Meyer, 1993 ; Bentein et al, 2004) appliqué au cas



# CHAPITRE 6. CADRE THEORIQUE ET PROBLEMATISATION

## 6.1. CADRE THEORIQUE

Les nouvelles formes d'organisation du travail, le développement des TIC dans l'activité, le besoin de flexibilité, l'élargissement de la pratique du télétravail sous l'impulsion de la crise sanitaire, impactent les dynamiques organisationnelles (management, activité prescrite et activité réelle, relations au sein des équipes...). De manière consécutive, apparaissent la notion de polyvalence, l'exposition à des horaires atypiques avec de fortes amplitudes pour des activités toujours plus condensées et une impression que les journées ne suffisent plus à accomplir son travail, au détriment de la sphère privée (Huez 1994).

On assiste à une intensification du travail avec la mise en place de systèmes d'optimisation de la production dits à flux-tendus, qui laissent de moins en moins les salariés « maîtres » dans la gestion de leur temps et de la manière de réaliser leur travail. Pour pallier la frustration générée, les « autorités » développent une conception du travail où seul le résultat serait imposé, c'est ce qu'ils nomment « l'autonomie contrôlée ». Cet oxymore reflète en réalité des marges de manœuvre limitées à un cadre plutôt rigide pour atteindre les objectifs fixés, transformant de ce fait l'entreprise en gestionnaire ou en donneur d'ordre. Le constat formulé par le courant de la psychodynamique alerte sur « *l'euphémisation du travail* » (Faurie et Almudever 2020). Cette expression traduit la diminution de l'expérience concrète du travail au travers la technique, la pratique et les savoir-faire, au profit de compétences en matière de gestion et de management, qui encouragent à reconstruire la collaboration du personnel sur la base psychoaffective, c'est-à-dire en dehors du travail.

La surcharge de travail, la multiplication des tâches et les interruptions fréquentes dans l'activité créent du stress et de la frustration : les problématiques liées au rôle dans l'organisation sont associées à de l'absentéisme et à un faible rendement au travail (Jackson et Schuler, 1985) et corrélées positivement avec l'anxiété et les intentions de quitter ; le soutien social des collègues et des gestionnaires modère l'association entre les facteurs de risques organisationnels et leurs conséquences négatives sur les individus (Bliese et Britt, 2001) ; plusieurs dimensions associées au développement de carrière peuvent porter atteinte à la santé mentale des salariés et créer une

lassitude ou un désengagement ; le travail et la famille sont les deux sphères de vie les plus importantes pour la majorité des travailleurs, mais leur conciliation devient difficile et source de stress puisque 58% des salariés avec enfants et 42% des salariés sans enfants ressentent ce conflit (Galinsky et al. 1996).

La contradiction derrière ce sentiment d'urgence professionnelle décrite par Bouton (2018), est la distinction de plus en plus marquée entre les travailleurs surchargés de travail et ceux qui exclus de toute activité. La question du sens et de l'intérêt du travail, que Morin (2008) saisira, est posée, tout comme la question des comportements et des attitudes que cela génèrera.

Nous avons présenté dans le chapitre 4, plusieurs approches qui permettent d'appréhender la situation de travail et les comportements qui en découleraient.

Afin d'analyser de manière combinée les caractéristiques de la situation de travail et les facteurs psychosociaux à l'origine d'une certaine tension dans le cadre professionnel, nous avons mobilisé le modèle *demande-contrôle-soutien social* de Karasek (1979), pour plusieurs raisons. Ce modèle permet l'évaluation et l'analyse de l'interaction entre les demandes psychologiques et l'autonomie décisionnelle dans son travail, tout en incluant une troisième variable (modératrice) qu'est la perception du soutien social. Ces deux dimensions sont particulièrement pertinentes dans le contexte du télétravail, où les employés peuvent être confrontés à des exigences élevées, tout en ayant un contrôle limité sur leur environnement de travail et une virtualisation des interactions. En évaluant ces aspects, l'approche de Karasek permet de comprendre comment les exigences, l'autonomie ainsi que les relations, peuvent influencer le bien-être et la performance des travailleurs à distance. La mise en évidence de leur interaction, permet de définir le niveau de tension de leur situation professionnelle et de faire un lien avec les comportements pouvant en découler. En évaluant cette interaction, nous pouvons comprendre les effets cumulatifs de ces trois dimensions essentielles de la sphère professionnelle sur les télétravailleurs.

Les principales critiques formulées envers ce modèle sont dans un premier temps, la simplification de la réalité du travail à trois dimensions, sans prendre en compte les questions liées à la rémunération, aux rôles ou encore aux perspectives de carrière, comme le font Hackman et Oldman (1976) ou encore Morgeson et Humphrey (2006) ; la seconde serait le manque de prise en compte du contexte organisationnel, relatif à l'équité, la justice, la culture ou encore les politiques organisationnelles, développé par exemple par Adams (1963), Greenberg (1987) ou Siegrist (1996) ; la troisième se formulerait par le fait que le modèle limite

la mise en évidence d'un lien de causalité entre l'évaluation de ces trois dimensions psycho-sociales, le stress et les issues comportementales. Si ces critiques sont entendables, il faut pour autant préciser que les modèles cités mettent l'accent sur des aspects différents des facteurs psycho-sociaux et les relations étudiées entre les dimensions considérées sont différentes. De plus, le modèle de Karasek continue d'être encore largement utilisé dans l'évaluation des facteurs psycho-sociaux et du niveau de tension de la situation de travail.

Cette théorie a été développée à l'origine pour évaluer les facteurs psycho-sociaux dans des contextes de travail traditionnels, mais elle peut également être adaptée au télétravail. Elle fournit un cadre conceptuel intéressant pour examiner les caractéristiques spécifiques du télétravail, telles que la flexibilité du temps de travail, la charge cognitive associée à la communication virtuelle, et les défis liés à l'isolement social et à la conciliation travail-vie personnelle. En utilisant cette approche, nous pouvons mieux comprendre les configurations favorisant une situation de travail stimulante ou à contrario passive, pouvant influencer par la suite les comportements organisationnels (Dares, mai 2008, n°22.1; Truchot, 2010).

Afin d'appréhender les comportements organisationnels et plus principalement l'engagement organisationnel, nous avons choisi d'utiliser le modèle en trois composantes (MCT) d'Allen et Meyer (1990, 1991, 1997). Le MCT offre un cadre conceptuel global pour comprendre, prédire et gérer l'engagement des salariés au sein de l'organisation. La distinction des composantes affective, normative et instrumentale permet de nuancer tout en approfondissant la manière dont les salariés sont attachés à leur organisation. La mobilisation de ce modèle participe à la compréhension des raisons pour lesquelles une personne « décide de rester ». L'identification du type d'engagement des salariés est un outil stratégique d'anticipation des comportements futurs, afin de mettre en œuvre des actions ciblées et renforcer de ce fait une dimension (affective et/ou normative) ou pallier une autre (calculée), pour prévenir les comportements de désengagement et soutenir la motivation. Cette approche contient certaines limites et les critiques formulées relèvent de la réduction de la complexité de la notion d'engagement à seulement trois dimensions, de la non prise en compte de l'évolution de l'engagement selon l'expérience, la culture ou encore le contexte organisationnel. Ce qui est juste, mais la réponse que nous pourrions apporter est la suivante : le MTC permet de faire un état des lieux de l'engagement à un instant précis. L'objet d'étude est donc différent selon les approches. Il est donc important d'utiliser d'autres perspectives et d'utiliser d'autres outils pour appréhender l'engagement organisationnel de manière plus complète en termes de fonctionnement, d'évolution et de conséquences.

Comme nous avons pu le détailler précédemment, l'évaluation de la performance au travail est centrale pour les organisations, afin de suivre les objectifs, la croissance de la société et de se positionner sur un marché de plus en plus concurrentiel. Seulement, les évolutions des technologies, de l'activité et de son organisation, de la société plus largement et du contexte de crise, imposent de changer de paradigme pour mesurer ce qui est performant et ce qui ne l'est pas. En ce sens, nous avons choisi d'utiliser la notion de performance adaptative, qui nous permet de nous concentrer sur des comportements, que nous pourrions qualifier de proactifs, des personnes, et donc sur une dimension plus individuelle de la performance. La performance des individus, tout comme celle de l'organisation, dépendant en grande partie de leur adaptabilité, l'évaluation des capacités adaptatives des salariés semble essentielle dans un contexte professionnel dynamique pour ne pas dire instable.

Nous venons de préciser le cadre théorique de notre recherche et de justifier également les approches mobilisées. Dans la section suivante, nous formulons notre problématique ainsi que les hypothèses qui nous testerons.

## 6.2. FORMULATION DE LA PROBLEMATIQUE ET DES HYPOTHESES

En nous appuyant sur une littérature foisonnante, qui s'est encore enrichie sous l'effet de la crise sanitaire, nous souhaitons répondre à la question générale suivante : « ***Est-ce que le télétravail influence la satisfaction des besoins psycho-sociaux ou le niveau de tension de la situation de travail, l'engagement organisationnel et la performance adaptative ?*** ».

Les situations de télétravail sont difficilement généralisables, puisqu'elles se distinguent de manière institutionnelle (comment le télétravail s'organise du côté de l'entreprise ?) et de manière individuelle (comment le salarié s'organise pour télétravailler ?). Toutefois, des facteurs pratiques, tels que le lieu de télétravail ou encore la fréquence, le rythme, permettent de poser un premier cadre de compréhension, ces derniers jouant un rôle modérateur sur l'effet du télétravail (Vayre, 2019). Notre étude ayant été marquée par la pandémie et les confinements successifs, il nous a semblé pertinent d'ajouter une troisième caractéristique à cette situation de télétravail, qui est la « période » ou le moment de l'expérience de télétravail. En effet, pour beaucoup d'actifs, le confinement a été l'occasion d'expérimenter pour la première fois le télétravail. Mais cette expérience « confinée », voire contrainte du télétravail, ne génère pas le même vécu, et s'accompagne aussi d'autres préoccupations et de tensions.

Pour tenter de répondre à cette question générale, nous retenons alors trois éléments essentiels, que nous distinguons en plusieurs conditions, pour caractériser la situation de télétravail et analyser son effet sur les salariés :

- L'expérience ou la période de télétravail – les télétravailleurs pratiquaient-ils le télétravail avant la pandémie (télétravailleur expérimentés) ou le confinement a-t-il été leur première expérience (télétravailleurs peu expérimentés) ?
- Le lieu de télétravail – d'où télétravaille le salarié ? Quatre lieux sont référencés : depuis des tiers-lieux ou des espaces de co-working, au domicile depuis une pièce dédiée au travail (bureau), une pièce de vie commune ou alors un autre espace.
- Le rythme ou la fréquence de télétravail depuis la fin de la période de pandémie (octobre 2021) et la possibilité de reprendre le travail en « présentiel » - nous avons identifié les télétravailleurs à temps plein, ceux en mode hybride et enfin les télétravailleurs qui sont de retour sur site.

De manière plus précise, la réponse à cette question sera guidée par plusieurs hypothèses que nous formulons dans les sections suivantes.

Dans un premier temps nous souhaitons comprendre les effets directs de ces facteurs organisationnels de la situation de télétravail sur nos variables (besoins psycho-sociaux, engagement organisationnel et performance adaptative) :

**Hypothèse 1 : L'effet du télétravail varie selon l'expérience des salariés de cette pratique.**

On suppose que les télétravailleurs expérimentés sont plus satisfaits de leur vie professionnelle (a), plus autonomes (b), ont moins de demandes psychologiques (c), perçoivent mieux le soutien social issu de leur environnement professionnel (d), sont plus engagés (e) et ont de meilleures capacités adaptatives (f) que les télétravailleurs peu expérimentés.

**Hypothèse 2 : L'effet du télétravail varie selon le rythme de télétravail que les salariés pratiquent.**

On suppose que les télétravailleurs hybrides sont plus satisfaits (a), autonomes (b), subissent moins de pression (c), perçoivent mieux le soutien social (d), sont plus engagés (e) et ont de meilleures capacités adaptatives (f) que les télétravailleurs à temps plein ou de retour sur site.

**Hypothèse 3 : L'effet du télétravail varie selon le profil des télétravailleurs (expérience\*rythme de télétravail post-Covid).**

On suppose que l'expérience du télétravail combinée au rythme hybride favorise la satisfaction (a), l'autonomie (b), diminue la pression liée au travail (c), améliore la perception du soutien social (d), l'engagement organisationnel (e) et la performance adaptative (f).

**Hypothèse 4 : L'effet du télétravail varie selon le lieu de télétravail.**

On suppose que le fait de bénéficier d'une pièce dédiée au travail (bureau) au sein du domicile favorise la satisfaction professionnelle (a), l'autonomie (b), diminue les demandes psychologiques (c), améliore la perception du soutien social (d) et l'engagement organisationnel (e), ainsi que les capacités adaptatives (f).

Dans un second temps, nous souhaitons analyser l'effet médiateur des facteurs psycho-sociaux (autonomie, demandes psychologiques et soutien social) dans la relation entre les inducteurs liés à la situation de télétravail (expérience, rythme, lieux, profils) et l'engagement organisationnel :

**Hypothèse 5 : Les facteurs-psychosociaux médient les effets du télétravail sur l'engagement organisationnel.**

Les facteurs-psychosociaux médient positivement la relation entre le manque d'expérience (a), les rythmes (b), les lieux (c) de télétravail, les profils de télétravailleurs (d) et l'engagement organisationnel.

Enfin, nous souhaitons investiguer le rôle modérateur que peut jouer la performance adaptative dans la relation entre les inducteurs de la situation de télétravail (expérience, rythme, lieux, profils) et l'engagement organisationnel, mais aussi entre les besoins psychosociaux psycho-sociaux et l'engagement organisationnel.

Nous supposons que les capacités adaptatives des individus peuvent jouer un rôle protecteur dans des situations de changements ou de tension.

**Hypothèse 6 : La performance adaptative modère les effets du télétravail sur les facteurs psycho-sociaux.**

La performance adaptative renforce l'autonomie décisionnelle, les demandes psychologiques et la perception du soutien social selon le niveau d'expérience (a) des télétravailleurs, les rythmes (b) et les lieux (c) de télétravail ainsi que les profils de télétravailleurs (d).

**Hypothèse 7 : La performance adaptative modère les effets du télétravail sur l'engagement organisationnel.**

La performance adaptative renforce l'engagement organisationnel des télétravailleurs selon leur expérience (a), leur rythme (b) et les lieux (c) de télétravail ainsi que leurs profils (d).

*6.3. POSITIONNEMENT DE LA RECHERCHE ET APPROCHE EPISTEMOLOGIQUE*

Il est important de définir assez tôt le positionnement de la recherche afin de s'assurer de la cohérence des pensées ou présupposés, plus ou moins implicites, véhiculant une vision particulière du monde, avec le dispositif mis en place afin de la réaliser (Ajzen 2020).

Le travail est un facteur central dans la vie de chacun. Il assure une fonction d'insertion sociale, de construction identitaire, de réalisation de soi et permet de subvenir à ses besoins physiologiques de base si nous nous référons aux travaux de Maslow (1954). En ce sens, il participe à la construction de la santé au quotidien. La santé psychique est devenue une question sociale et politique représentant un enjeu majeur pour les entreprises, depuis le début des années 2000. Les progrès technologiques et l'intellectualisation des activités, marquent un tournant dans l'approche de la santé au travail, considérant la dimension psychique au travers des problématiques liées aux risques psychosociaux et celles de la qualité de vie au travail (Faurie et Almudever 2020, p 11). Ainsi, l'aspect psychique s'intègre progressivement dans les pratiques. Malgré la médiatisation de la souffrance au travail, et plus encore depuis le télétravail, la mobilisation de différentes disciplines pour l'expliquer, nous rencontrons de nombreuses difficultés à l'anticiper ou la prévenir, et cela par la subjectivité des travailleurs.

Le sujet du télétravail se trouve à l'intersection de la sphère professionnelle et de la sphère privée. Nous avons présenté plusieurs modèles qui s'attachaient à identifier les caractéristiques structurelles de l'interaction entre la personne et son environnement. Mais l'évolution et la complexification de notre environnement de travail, demande à élargir notre prisme d'analyse et à tenir compte d'un plus grand nombre de variables: les sources de stress intrinsèques à la tâches (les conditions physiques de l'environnement de travail, les aspects psycho-sociaux, la

charge de travail, les rythmes, l'exposition au bruit...), le rôle dans l'organisation (conflit et ambiguïté de rôle, manque de clarté des objectifs de travail), les relations interpersonnelles au travail, les possibilités d'évolution de carrière, la structure et le climat organisationnel, la conciliation vie privée et professionnelle (Cooper et Marshall, 1976)...

C'est pour cette raison que notre recherche s'inscrit dans un paradigme systémique, qui s'intègre dans une approche transactionnelle-intégrative-multifactorielle (Bruchon-Schweitzer et Boujut, 2014) : transactionnelle car nous considérons des influences réciproques entre l'individu et son environnement, intégrative car nous incluons des variables de nature différente et en fin multifactorielle car ces variables occupent des fonctions différentes.

L'approche systémique nous conduit à penser l'organisation comme un « système complexe », constitué de parties indépendantes reliées et qui interagissent entre elles. L'entreprise est donc un système de gestion englobant des moyens humains, matériels et procéduraux, qui coordonnés, ont pour but d'assurer les activités et l'atteinte des objectifs. Il existe plusieurs catégories systémiques, mais l'idée qui nous semble importante est la suivante : dans un système ouvert tel que l'entreprise, si un sous-système, quel qu'il soit, est modifié, alors cela impactera nécessairement les autres. C'est l'hypothèse que formulent Khan et Robertson (1992), selon laquelle les modifications technologiques entraînent des changements dans la situation de travail et surtout dans ses caractéristiques ; changements qui entraînent alors des transformations attitudinales et comportementales chez les personnes qui évoluent dans ces environnement (Guerry et al., 2003).

Ce qui nous amène à aborder la notion de « transaction », développée par Lazarus & Folkman, (1984) dans leur approche du stress.

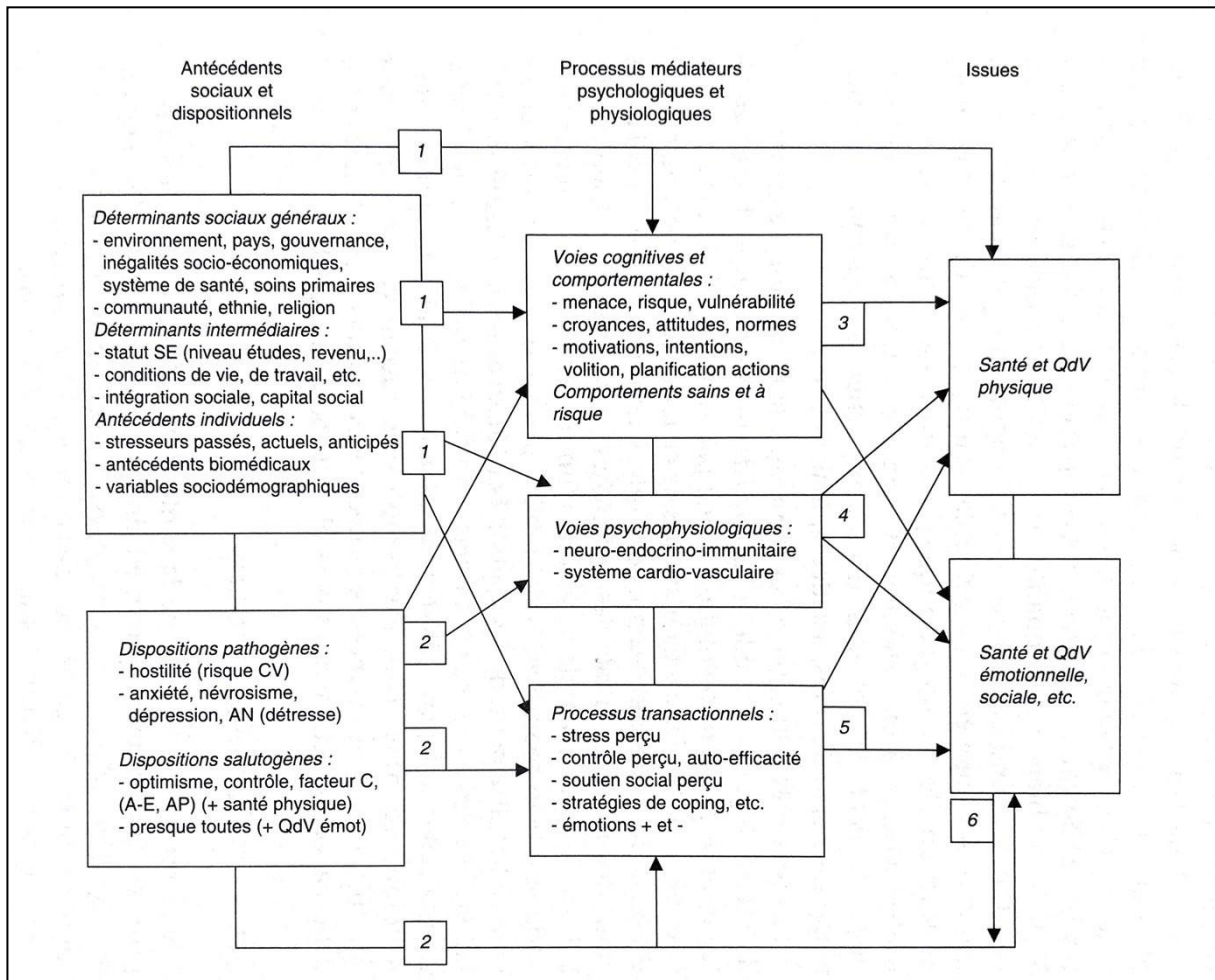
L'approche transactionnelle suppose une participation active de l'individu dans ses tentatives d'ajustement aux changements environnementaux. C'est-à-dire que ce ne sont pas les caractéristiques objectives d'une situation aversive qui impactent de manière unidirectionnelle l'état de la personne confrontée à cette situation, mais la perception de celle-ci, l'évaluation du niveau de tension de celle-ci comparée à l'évaluation de ses propres capacités pour y faire face. Le décalage entre ces deux évaluations, pouvant être réel ou perçu, orientera ensuite le comportement de la personne pour y répondre. Dans ce cadre d'analyse, il faut donc distinguer les stressors situationnels de l'impact subjectif de la situation. L'accent est ici mis sur les processus cognitivo-comportementaux qui sous-tendent les dynamiques portées par la notion

de transaction. Mais la critique formulée envers cette approche est le fait qu'elle ne prend pas assez en compte les éléments environnementaux. Pourtant, même s'il ne fait aucun doute que les facteurs individuels et personnels interviennent dans l'équation du stress, les stressors professionnels résident souvent dans l'organisation du travail, l'environnement et la structure organisationnelle (Randall et al., 2002). Brief & George (1988) soulignent qu'il s'avère aussi important et utile de comprendre quelles sont les conditions de travail risquant d'affecter négativement la majorité des travailleurs qui y sont exposés, pour ensuite développer des moyens pour les éliminer.

Ce qui a amené Bruchon-Schweitzer et Boujut (2014) à développer un modèle transactionnel-intégratif-multifactoriel (Figure 8). Initialement développé dans un contexte de psychologie de la santé, ce modèle peut être transposé à l'ensemble des domaines d'activité et de recherche. Ce modèle tient compte des facteurs situationnels environnementaux et de personnalité, impliqués dans le choix des stratégies de coping. L'intérêt de ce modèle réside dans l'inclusion des issues à prédire, des antécédents contextuels (conditions de travail, événements de vie) et dispositionnels (aptitudes cognitives, personnalité, estime de soi...), ainsi que les processus médiateurs psychologiques et physiologiques dans l'explication de l'état de santé physique et mentale (Faurie & Almudever, 2020, p 31). La richesse de ce modèle ouvre des perspectives dans la compréhension de la relation travail-santé psychique et comportements organisationnels. Toutefois, cette complexité constitue également sa principale limite, puisque sa mise en application sur un plan pratique peut apparaître difficile.

Nous constatons que les théories des organisations et les théories de santé au travail ont le point commun de considérer l'environnement de travail et l'expérience qui en est faite, comme déterminants dans l'évaluation des comportements organisationnels et de la santé de manière générale au travail.

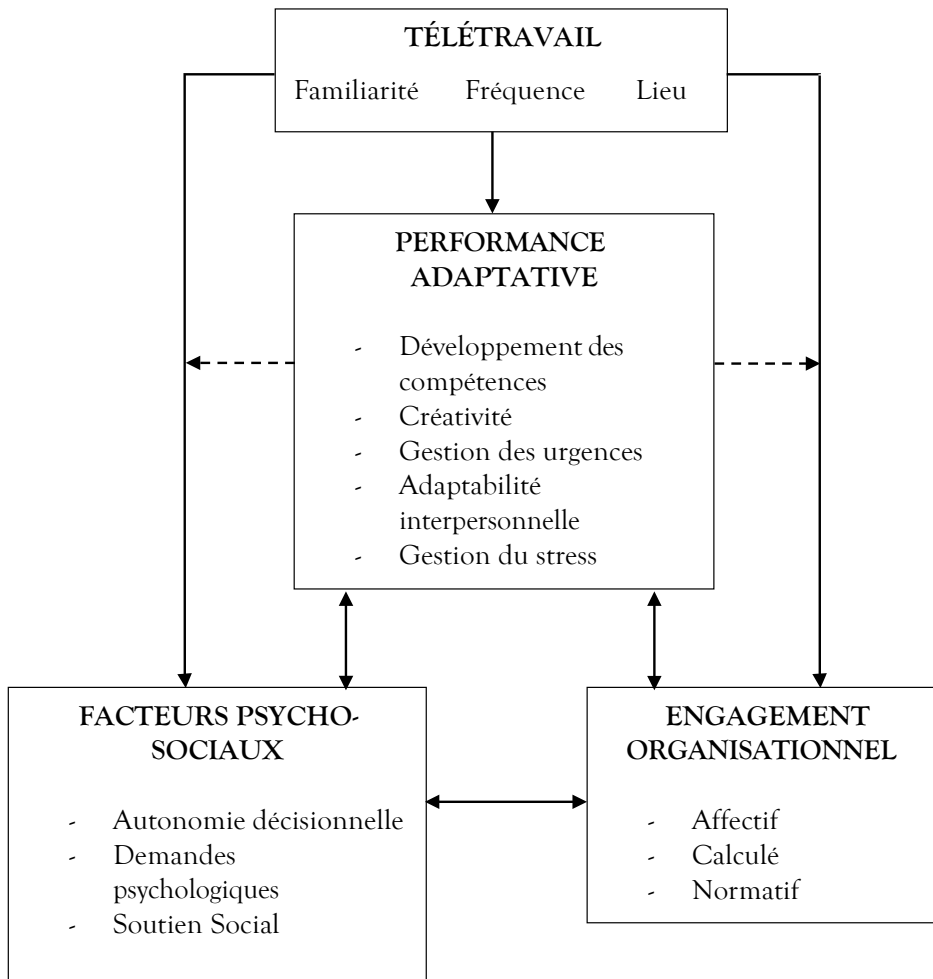
**Figure 9: Modèle transactionnel-intégratif-multifactoriel (TIM) pour la psychologie de la santé (issu de Bruchon-Schweitzer et Boujut, 2014, p 533)**



#### 6.4. MODELISATION DE LA RECHERCHE

Notre modèle de recherche étudie les effets du télétravail sur l'engagement organisationnel des salariés, à travers la satisfaction des besoins psycho-sociaux au travail, tout en investiguant le rôle potentiellement modérateur de la performance adaptative dans la relation entre le télétravail et l'engagement organisationnel mais aussi les facteurs psycho-sociaux (fondamentaux).

**Figure 10: Modélisation de la recherche**





# CHAPITRE 7. DISPOSITIF METHODOLOGIQUE ET TRAITEMENTS STATISTIQUES

Cette section présente le design de recherche que nous avons utilisé pour répondre à notre question de recherche principale. Dans un premier temps nous expliquons pourquoi nous avons choisi une démarche quantitative, puis nous présenterons dans un second temps les outils et les questionnaires utilisés, ainsi que la procédure de recrutement de nos participants. Enfin, nous aborderons les méthodes d'analyses statistiques appliquées à nos résultats.

## *7.1. UNE APPROCHE QUANTITATIVE*

Afin de répondre à notre question de recherche nous avons opté pour une démarche quantitative. Celle-ci nous permet de « mesurer » l'effet d'une situation sur d'autres variables (par exemple l'effet du télétravail sur la satisfaction générale des télétravailleurs). Ainsi, contrairement à une approche qualitative, mais non sans complémentarité, l'approche quantitative nous permet de tester des hypothèses issues de modèles théoriques (Charmillot & Dayer, 2007; Pelletier & Demers, 1994).

Dans le cadre de notre recherche, cette méthode d'analyse se justifie au regard de notre question de recherche mais aussi de notre position épistémologique. En effet, en nous interrogeant sur les effets du télétravail, nous souhaitons quantifier son impact sur plusieurs variables liées au vécu des salariés et de leurs réactions comportementales et attitudinales. Les données chiffrées permettent de visualiser plus facilement les effets et nous donnent la possibilité de les comparer aux données préexistantes.

## *7.2. CONSTRUCTION DU QUESTIONNAIRE ET PRESENTATION DES OUTILS UTILISES*

Afin de répondre à notre question de recherche et tester nos hypothèses, nous allons maintenant présenter le questionnaire ainsi que les échelles de mesure utilisées.

Notre questionnaire a été créé en ligne via le logiciel Framafoms et est composé de six parties :

- Un questionnaire sociodémographique
- Un questionnaire portant sur les pratiques de télétravail
- Un questionnaire évaluant sur la satisfaction
- Un questionnaire relatif aux différents « besoins » professionnels en situation de télétravail
- Un questionnaire mesurant le niveau d'engagement organisationnel
- Un questionnaire portant sur les capacités adaptatives des individus

### 7.2.1. Questionnaire portant sur les caractéristiques socio-démographiques et professionnelles

Nous avons vu dans la littérature que les caractéristiques sociales et démographiques jouent un rôle déterminant dans la manière de vivre la situation de télétravail mais aussi dans l'explication de nos variables. Mais le recueil de ces informations est tout aussi important pour la description de notre échantillon.

Parmi elles, nous demandions à notre échantillon d'indiquer leurs informations classiques liées à leur identité : genre, âge, situation maritale, nombre d'enfants, zone d'habitation.

Concernant les informations professionnelles, nous leur demandions de préciser le niveau d'étude atteint, le type de contrat les liant à leur employeur, leur ancienneté, leur secteur d'activité, le fait d'encadrer une équipe ou pas.

### 7.2.2. Questionnaire lié aux pratiques du télétravail

Cette partie s'intéresse principalement aux pratiques du télétravail avant, pendant et après la période de Covid-19.

L'expérience du télétravail était déterminée en fonction du confinement. En ce sens, plusieurs questions relatives à la familiarité avec cette organisation du travail étaient posées, comme « *Étiez-vous en télétravail avant la crise sanitaire ?* » et « *Étiez-vous en télétravail durant la crise sanitaire ?* ».

Ces questions sont conditionnelles. A chacune d'entre elles, si la réponse est oui, alors les participants doivent répondre à la question relative au rythme de télétravail pratiqué : « *A quelle*

*fréquence étiez-vous en télétravail ?* ». Cinq options de réponse leur étaient proposées : *Quelques jours/heures par mois ; 1 jour par semaine ; 2 jours par semaine ; 3 jours par semaine ; À temps plein.*

Enfin, une question relative à leur situation de télétravail actuelle (depuis la fin du confinement, considéré depuis octobre 2021) leur était posée : « *Quelle est votre situation professionnelle actuelle ?* ». Trois options de réponses leurs étaient alors soumises : « *Retour sur site* », « *En mode hybride* », « *En télétravail à 100%* ».

Afin de déterminer leur lieu de travail privilégié, nous leur avons demandé d'indiquer leur lieu de télétravail habituel : « *Où avez-vous l'habitude de télétravailler ?* ». A ce stade, un premier tri était fait en proposant comme choix de réponses depuis des « *tiers lieux* » ou « *au domicile* ». Pour ceux ayant répondu au domicile, nous leur demandions de préciser la pièce utilisée : « *une pièce dédiée type bureau* », « *une pièce de vie commune* », « *autre* ».

Deux questions issues du questionnaire EVREST 2021 ont été utilisées afin d'investiguer la satisfaction vis-à-vis des conditions d'organisation du télétravail et le maintien de l'équilibre entre les sphères privées et professionnelles. Ces questions nous permettent d'avoir une vision globale des différentes pratiques de télétravail qu'a expérimenté notre échantillon et de distinguer les télétravailleurs avérés, qui témoignaient déjà d'une expérience de télétravail, de ceux pour qui le télétravail en période de pandémie était une première et des non-télétravailleurs.

Il faut préciser que les individus non-télétravailleurs n'ont pas eu accès au questionnaire portant sur l'évaluation de la satisfaction et des besoins professionnels relatifs à la situation de travail. Ils étaient dirigés directement vers ceux mesurant l'engagement organisationnel et la performance adaptative.

### 7.2.3. Présentation des échelles de mesure

#### 7.2.3.1. L'Échelle de Satisfaction de Vie Professionnelle (ESVP)

Cette échelle est basée sur l'échelle de satisfaction avec la vie de Diener et al. (1985) validée en français par Blais et al. (1993). Puis elle a été adaptée à la vie professionnelle par Fouquereau

& Rioux (2002). Constituée de 5 items et initialement cotés sur une échelle de Likert en 7 points, nous l'avons réduite à 5 points dans le but d'harmoniser les échelles de réponses avec les autres outils utilisés.

Les options de réponses s'étendent de « tout à fait en désaccord » (1) à « tout à fait en accord » (5). Les items ont été adaptés à la situation de télétravail comme l'exemple suivant : « *Globalement, ma vie professionnelle correspond tout à fait à mes idéaux* » a été modifié par « *Globalement, ma situation de télétravail correspond tout à fait à mes idéaux* ». Les réponses ont été sommées afin d'obtenir un score de satisfaction global, variant d'un minimum de 5 à un maximum de 25 avec une moyenne de 15.

Plus le score est élevé, plus les individus sont satisfaits.

### 7.2.3.2. Le Job Content Questionnaire (JCQ)

Le Job Content Questionnaire de Karasek (1979) est un outil construit à partir du modèle de « demande – latitude décisionnelle » du même auteur. Il permet de faire un lien entre le vécu de la situation de travail et les risques qu'elle peut générer pour la santé des salariés.

Le JCQ permet d'apprécier les trois dimensions susmentionnées : les demandes psychologiques (9 items) composée de la quantité ou la rapidité du travail, la complexité, l'intensité du travail, la prévisibilité, le morcellement de l'activité faisant référence à la notion d'identité définie par Hackman et Oldham (1976). C'est la charge mentale lors de l'exécution des tâches, associée aux exigences professionnelles, aux contraintes de temps mais aussi aux injonctions contradictoires et aux tâches imprévues que doivent gérer les salariés dans la réalisation de leur activité. La latitude décisionnelle (9 items) qui se subdivise en trois axes, soient : les marges de manœuvre, l'utilisation et le développement des compétences. Elle renvoie à la possibilité de maîtriser l'organisation de son travail et à la possibilité de mettre en pratique toutes ses compétences. Le soutien social (8 items) qui distingue le soutien professionnel et émotionnel issus du supérieur et des collègues. Cette dimension décrit l'aide dont peut bénéficier le salarié et de la reconnaissance que cela lui témoigne.

Plusieurs versions existent (112 items ; 49 items – version originale ; 31 items – Cohorte Gazel, 1997 ; 26 items – validés par l'enquête SUMER 2002-2003). Nous utiliserons la version en 26 items qui est la plus utilisée en France et qui a été validée dans le cadre de l'Enquête Sumer 2003 auprès d'un échantillon représentatif de la population salariée.

Les modalités de réponse se font sur une échelle de Likert en 4 points s'échelonnant de la manière suivante : « Pas du tout d'accord » (1), « Pas d'accord » (2), « D'accord » (3) et « Tout à fait d'accord » (4). Les scores pour les trois échelles se calculent par sommation des items à chaque dimension. Trois items sont inversés (1 pour l'échelle de « demande psychologique » et 2 pour l'échelle de « latitude décisionnelle »). Une pondération est induite pour les items de l'échelle « latitude décisionnelle » de manière à donner le même poids aux sous-échelles « développement et utilisation des compétences » ainsi que « autonomie de décision ». Plus les scores augmentent, plus les niveaux sur chaque échelle augmentent. Nous pouvons ainsi calculer un score par sommation et déterminer ensuite la valeur de la médiane pour chacun des scores, c'est-à-dire la valeur qui partage l'ensemble de l'échantillon enquêté en deux parties égales, la moitié des salariés se situant au-dessus de ce résultat (job-strain) et l'autre moitié au-dessous (iso-strain). La tension au travail est caractérisée quand le score de demande psychologique est supérieur à 20 et la score de latitude décisionnelle est inférieur à 71. L'iso-strain est la combinaison d'une situation de job-strain et de faible soutien social (score inférieur à 23 sur la dimension).

Cette version de l'outil présente de bonnes qualités psychométriques (Niedhammer et al., 2006)

### 7.2.3.3. L'Engagement Organisationnel

Nous avons décidé d'utiliser le questionnaire de Allen et Meyer (1990) construit sur leur modèle en trois composantes (MTC) présenté précédemment. Cette échelle de mesure est constituée de 18 items répartis en trois composantes : L'échelle d'implication affective (items 1 à 6), qui présente un alpha de Cronbach ( $\alpha$ ) de .64. L'échelle d'implication calculée ou de continuité (items 7 à 12) présente un indice de consistance interne de .74. Cette échelle peut être distinguée en deux sous-échelles : les coûts perçus (items 7 à 9), soit le coût associé à un départ potentiel de l'entreprise, et les alternatives perçues (items 10 à 12), soit le nombre d'alternatives possibles qui pourraient motiver le salarié à quitter l'organisation. L'échelle d'implication normative (items 13 à 18) dont  $\alpha$  est de .73.

Les participants répondent sur une échelle de Likert en 4 points allant de « Pas du tout d'accord » (1) à « Tout à fait d'accord » (4). Un score global mais aussi différencié pour chaque sous-échelle peut être calculé. Les réponses sont sommées avec : pour les sous échelles un minimum de 6, un maximum de 24 et une moyenne de 15 ; pour un score d'engagement organisationnel global un minimum de 18, un maximum de 72 et une moyenne de 45.

Concernant l'interprétation des résultats, plus le score est élevé sur la dimension ou de manière générale, plus le niveau d'engagement est fort.

Les items 3, 4, 6 et 13 sont inversés.

#### 7.2.3.4. La Performance adaptative

Comme nous avons pu le développer précédemment, la performance au travail a longtemps été abordée par l'étude de critères et de techniques d'évaluation objectives (croissance des ventes, satisfaction cliente...) ainsi que par ses déterminants individuels (motivation, implication, satisfaction perçue...). Pourtant les évolutions organisationnelles et les changements dans la nature du travail, imposent aux employeurs et principalement aux gestionnaires des ressources humaines de prendre en compte d'autres facteurs, davantage axés sur le développement proactif de comportements positifs pour l'organisation et particulièrement en situation de télétravail. La performance adaptative s'intègre dans le concept de performance contextuelle (Borman & Motowidlo, 1993). Pour mesurer ce concept nous avons utilisé l'échelle de Charbonnier-Voirin et Roussel (2012) composée de 19 items. Celle-ci s'appuie sur l'approche de Pulakos et al (2000) et permet de mesurer cinq dimensions : Les efforts d'apprentissages et le développement des compétences qui décrit une attitude volontaire et proactive vis-à-vis du développement personnel et de l'apprentissage (items 1 à 4). La créativité et la résolution de problèmes nouveaux qui illustre l'aptitude des salariés à trouver des solutions ou des approches nouvelles face à des situations complexes ou inédites (items 5 à 8). La réactivité face aux urgences et aux imprévus, liée à l'aptitude des salariés à prioriser les urgences et à résoudre les problèmes (items 9 à 12). L'adaptabilité interpersonnelle faisant référence à la capacité des salariés à s'ajuster face à leurs collaborateurs ou tout autre protagoniste (items 13 à 16). La gestion du stress en lien avec la maîtrise des salariés à réguler leur stress et celui de son équipe ou de ses collaborateurs (items 17 à 19).

Les participants répondent sur une échelle de Likert en 4 points allant de « Fortement en désaccord » (1) à « Fortement en accord » (4). La cotation se fait par sommation des items pour chaque dimension et l'interprétation des résultats de la manière suivante : plus le score est élevé sur la dimension, plus les capacités du salarié sur cette dimension sont fortes.

Un score global de performance adaptative peut aussi être calculé en appliquant le même raisonnement.

### *7.3. PROCEDURE DE RECRUTEMENT DE L'ECHANTILLON ET RECIT D'UNE ENQUETE EN LIGNE*

Le télétravail est principalement pratiqué par des salariés cadres et professions intellectuelles supérieures pour plusieurs raisons. Leurs activités s'organisent autour de la manipulation d'informations, la prise de décision stratégique et la gestion de projets, ils ont généralement un poste à responsabilité qui suppose une certaine autonomie dans la réalisation de leur travail. Ils ont l'habitude de travailler avec l'outil informatique, ce qui facilite également l'organisation de l'activité de manière distanciée. De ce fait, nous privilégierons l'étude de cette population dans notre recherche.

Le recrutement des participants n'a pas été une mince affaire. Tout d'abord nous avons testé notre questionnaire (1ère version) en population générale, par la diffusion sur divers réseaux professionnels (Linkedin) et plus large (Facebook, réseau personnel). Seulement 27 réponses ont pu être obtenues au bout de 2 mois (octobre – novembre 2021). Après révision des outils et réduction de la longueur du questionnaire, afin de cibler plus précisément ce qui nous intéressait, nous avons décidé d'approcher certaines entreprises des services (assurance, SSII, cabinet de recrutement). Trois d'entre-elles ont accepté que cette enquête soit réalisée auprès de leurs équipes, dont une entreprise après que le cahier de passation a été présenté et soumis à validation de leur CSE (Comité Social et Economique) : 250 réponses étaient prévues toute entreprise confondue. Nous lançons la passation début décembre 2021. Fin janvier et après plusieurs relances de notre part, le résultat n'est pas à la hauteur de nos espérances puisque 13 participations ont été enregistrées dont 8 complètement.

Non sans nous décourager, mais avec quelques appréhensions, nous émettons l'idée d'utiliser un panel et de faire appel à une société spécialisée dans la réalisation d'enquêtes. Nous avons contacté plusieurs organismes afin de comparer les différentes offres et les tarifs. Finalement, notre choix s'est arrêté sur la société Panelab, habituée à travailler avec les doctorants et les laboratoires universitaires. Le financement a par la suite été soumis et approuvé par la direction du PRISM.

Le questionnaire final fut lancé début avril 2022. Notre recherche s'est donc effectuée par l'intermédiaire d'un panel en ligne, ce qui signifie que notre échantillon se compose de

professionnels, déclarant être disposés à répondre à des enquêtes en ligne, contre rémunération dans la plupart des cas.

Cette méthode d'enquête par panel présente des avantages et des inconvénients qui nous semblent importants de préciser pour justifier de son recours : le premier argument nous ayant motivé à utiliser un panel est la difficulté d'accéder au terrain. De ce fait, le panel nous permettait d'approcher de manière ciblée la population visée par notre enquête. Le second argument était la rapidité à laquelle la passation pouvait se réaliser, puisqu'en l'espace de quinze jours, plus de deux cents réponses ont été recueillies. Toutefois, nous avons conscience des débats portant sur l'usage des panels dans les enquêtes : le biais d'auto-sélection et la difficulté d'évaluer qualitativement les réponses, étant les principaux reproches émis quant à cette technique. Pourtant, le biais d'auto-sélection « est un biais qui peut se produire dans le cadre d'une étude ou les répondants décident de leur propre initiative de répondre à une enquête. L'auto-sélection et l'auto-administration peuvent alors conduire à une sur-représentation de certaines populations dans l'échantillon final (Bathelot, 2020). Quant à la qualité des réponses, nous pouvons en effet nous demander si les individus à qui l'enquête a été envoyée ont répondu honnêtement en prenant le temps de lire chaque énoncé et non de répondre constamment la même option.

Afin de contrôler ces biais, nous avons imposé certaines contraintes dans les options de réponses : la première étant le choix d'utiliser une échelle de Likert en 4 points qui évite une réponse neutre et oblige les participants « à prendre parti », la seconde étant une condition imposée dans la construction du questionnaire en ligne, rendant impossible le fait de répondre continuellement la même chose.

L'un des nombreux avantages d'utiliser un panel est le fait de pouvoir cibler la population qui nous convient d'étudier. En l'occurrence, nous avons décidé de privilégier les professionnels cadres issus de différents secteurs d'activités où le recours au télétravail est plus au moins commun : l'audit, la gestion et la finance ; la banque, la bourse et les assurances ; l'informatique, le web et les télécoms ; les sciences humaines et sociales ; l'administration et la fonction publique.

Pourquoi ? Malgré la crise liée à la Covid-19 durant laquelle les profils de télétravailleurs se sont diversifiés (Collas et al. 2020 ; Malakoff Humanis, 2022), les cadres, comme nous avons pu le développer dans les parties supérieures, constituent la majorité des profils de

télétravailleurs. Concernant le choix des secteurs d'activité, hormis les domaines des sciences humaines et sociales ainsi que l'administration et la fonction publique, les autres secteurs pratiquent le télétravail plus largement selon la Dares (Hallépée et Mauroux 2019). Nous avons choisi de varier les secteurs d'activités afin d'observer certaines différences entre les professionnels et pouvoir comparer les résultats.

Nous avons également demandé qu'un équilibre dans la répartition d'hommes et de femme au sein de l'échantillon soit respecté (50/50 ou 60/40).

Les participants devaient être âgés de plus de 20 ans et en activité.

## *7.4. TRAITEMENTS STATISTIQUES*

### *7.4.1. Les analyses préliminaires : description de l'échantillon et des échelles*

La description des caractéristiques statistiques de l'échantillon d'abord et des échelles ensuite, permet de comprendre la répartition, la dispersion et les tendances centrales des données de notre échantillon. Ce qui apporte des informations importantes sur l'orientation de nos résultats.

Nous avons conduit une Analyse en Composantes Principales (ACP) de nos échelles, qui est une technique statistique utilisée pour réduire la dimensionnalité des données, en identifiant les relations et les structures sous-jacentes entre les variables. Cette analyse permet de regrouper les variables partageants des similitudes en axes principaux ou facteurs généraux. Souvent utilisée dans une démarche exploratoire, elle peut également l'être afin de confirmer un fait, une structure déjà connue. Dans notre cas, nous avons combiné ces deux démarches dans le but d'analyser la structure interne des échelles de mesure utilisées et de vérifier la répartition des items dans les dimensions identifiées par les auteurs.

Pour cela, nous avons au préalable mesuré l'indice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), qui permet de mesurer le degré de corrélations et de liaisons entre les variables que nous souhaitons analyser par l'ACP. Si les variables sont fortement corrélées entre elles, cela signifie qu'il existe des relations significatives entre les variables, ce qui est favorable à une réduction de dimensionnalité telle que l'ACP. L'indice KMO varie de 0 à 1. Plus la valeur de KMO est proche de 1, meilleure est l'adéquation des données à une ACP. Cette étape préliminaire à l'ACP est souvent associée au test de sphéricité de Bartlett, qui teste l'hypothèse nulle selon laquelle les

variables dans un ensemble de données sont non corrélées. Si l'indice de Bartlett est significatif ( $p < .005$ ), cela suggère que les variables prises en compte sont assez corrélées entre elles pour procéder à une ACP. Une fois ces analyses effectuées et l'ACP lancée, nous procédons à une rotation Varimax avec normalisation de Kaiser, dont le but est de réorganiser toutes les variables corrélées entre-elles dans chaque composante et de les ajuster afin de les rendre comparables et de faciliter leur interprétation.

La seconde analyse importante à conduire pour la validation des échelles de mesure utilisées, est l'analyse de la consistance interne. Et pour cela, l'Alpha de Cronbach est l'une des méthodes les plus couramment utilisées pour évaluer la fiabilité et la cohérence des outils mobilisés. Cette analyse consiste à évaluer à quel point les items de l'échelle sont corrélés entre eux, c'est-à-dire à quel point ils mesurent la même caractéristique sous-jacente. En termes d'interprétation, plus l'Alpha de Cronbach est élevé, plus les items de l'échelle sont considérés comme cohérents et fiables.

Enfin, la dernière analyse descriptive à mener est l'analyse de la normalité des scores obtenus. Une distribution normale ou courbe gaussienne, est reconnaissable par sa forme et ses propriétés : elle a une forme en cloche symétrique, où la majorité des valeurs se concentrent autour de la moyenne, qui est égale à la médiane et au mode (soit la valeur la plus fréquente), et les coefficients d'asymétrie et d'aplatissement sont nuls (Goldfarb et Pardoux, 2013, p. 229). Pour ce faire, plusieurs tests statistiques sont envisageables : le test de Shapiro-Wilk ou le test de Kolmogorov-Smirnov. Ces tests comparent la distribution des données à une distribution normale théorique et fournissent une valeur de p-valeur pour évaluer la normalité. De manière plus informelle, il y a également la possibilité d'utiliser les coefficients d'asymétrie et d'aplatissement (Kurtosis), qui donnent des indications quant à la forme de la distribution, ainsi que la lecture des histogrammes, plus représentative de la courbe que suit la distribution des scores. De plus, la vérification de la normalité de la distribution des scores permet d'orienter par la suite les tests à appliquer pour répondre à nos hypothèses.

Une fois l'analyse de normalité effectuée, nous observons les corrélations. Comme vous pourrez le constater prochainement, les scores de nos participants ne suivent pas une loi normale. Nous avons donc utilisé le test de corrélations non paramétrique de Spearman. Contrairement au test paramétrique de corrélation de Pearson, qui mesure la relation linéaire entre les variables, le test de Spearman mesure la relation entre les rangs attribués à chacune des variables. Il est

important de noter que la corrélation de Spearman n'est pas sensible aux valeurs extrêmes et peut détecter des relations non linéaires.

#### 7.4.2. L'analyse de la variance

Notre première question teste l'effet principal du télétravail, à travers les différentes conditions spécifiées dans notre modèle (familiarité avec cette pratique, fréquence, lieu de télétravail), sur le niveau de satisfaction de vie professionnelle, les facteurs psycho-sociaux, l'engagement organisationnel et la performance adaptative. Nous cherchons ainsi à mettre en évidence des différences significatives entre chacune des conditions de télétravail pour conclure sur un effet du télétravail sur nos variables.

Pour résumer :

- Notre variable indépendante (VI) est qualitative à trois modalités, elles-mêmes subdivisées en sous-conditions  
VI<sub>1</sub> = expérience de télétravail ; 2 modalités = expérimenté et non expérimenté  
VI<sub>2</sub> = rythme de télétravail ; 3 modalités = retour sur site, hybride, télétravail à temps plein  
VI<sub>3</sub> = lieu de télétravail ; 4 modalités = bureau, pièce de vie commune, tiers-lieux, autre
- Nos variables dépendantes (VD) sont quantitatives, puisque ce sont les scores des participants aux différentes échelles de mesure qui sont utilisés.

Le test de l'analyse de la variance généralisée ou ANOVA-GLM, va analyser la différence de moyenne entre les modalités de chacune des conditions de notre variable indépendante. On teste l'hypothèse nulle selon laquelle il n'y a pas de différence entre les groupes comparés. Nous obtenons alors la statistique du test F, qui compare la variance expliquée par le modèle (effet de la VI, avec la variabilité résiduelle (ou inexpliquée)). Cette statistique est associée à une p-valeur, qui évalue la probabilité d'obtenir des scores aussi extrêmes que ceux observés, en supposant que l'hypothèse nulle est vraie. Si cette p-valeur est significative ( $p < .05$ ), alors les groupes comparés sont statistiquement différents, ce qui témoigne d'un effet de la VI sur la VD. L'Êta-carré ( $R^2$ ) est une autre statistique qui évalue cette fois-ci l'ampleur de l'effet, c'est-à-dire qui explique dans quelle mesure la variance d'une variable explique la variance d'une seconde variable. Cette statistique varie entre 0 et 1, plus elle se rapproche de la valeur supérieure, plus l'effet est fort.

L'ANOVA permet de mettre en évidence une différence entre les groupes comparés, et donc la présence d'un effet général de notre variable indépendante sur les variables dépendantes considérées. Mais pour identifier les conditions significativement différentes entre elles, nous devons effectuer des contrastes (Cadario et al. 2017).

Le principe du contraste simple est alors de comparer spécifiquement certaines combinaisons de moyennes de groupes, après avoir trouvé une différence globale significative ces derniers. Pour cela, nous devons attribuer des valeurs numériques à chacune des conditions que nous souhaitons comparer, conventionnellement de -1 à 1, de sorte que la somme de ces valeurs vaut zéro.

Par exemple, une différence globale est constatée entre les conditions A, B et C. Nous souhaitons connaître quelles sont les conditions spécifiquement différentes. Ainsi, nous devons effectuer trois contrastes en recodant les conditions de la manière suivante :

<b>Conditions</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
Contraste 1 : A vs B	-1	1	0
Contraste 2 : A vs C	-1	0	1
Contraste 3 : B vs C	0	-1	1

La condition codée 0 est la condition contrôle.

Mais d'autres configurations sont également possibles, comme comparer une condition par rapport au deux autres. Et dans ce cas-là, nous coderons par exemple la condition A par -1, la condition B par 0,5 et la condition C par 0,5.

Dans notre cas, nous avons conduit des contrastes simples.

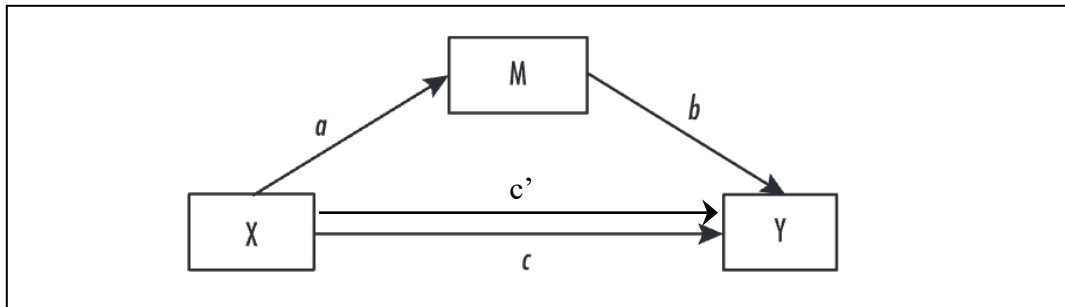
#### 7.4.3. La macro PROCESS de Hayes (2013)

La macro PROCESS de Hayes (2013), est un outil informatique puissant dans l'analyse statistique des effets de médiation et de modération. Quelle que soit la configuration, cet outil repose sur une analyse de régression suivie d'une analyse « conditionnelle » (Hayes, 2013), qui consiste à étudier l'effet de la variable indépendante sur la variable dépendante selon une ou plusieurs valeurs spécifiques de la variables médiatrice ou modératrice au moyen d'une 'une analyse basée sur la régression multiple (Cadario et al., 2017).

### 7.4.3.1. Analyse de l'effet de médiation

Notre seconde question de recherche, consiste à tester l'effet médiateur des facteurs psychosociaux entre notre variable indépendante – comme présentée dans la section 7.4.2 – et l'engagement organisationnel. Nous pourrions résumer l'effet de médiation par la Figure 11 ci-dessous.

Figure 11: Test d'un effet médiateur



Pour analyser l'effet de médiation, nous utilisons le modèle 4 de la Macro PROCESS de Hayes (2013), qui va effectuer plusieurs régressions :

- 1) La première équation (a) teste l'effet du prédicteur (X) sur le médiateur (M)
- 2) La deuxième équation (b) teste l'effet du médiateur (M) sur la variable dépendante (Y)
- 3) La troisième équation ( $a \times b$ ) teste l'effet indirect du modèle, c'est-à-dire l'effet de X sur Y au travers de M
- 4) La quatrième équation ( $c'$ ) teste l'effet de X sur Y en contrôlant l'effet indirect ( $a \times b$ )
- 5) Tandis que le coefficient c représente l'effet total du modèle (effet direct + effet indirect)

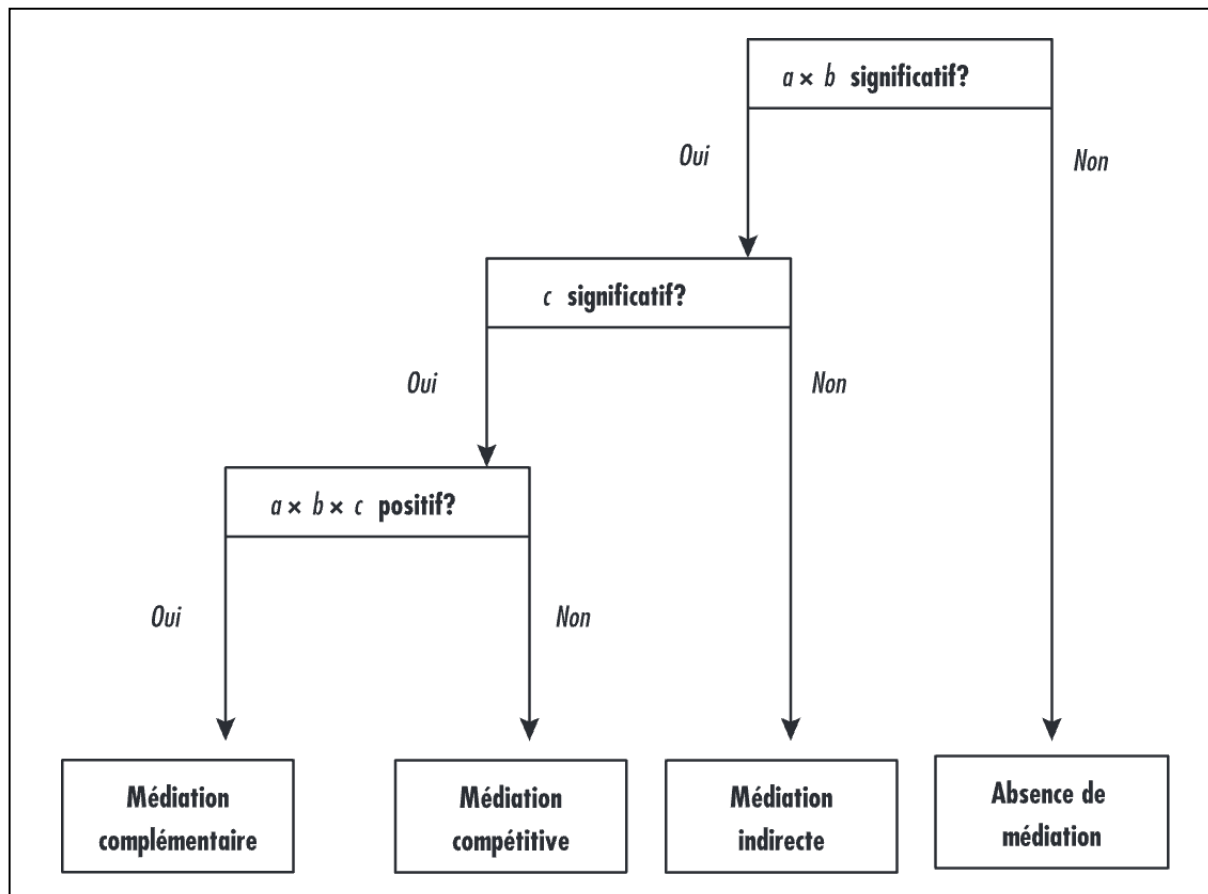
Plusieurs méthodes existent pour calculer et analyser cet effet indirect : le test de Sobel ([Baron & Kenny, 1986](#)) ou le bootstrapping ([Zhao et al. 2010](#) ; [Hayes, 2013](#)). Nous avons retenu dans cette recherche le test du bootstrap ou rééchantillonnage, qui permet d'estimer l'effet indirect ( $a \times b$ ) par intervalle de confiance. Le tableau suivant (Tableau 5) présente les statistiques précisées au sein des tests effectués par le modèle 4 de la Macro PROCESS de Hayes (2013).

Tableau 5: Tests effectués par la Macro PROCESS de Hayes (2013) (issu de [Cadario et al. 2017](#), p. 185)

$a, b$ et $c$	Régression	p-value	$p < .05$
$a \times b$	Bootstrap	IC	$0 \notin IC$

Une fois l'effet indirect calculé, nous pouvons distinguer trois types de médiation selon trois critères de significativité, que Zhao et al. (2010) résumant par le schéma suivant (Figure 12) :

Figure 12: Classification des types de médiation (Zhao et al., 2010)

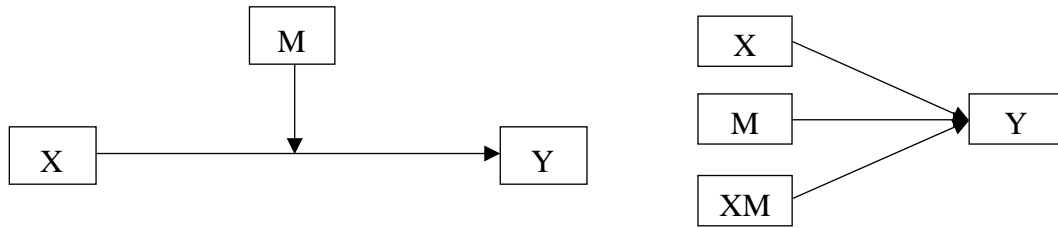


#### 7.4.3.2. Analyse de l'effet modérateur

Dans le but de répondre à notre troisième question de recherche, qui s'intéresse au rôle modérateur de la performance adaptative entre les conditions de télétravail et nos variables dépendantes, soient les facteurs psychosociaux et l'engagement organisationnel, nous avons utilisé le modèle 1 de la Macro PROCESS de Hayes (2013).

Nous nous intéressons à la manière dont la relation entre deux variables varie, en fonction de ce troisième facteur. Dans un premier temps, le modèle 1 permet de tester les effets principaux, que nous devrions appeler effets conditionnels, de la variable indépendante (X) et de la variable modératrice (M) sur la variable dépendante (Y), pour ensuite analyser l'effet de l'interaction entre X et M (XM) sur Y (Figure 13).

Figure 13: Test d'un effet modérateur



Cet effet d'interaction (XM) peut être décomposé avec une analyse conditionnelle, laquelle indiquera l'influence des différentes conditions de la variable indépendante (X) sur la variables dépendante (Y) pour différentes modalités de la variables modératrice (M). Cela implique de recoder les conditions de la variable indépendante.

Nous avons ainsi choisi d'utiliser un codage « *dummy* » qui consiste à recoder les conditions de manière binaire (0 et 1) afin de les comparer entre-elles, en prenant toujours comme variable de référence la première codée 0. Si cette différence est positive, cela signifie que la variable dépendante est plus élevée pour la condition codée 1 de la variable indépendante par rapport à la condition codée 0. Si cette différence est négative, cela signifie que la variable dépendante est moins élevée pour la condition codée 1 de la variable indépendante par rapport à la condition codée 0 (Cadario et al. 2017).

Enfin, nous avons préféré une analyse conditionnelle sur les valeurs du modérateur M à plus ou moins un écart type de sa moyenne, permettant de tester l'effet de X sur Y pour ces deux niveaux de la variable modératrice (Irwin et McClelland, 2001).



## **PARTIE 4 – ANALYSE DES RESULTATS**

L'analyse de nos résultats se déroulera en quatre chapitres :

Le chapitre 8 permet de décrire notre échantillon à travers les caractéristiques socio-professionnelles et les pratiques de télétravail. Nous faisons également une analyse factorielle et de fiabilité des échelles utilisées, nous présentons également la distribution des scores sur chaque échelle, ainsi que les matrices de corrélations entre les conditions de nos variables indépendantes (expérience, rythme, lieu, profils) avec chacune des dimensions et sous-dimensions de nos échelles.

Le chapitre 9 présente les résultats des tests des effets directs du télétravail sur nos variables dépendantes à travers les quatre facteurs préalablement définis pour caractériser la situation de télétravail.

Le chapitre 10 traite de l'effet de médiation des facteurs psycho-sociaux dans la relation entre nos variables indépendantes, dont leurs conditions, et l'engagement organisationnel.

Le chapitre 11 correspond au test de l'effet d'interaction entre les caractéristiques de la situation de télétravail avec la performance adaptative sur les facteurs psycho-sociaux et l'engagement organisationnel.



## CHAPITRE 8. CARACTERISTIQUES DESCRIPTIVES

### 8.1. DE NOTRE ECHANTILLON

#### 8.1.1. Quelques caractéristiques générales

Le tableau suivant (Tableau 6) regroupe les informations sociales de notre échantillon. Au total, N = 225 répondants ont été recrutés par panel en ligne. Comme attendu, nous avons presque autant d'hommes (51,1%) que de femmes (48,9%). Les répondants se situent majoritairement dans les tranches d'âge 30-39 ans (27,6%) et 40-49 ans (37,8%). Ils sont pour la plupart en couple (33,8%) et mariés (39,6%) ou célibataires (20,4%) et habitent en zone urbaine (52,9%). Enfin, 31,1% n'ont pas d'enfant, 18,7% en ont un, 40,4% d'entre eux ont deux enfants et 9,8% en ont trois ou plus.

**Tableau 6: Caractéristiques sociales de l'échantillon**

	N = 225	n	%
GENRE	Homme	115	51,10%
	Femme	110	48,90%
ÂGE	20-29 ans	17	7,60%
	30-39 ans	62	27,60%
	40-49 ans	85	37,80%
	50-59 ans	50	22,20%
	60 ans et plus	11	4,90%
SITUATION MARITALE	Marié	89	39,60%
	En couple	76	33,80%
	Divorcé	13	5,80%
	Célibataire	46	20,40%
	Autre	1	0,40%
NOMBRE D'ENFANTS	1	42	18,70%
	2	91	40,40%
	3	18	8%
	4	4	1,80%
	Non concerné	70	31,10%
ZONE D'HABITATION	Zone urbaine	119	52,90%
	Zone périurbaine	60	26,70%
	Zone rurale	46	20,40%

Le second tableau (Tableau 7) correspond aux caractéristiques professionnelles de notre échantillon. Notre population se compose à 96% de cadres et professions intellectuelles supérieures, qui constituent la population de télétravailleurs de manière générale. Nous

constatons que les secteurs d'activités dans notre échantillon sont très divers, toutefois ceux les plus représentés ici sont ceux de l'Informatique, du web et des télécoms (35,7%), la Fonction publique, l'administration (29,8%), le secteur bancaire, des assurances et de la bourse (22,2%). Les participants témoignent pour plus de la moitié de l'échantillon une ancienneté de plus de 10 ans (55,6%). Par rapport au management, 48% encadrent une équipe. Enfin, 91,6% de notre échantillon sont en CDI, 4% en CDD et 4,4% ont un autre type de contrat.

**Tableau 7: Caractéristiques professionnelles de l'échantillon**

	N = 225	n	%
CSP	Professions intermédiaires	7	3,10%
	Employé	1	0,40%
	Cadre et professions intellectuelles supérieures	216	96,00%
	Autre	1	0,40%
SECTEUR D'ACTIVITE	Activité scientifique	2	0,90%
	Audit, comptabilité, gestion, finance	18	8,00%
	Banque, assurance, bourse	50	22,20%
	Enseignement, santé	1	0,40%
	Fonction publique, administration	67	29,80%
	Information, communication, édition	6	2,70%
	Informatique, web, télécoms	79	35,10%
	Sciences humaines et sociales	2	0,90%
ANCIENNETE	Moins d'1 an	14	6,20%
	1 à 5 ans	48	21,30%
	5 à 10 ans	38	16,90%
	Plus de 10 ans	125	55,60%
MANAGEMENT	Oui	108	48%
	Non	117	52%
TYPE DE CONTRAT	CDI	206	91,60%
	CDD	9	4%
	Autre	10	4,40%

### 8.1.2. Caractéristiques des pratiques de télétravail

Nous nous référons au Tableau 8. Sur notre échantillon total 40,4% des répondants avaient déjà pratiqué le télétravail avant le Covid. Parmi eux 58,2% étaient en télétravail de manière occasionnelle c'est à dire quelques jours ou heures par mois ou 1 jour par semaine, 30,7% en

situation hybride (19,7% au rythme de 2 jours par semaine et 10,98% au rythme de 3 jours par semaine) et 10,98% étaient en télétravail à temps plein. Durant la période de pandémie on note une nette augmentation du taux de télétravailleurs qui passe à 90,2% de notre population : 6,4% sont en télétravail occasionnellement (1,9% quelques jours ou heures par mois et 4,4% 1 jour par semaine), 21,7% sont en télétravail en mode hybride (9,3% 2 jours par semaine et 12,3% 3 jours par semaine) et 71,9% sont en télétravail à temps plein. Ce qui semble logique durant la crise sanitaire avec la mise en place du confinement et le recours massif à cette organisation du travail. Nous avons considéré de manière optimiste que la période post-covid débutait à partir de septembre 2021 avec le levé du confinement et le reprise du « chemin » de l'entreprise. Dans cette temporalité, 75,1% des actifs interrogés ont repris leur travail en présentiel à temps plein et 21,3% alternent entre télétravail et présence sur site. Une minorité (3,8%) sont uniquement en télétravail. On se rend compte que le pourcentage de personnes en télétravail hybride post-covid est revenu au même niveau qu'en situation pré-covid.

**Tableau 8: Caractéristiques des pratiques de télétravail**

		N = 225	%	Télétravailleurs (n = 214)	%	Non-télétravailleurs (n = 11)	%
En télétravail avant la Covid	Oui	91	40,40%	91	42,50%		
	Non	134	59,60%	123	57,50%	11	100%
Fréquence de télétravail avant la Covid	Quelques jours/heures par mois	22	9,80%	22	24%		
	1 jour / semaine	31	13,80%	31	34%		
	2 jours / semaine	18	8%	18	19,70%		
	3 jours / semaine	10	4,40%	10	10,98%		
	100%	10	4,40%	10	10,98%		
	Non concerné	134	59,60%	123		11	100%
En télétravail durant la Covid	Oui	203	90,20%	203	94,90%		
	Non	22	9,80%	11	5,10%	11	100%
Fréquence de télétravail durant la Covid	Quelques jours/heures par mois	4	1,80%	4	1,90%		
	1 jour / semaine	9	4%	9	4,40%		
	2 jours / semaine	19	8,40%	19	9,30%		
	3 jours / semaine	25	11,10%	25	12,30%		
	100%	146	64,90%	146	71,90%		
	Non concerné	22	9,8	11		11	100%
Situation de télétravail post-Covid	En télétravail à 100%	8	3,60%	8	3,80%		
	Situation hybride (alternance entre télétravail et présence sur site)	48	21,30%	48	17,30%		
	Retour sur site 100%	169	75,10%	158	78,90%	11	100%
Lieu de télétravail	Tiers lieux (espaces de co-working etcc.)	5	2,2	5	2,30%		
	Un espace aménagé dans une pièce de vie commune (salon, cuisine, chambre)	121	53,8	121	57,90%		
	Une pièce dédiée (bureau)	82	36,4	82	39,20%		
	Autre	6	2,7	6	2,90%		
	Non concerné	11	4,90%			11	100%

## 8.2. DE NOS ECHELLES

### 8.2.1. Analyse en composantes principales

L'analyse factorielle, telle que l'analyse en composantes principales (ACP), s'inscrit ici dans une démarche confirmatoire. Nous souhaitons vérifier la structure factorielle des échelles utilisées. L'ACP est basée sur la variance spécifique des variables et permet d'extraire un minimum de facteurs qui expliquent la plus grande partie possible de la variance. Afin, d'avoir une représentation factorielle plus simple, nous avons effectué une rotation Varimax, permettant ainsi de préserver l'indépendance entre les facteurs ou composantes.

Les analyses pour l'ESVP et le JCQ ont été réalisées sur un effectif de 214 répondants, tandis que les analyses correspondantes à l'échelle d'engagement organisationnel et de performance adaptative ont été réalisées sur 225 répondants.

### 8.2.1.1. Échelle de Satisfaction de Vie Professionnelle

L'ACP sur l'Échelle de Satisfaction de Vie Professionnelle (ESVP) montre dans un premier temps que l'indice KMO de 0,79 peut être qualifié de très bon. Il nous indique que les corrélations entre les items sont de bonne qualité. Le test de sphéricité de Bartlett est significatif ( $p < .001$ ), ce qui signifie que toutes les corrélations ne sont pas toutes égales à zéro.

**Tableau 9: indice KMO et test de Bartlett**

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		0,794
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx.	2199,784
	ddl	325
	Signification	<,001

L'analyse de la variance totale expliquée met en avant 1 facteur qui explique à lui seul 44, 61% de la variance totale de l'échelle. C'est ce que confirme également le tracé d'effondrement ou Coude de Catell, sur lequel une rupture de la pente après le premier facteur.

Nous relevons sur la matrice des composantes principales que les items de l'ESVP saturent fortement sur ce facteur en lien avec la satisfaction (Tableau 10).

**Tableau 10: Matrice des composantes principales**

Items	ESVP	Facteur 1
1	Globalement, le télétravail correspond tout à fait à mes idéaux.	0,756
2	Mes conditions de télétravail sont excellentes.	0,498
3	Je suis satisfait du télétravail.	0,751
4	Jusqu'à présent, le télétravail m'apporte toutes les choses importantes que je voulais.	0,700
5	Si je pouvais, je resterais en télétravail.	0,597
Variance expliquée		44,61%

### 8.2.1.2. Job Content Questionnaire

L'indice KMO du JCQ est aussi relativement bon (0,75) tout comme la significativité du test de sphéricité de Bartlett ( $p < .001$ ), qui nous indiquent que les corrélations entre les items sont qualitatives et différentes de zéro (Tableau 11).

**Tableau 11: Indice KMO et test de Bartlett**

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		0,794
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx.	2199,784
	ddl	325
	Signification	<,001

L'ACP extrait 7 facteurs pour lesquels les valeurs propres sont supérieures à 1 et qui expliquent 64% de la variance de l'échelle. Or, le JCQ est constitué de 3 dimensions et de 8 sous-dimensions. En observant le tracé d'effondrement, nous nous rendons compte que la rupture est plus marquée entre les facteurs 3 et 4 qu'entre les facteurs 7 et 8. Dans ce cadre, nous avons décidé d'analyser la structure de l'échelle en 3 et 8 composantes, qui expliquent respectivement 44,75% et 67,56% de la variance totale de l'échelle.

Le Tableau 12 représente la matrice en 3 composantes après rotation. Nous pouvons observer que les dimensions portant sur le soutien-social et les demandes psychologiques sont plutôt bien représentées, malgré la saturation de l'item 15 en lien avec la complexité de l'activité sur les facteurs relatifs au soutien et à l'autonomie. La notion de « concentration intense » de cet item, peut relever bien évidemment du soutien de son supérieur et/ou de ses collègues mais aussi de l'autonomie dont dispose l'individu. Enfin, la dimension liée à l'autonomie décisionnelle est la plus délicate, car si les variables saturent sur cette troisième composante, on observe des corrélations beaucoup plus élevées sur le premier facteur relatif au soutien-social. Nous pourrions expliquer ces résultats par l'importance que joue le supérieur dans cette autonomie donnée aux subordonnés mais aussi dans la possibilité d'utiliser et de développer ses compétences. L'item 7 appartenant à la sous-dimension « utilisation des compétences » sature également sur le facteur représentant les demandes psychologiques. Le fait que le télétravail demande un haut niveau de compétences peut en effet renvoyer à une certaine pression dans la réalisation de son travail, par la polyvalence et la multiplicités des tâches à effectuer.

**Tableau 12: Rotation de la matrice en 3 composantes**

Dimensions	Sous dimensions	Items	JCQ	Facteurs		
				1	2	3
Soutien Social	Supérieur	19	En télétravail, mon supérieur se sent concerné par le bien-être de ses subordonnés	0,539	-0,249	-0,568
		20	En télétravail, mon supérieur prête attention à ce que je dis	0,621	-0,180	-0,575
		21	En télétravail, mon supérieur m'aide à mener mes tâches à bien	0,620	-0,132	-0,543
		22	En télétravail, mon supérieur réussit facilement à faire collaborer ses subordonnés	0,620	-0,337	-0,322
	Collègues	23	En télétravail, les collègues avec qui je travaille sont des gens professionnellement compétents	0,606	-0,311	0,182
		24	En télétravail, les collègues avec qui je travaille me manifestent de l'intérêt	0,617	-0,216	0,093
		25	En télétravail, les collègues avec qui je travaille sont amicaux	0,651	-0,170	0,233
		26	En télétravail, les collègues avec qui je travaille m'aident à mener mes tâches à bien	0,668	-0,118	0,034
Demandes psychologiques	Rapidité	10	En télétravail je dois travailler très vite	0,258	0,594	0,050
		13	En télétravail, on ne me demande pas d'effectuer une quantité de travail excessive	-0,395	0,056	-0,010
		12	En télétravail, je dispose du temps nécessaire pour effectuer mes tâches	-0,459	0,461	-0,107
	Complexité	11	Être en télétravail demande de travailler intensément	0,322	0,598	0,143
		14	En télétravail je reçois des ordres contradictoires de la part d'autres personnes	0,224	0,641	-0,007
		15	Mon travail nécessite de longues périodes de concentration intense	0,341	0,261	0,352
	Morcellement	16	En télétravail, mes tâches sont souvent interrompues avant d'être achevées, nécessitant de les reprendre plus tard	0,141	0,573	-0,178
		17	En télétravail mon travail est très "bousculé"	0,116	0,659	-0,198
18	En télétravail je suis souvent ralenti dans mon travail parce que je dois attendre que les autres aient terminé le leur	0,201	0,638	-0,081		
Autonomie décisionnelle	Latitude décisionnelle	2	En télétravail, j'ai très peu de liberté pour décider comment faire mon travail	-0,080	-0,494	0,390
		1	Ma situation de télétravail me permet souvent de prendre des décisions par moi-même	0,569	-0,100	0,311
		3	En télétravail, j'ai la possibilité d'influencer le déroulement de mon travail	0,531	-0,230	0,206
	Développement des compétences	9	En télétravail, j'ai l'occasion de développer mes compétences professionnelles	0,609	-0,016	0,199
		6	Être en télétravail me demande d'être créatif	0,439	0,461	0,154
		4	En télétravail, je dois apprendre de nouvelles choses	0,374	0,322	0,053
	Utilisation des compétences	8	En télétravail, j'ai des activités variées	0,464	-0,143	0,322
		7	Être en télétravail demande un haut niveau de compétences	0,425	0,457	0,217
5	En télétravail, j'effectue des tâches répétitives	-0,205	-0,564	0,075		
Variance expliquée				21,50%	15,98%	7,30%

Si nous regardons à présent l'analyse de l'échelle en 8 facteurs, la matrice des composantes après rotation Varimax avec normalisation de Kaiser, clarifie mieux la construction du JCQ. Les 8 sous-dimensions de l'échelle sont bien identifiées avec toutefois des variables qui saturent de manière importante sur plus d'un facteur (

Tableau 13). Parmi elle, deux variables appartenant à « l'utilisation des compétences » : l'item 7 faisant référence au niveau de compétences qui corrèle fortement sur le facteur en lien avec le développement des compétences, et l'item 8 faisant référence à la variété des activités qui corrèle fortement sur le facteur en lien avec la latitude décisionnelle et la possibilité de

s'organiser librement dans son travail. Ces associations peuvent sembler logiques mais font apparaître les problématiques de reformulation des items. Ensuite, l'item 10 relatif à la vitesse d'exécution des activités corrèle davantage sur le facteur exprimant la complexité de réaliser son travail en télétravail, plutôt que la sous-dimension « rapidité » auquel il aurait dû être rattaché. Tandis que l'item 14, exprimant les difficultés liées aux ordres contradictoires sature fortement sur le facteur représentant le morcellement de l'activité. Ces résultats confirment la structure interne du JCQ au travers ces 8 sous-dimensions, cependant ils mettent aussi en avant, l'ambiguïté de certains items qui s'avèrent ne pas être très représentatifs de la dimension à laquelle ils auraient dû être attachés. La dimension relative à l'autonomie décisionnelle, et principalement la sous-dimension utilisation des compétences, devrait être reformulée pour éviter les confusions ou les vraisemblances avec les autres composantes.

**Tableau 13: Rotation de la matrice en 8 composantes**

Dimensions	Sous dimensions	Items	job Content Questionnaire	Facteurs							
				1	2	3	4	5	6	7	8
Autonomie décisionnelle	Latitude décisionnelle	1	Ma situation de télétravail me permet souvent de prendre des décisions par moi même	0,125	0,243	0,007	0,123	<b>0,665</b>	0,123	0,002	-0,245
		2	En télétravail, j'ai très peu de liberté pour décider comment faire mon travail	-0,192	0,226	-0,349	-0,244	<b>0,327</b>	-0,084	0,274	0,248
		3	En télétravail, j'ai la possibilité d'influencer le déroulement de mon travail	0,239	0,317	-0,182	-0,011	<b>0,586</b>	0,199	-0,142	-0,011
	Développement des compétences	4	En télétravail, je dois apprendre de nouvelles choses	0,086	0,122	-0,003	<b>0,761</b>	-0,246	0,173	-0,066	-0,089
		9	En télétravail, j'ai l'occasion de développer mes compétences professionnelles	0,210	0,331	-0,065	<b>0,645</b>	0,232	0,015	0,100	0,103
		6	Être en télétravail me demande d'être créatif	0,030	-0,011	0,319	<b>0,622</b>	0,175	0,162	0,006	-0,188
	Utilisation des compétences	7	Être en télétravail demande un haut niveau de compétences	0,007	-0,021	0,217	<b>0,623</b>	0,315	0,207	<b>-0,178</b>	0,033
		8	En télétravail, j'ai des activités variées	0,112	0,114	0,068	0,245	<b>0,634</b>	-0,013	<b>0,427</b>	-0,039
		5	En télétravail, j'effectue des tâches répétitives	0,045	-0,028	-0,331	-0,192	0,035	-0,168	<b>0,711</b>	0,263
Demandes psychologiques	Rapidité	10	En télétravail je dois travailler très vite	0,071	-0,195	0,289	0,182	0,182	<b>0,647</b>	-0,186	<b>-0,095</b>
		13	En télétravail, on ne me demande pas d'effectuer une quantité de travail excessive	-0,142	-0,144	-0,029	-0,056	-0,163	0,004	0,109	<b>0,763</b>
		12	En télétravail, je dispose du temps nécessaire pour effectuer mes tâches	-0,177	-0,442	0,244	-0,009	-0,363	0,309	0,212	<b>0,365</b>
	Complexité	11	Être en télétravail demande de travailler intensément	0,053	-0,066	0,237	0,344	0,108	<b>0,718</b>	-0,079	0,097
		14	En télétravail je reçois des ordres contradictoires de la part d'autres personnes	-0,082	0,026	<b>0,719</b>	0,267	-0,040	<b>0,079</b>	-0,015	-0,155
		15	Mon travail nécessite de longues périodes de concentration intense	-0,110	0,434	0,096	0,059	-0,010	<b>0,664</b>	0,042	-0,005
Morcellement	16	En télétravail, mes tâches sont souvent interrompues avant d'être achevées, nécessitant de les reprendre plus tard	0,059	0,063	<b>0,722</b>	-0,121	0,075	0,144	-0,266	0,295	
	17	En télétravail mon travail est très "bousculé"	0,024	0,077	<b>0,667</b>	0,017	-0,103	0,176	-0,391	0,303	
	18	En télétravail je suis souvent ralenti dans mon travail parce que je dois attendre que les autres aient terminé le leur	-0,010	-0,034	<b>0,784</b>	0,123	-0,033	0,160	0,107	-0,164	
Soutien Social	Supérieur	19	En télétravail, mon supérieur se sent concerné par le bien-être de ses subordonnés	<b>0,838</b>	0,086	-0,070	0,036	0,066	0,001	-0,015	-0,039
		20	En télétravail, mon supérieur prête attention à ce que je dis	<b>0,860</b>	0,114	0,010	0,130	0,049	-0,003	0,001	-0,099
	Collègues	21	En télétravail, mon supérieur m'aide à mener mes tâches à bien	<b>0,809</b>	0,163	0,116	0,074	0,142	-0,054	-0,088	0,018
		22	En télétravail, mon supérieur réussit facilement à faire collaborer ses subordonnés	<b>0,699</b>	0,324	-0,077	0,014	0,078	0,086	0,239	-0,131
Soutien Social	Collègues	23	En télétravail, les collègues avec qui je travaille sont des gens professionnellement compétents	0,196	<b>0,806</b>	-0,133	0,031	0,132	0,067	-0,077	0,027
		24	En télétravail, les collègues avec qui je travaille me manifestent de l'intérêt	0,269	<b>0,636</b>	0,072	0,050	0,024	0,143	0,344	-0,279
		25	En télétravail, les collègues avec qui je travaille sont amicaux	0,129	<b>0,746</b>	0,114	0,065	0,266	-0,004	-0,006	-0,107
		26	En télétravail, les collègues avec qui je travaille m'aident à mener mes tâches à bien	0,283	<b>0,617</b>	0,128	0,347	0,140	-0,194	-0,015	0,051
<b>Variance expliquée</b>				<b>21,50%</b>	<b>15,98%</b>	<b>7,30%</b>	<b>5,90%</b>	<b>4,95%</b>	<b>4,42%</b>	<b>3,91%</b>	<b>3,56%</b>

### 8.2.1.3. Échelle d'Engagement organisationnel

Nous pouvons lire dans le Tableau 14 que les corrélations entre les items de l'échelle d'engagement organisationnel sont de bonne qualité puisque l'indice KMO de 0,81 est excellent et sont différentes de zéro puisque le test de sphéricité de Bartlett est significatif ( $p < .001$ ).

**Tableau 14: Indice KMO et test de Bartlett**

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.	0,812
Khi-carré approx.	1348,762
Test de sphéricité de Bartlett	ddl
	153
	Signification
	<.001

L'ACP extrait 4 facteurs pour lesquels les valeurs propres sont supérieures à 1 et qui expliquent 56,58% de la variance totale. Or, l'échelle d'engagement organisationnel de Meyer et Allen (1991) est constituée de 3 dimensions : affective, normative et calculée, cette dernière étant subdivisée en 2 sous-dimensions : alternatives perçues et sacrifices perçus. Ce dernier point pouvant expliquer la présence de 4 composantes. Nous avons donc dans un premier temps analysé la matrice des corrélations avec les 4 facteurs extraits (Tableau 15) pour ensuite vérifier la structure en 3 composantes générales (Tableau 16).

Contrairement à ce qui était attendu, nous observons que les items appartenant initialement à la dimension générale relative à l'engagement affectif, saturent sur deux facteurs distincts. En effet, on observe que trois items liés à cette dimension affective sont formulés positivement et 3 autres négativement. Ainsi, le premier facteur fait directement référence à ce que nous pourrions étiqueter comme un « attachement profond » des participants à leur organisation, tandis que le second facteur renverrait davantage à « l'absence d'attachement », si ce n'est un certain retrait affectif des salariés à leur organisation. Le troisième facteur représente le contrat psychologique unissant un salarié à son organisation et fait référence à la dimension normative de l'échelle. On observe que l'item 13 qui exprime l'absence de loyauté ou de redevabilité sature aussi sur le facteur relatif à l'absence d'attachement. Tandis que les items 17 et 18 sont fortement corrélés à la composante 1 relative à l'attachement profond des salariés à leur organisation. Ces résultats vont dans le sens de la littérature, puisque les dimensions affective et normative sont relativement associées et semblent mesurer le même concept qu'est l'affectivité positive d'un salarié envers son organisation. Enfin, le quatrième facteur renvoie à

l'aspect instrumental de la relation professionnelle, puisque les 6 items correspondants à cette dimension saturer sur cette même composante. On remarque cependant que les items 7 et 8, relatifs au sacrifice perçu ou au coût lié à un potentiel départ, sont fortement corrélés au premier facteur (« attachement profond »). En effet, la formulation de ces deux items renvoie à un aspect affectif plus que matériel ou organisationnel.

**Tableau 15: Rotation de la matrice en 4 composantes**

				Facteurs			
Dimensions	Sous dimensions	Items	Engagement Organisationnel	1	2	3	4
Engagement affectif		1	Je serai heureux de passer le reste de ma carrière dans cette entreprise	<b>0,670</b>	0,349	0,214	0,064
		2	Je ressens vraiment les problèmes de cette entreprise comme s'ils étaient les miens	<b>0,547</b>	-0,005	0,306	0,014
		5	Cette entreprise représente beaucoup pour moi	<b>0,655</b>	0,318	0,205	0,150
		3	Je ne me considère pas comme faisant partie de "cette famille" que représente l'entreprise	0,063	<b>0,691</b>	-0,155	-0,110
		4	Je ne me sens pas affectivement attaché à cette entreprise	0,323	<b>0,718</b>	-0,001	-0,076
		6	Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance à cette entreprise	0,217	<b>0,741</b>	-0,012	-0,124
Engagement normatif		13	Je ne ressens aucune obligation à rester avec mon employeur actuel	-0,045	0,548	<b>0,520</b>	0,178
		14	Même si c'était à mon avantage, je ne me sentirai pas le droit de quitter mon entreprise	0,256	-0,028	<b>0,755</b>	0,126
		15	J'éprouverai de la culpabilité à quitter mon entreprise	0,434	-0,141	<b>0,676</b>	-0,009
		16	Je ne quitterai pas mon entreprise pour le moment car j'éprouve un sentiment d'obligation envers elle et les gens qui s'y trouvent	0,311	-0,087	<b>0,804</b>	0,108
		17	Mon entreprise mérite ma loyauté	0,714	0,127	<b>0,293</b>	-0,172
		18	Je dois beaucoup à mon entreprise	0,741	0,160	<b>0,094</b>	0,087
Engagement calculé	Sacrifices perçus	7	Il serait très difficile pour moi de quitter cette entreprise en ce moment, même si je le voulais	0,509	0,245	0,111	<b>0,402</b>
	Sacrifices perçus	8	Si je partais de cette entreprise, beaucoup de choses seraient différentes	0,431	-0,305	-0,208	<b>0,198</b>
	Sacrifices perçus	9	En ce moment, rester dans cette entreprise est un problème qui relève autant de la nécessité que du désir	-0,062	-0,488	0,186	<b>0,402</b>
	Alternatives perçues	10	Je pense avoir peu de possibilités pour envisager de quitter cette entreprise	0,102	-0,057	0,053	<b>0,771</b>
	Alternatives perçues	11	Une des conséquences négatives de mon départ serait le manque de solutions de rechange possibles	0,138	-0,184	-0,014	<b>0,694</b>
	Alternatives perçues	12	Si je n'avais pas donné autant de ma personne à cette entreprise, j'aurais pu envisager de travailler ailleurs	-0,100	-0,088	0,408	<b>0,531</b>
<b>Variance expliquée</b>				<b>26,21%</b>	<b>16,10%</b>	<b>7,53%</b>	<b>6,73%</b>

Le Tableau 16 représente la matrice en 3 composantes après rotation Varimax avec une normalisation de Kaiser. Cette fois-ci, nous observons que chaque item sature correctement sur les facteurs exprimant les trois dimensions générales de l'échelle. Le facteur 1 représente l'engagement normatif, le facteur 2 l'engagement affectif et le facteur 3 l'engagement calculé. Toutefois, l'item 18 (engagement normatif) sature également sur le facteur 2 (engagement affectif). On comprend alors que la notion de « devoir beaucoup » est très symbolique et peut renvoyer à un passif relationnel relevant d'une dimension affective. En ce qui concerne l'item 2 (engagement affectif), celui-ci exprime l'identification de l'individu aux problèmes de

l'organisation et il semble davantage corrélé au facteur 1 (engagement normatif). Ainsi le fait d'adhérer aux problématiques rencontrées par l'organisation renverrait à la loyauté de l'individu envers celle-ci.

**Tableau 16: Rotation de la matrice en 3 composantes**

Dimensions	Sous dimensions	Items	EO	Facteurs		
				1	2	3
Engagement normatif		13	Je ne ressens aucune obligation à rester avec mon employeur actuel	<b>0,432</b>	0,272	-0,077
		14	Même si c'était à mon avantage, je ne me sentirai pas le droit de quitter mon entreprise	<b>0,788</b>	-0,091	0,072
		15	J'éprouverai de la culpabilité à quitter mon entreprise	<b>0,801</b>	-0,053	0,072
		16	Je ne quitterai pas mon entreprise pour le moment car j'éprouve un sentiment d'obligation envers elle et les gens qui s'y trouvent	<b>0,858</b>	-0,120	0,082
		17	Mon entreprise mérite ma loyauté	<b>0,581</b>	0,423	0,082
		18	Je dois beaucoup à mon entreprise	<b>0,409</b>	0,475	0,349
Engagement affectif		1	Je serai heureux de passer le reste de ma carrière dans cette entreprise	0,481	<b>0,567</b>	0,238
		2	Je ressens vraiment les problèmes de cette entreprise comme s'ils étaient les miens	0,517	<b>0,201</b>	0,190
		5	Cette entreprise représente beaucoup pour moi	-0,122	<b>0,646</b>	-0,166
		3	Je ne me considère pas comme faisant partie de "cette famille" que représente l'entreprise	0,130	<b>0,760</b>	-0,060
		4	Je ne me sens pas affectivement attaché à cette entreprise	0,466	<b>0,523</b>	0,313
		6	Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance à cette entreprise	0,075	<b>0,733</b>	-0,149
Engagement calculé	Sacrifices perçus	7	Il serait très difficile pour moi de quitter cette entreprise en ce moment, même si je le voulais	0,313	0,377	<b>0,498</b>
	Sacrifices perçus	8	Si je parlais de cette entreprise, beaucoup de choses seraient différentes	0,007	-0,004	<b>0,458</b>
	Sacrifices perçus	9	En ce moment, rester dans cette entreprise est un problème qui relève autant de la nécessité que du désir	0,140	-0,529	<b>0,372</b>
	Alternatives perçues	10	Je pense avoir peu de possibilités pour envisager de quitter cette entreprise	0,079	-0,114	<b>0,704</b>
	Alternatives perçues	11	Une des conséquences négatives de mon départ serait le manque de solutions de rechange possibles	0,039	-0,172	<b>0,692</b>
	Alternatives perçues	12	Si je n'avais pas donné autant de ma personne à cette entreprise, j'aurais pu envisager de travailler ailleurs	0,312	-0,295	<b>0,345</b>
<b>Variance expliquée</b>				<b>26,21%</b>	<b>16,10%</b>	<b>7,53%</b>

#### 8.2.1.4. Échelle de Performance adaptative

Nous pouvons dire à la lecture de l'indice KMO et de la significativité du test de sphéricité de Bartlett, que les corrélations entre nos variables sont de bonne qualité et différentes de zéro (Tableau 17)

**Tableau 17: Indice KMO et test de Bartlett**

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		0,865
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx.	1509,319
	ddl	171
	Signification	<,001

L'extraction des facteurs par l'ACP met en avant 4 composantes pour lesquelles les valeurs propres sont supérieures à 1 et qui expliquent 55,72% de la variance totale. Mais encore une fois, l'échelle de performance adaptative se compose de 5 dimensions (ce qui expliquerait 60,71% de la variance totale).

Nous relevons dans la matrice en 4 composantes avec rotation Varimax et normalisation de Kaiser (Tableau 18) que les dimensions adaptabilité interpersonnelle et gestion du stress des collaborateurs, initialement distinctes, corrèlent fortement sur le facteur 1 (33,36% de variance totale expliquée). Ces deux dimensions renvoient aux compétences émotionnelles que l'individu doit mobiliser pour interagir avec ses collègues ou des clients mais aussi pour les aider à dépasser certaines situations problématiques générant des émotions négatives telles que le stress. En ce sens, nous pourrions regrouper ces deux dimensions sous une seule composante que nous nommerions « compétences émotionnelles ». Les dimensions développement des compétences, résolution de problèmes avec créativité et gestion des urgences, saturent bien sur des facteurs différents.

Si l'on poursuit l'analyse en extrayant 5 facteurs (Tableau 19) nous observons sur la matrice en composantes principales après rotation Varimax avec une normalisation de Kaiser, que les cinq dimensions constituant l'échelle sont bien représentées : le facteur 1 renvoyant au développement des compétences, le facteur 2 à la gestion du stress des collaborateurs, le facteur 3 à la gestion des problèmes avec créativité, le facteur 4 à l'adaptabilité interpersonnelle et enfin le facteur 5 faisant référence à la gestion des urgences.

Toutefois dans cette configuration, nous constatons que certains items corrèlent sur d'autres composantes. Par exemple, l'item 17 (gestion du stress des collaborateurs – facteur 2) sature fortement avec le facteur 4 relatif à l'adaptabilité interpersonnelle, puisque la formulation implique un dialogue et la recherche de solution avec un interlocuteur, un collègue. Inversement, mais dans le prolongement de l'extraction en 4 facteurs expliquée précédemment, les items 15 et 16 appartenant à la dimension adaptabilité interpersonnelle (facteur 4) sont

corrélés à la dimension gestion du stress des collaborateurs (facteur 2). En effet, les deux items précités font référence à un ajustement ou une modification des comportements pour mieux travailler avec les collègues. En ce sens, les individus sont plus en situation d'adapter leur comportement en situation de stress. L'item 12, appartenant à la gestion des urgences (facteurs 5), fait également référence à une « réorganisation » personnelle pour s'adapter à une nouvelle situation et sature sur le facteur 2, gestion du stress des collaborateur. Le stress de manière générale, qu'il soit personnel ou interpersonnel, serait un facteur d'urgence qui impliquerait une modification du comportement.

**Tableau 18: Rotation de la matrice en 4 composantes**

Dimensions	Items	PA	Facteurs			
			1	2	3	4
Adaptabilité interpersonnelle	13	Je développe de bonnes relations avec tous mes interlocuteurs car c'est un élément important de mon efficacité	<b>0,714</b>	0,204	0,047	0,057
	14	Je cherche à comprendre le point de vue de mes interlocuteurs pour pouvoir mieux échanger avec eux	<b>0,734</b>	0,028	0,027	0,179
	15	Pour mieux travailler avec mes collaborateurs, j'apprends de nouvelles manières d'effectuer mes tâches	<b>0,569</b>	0,100	0,329	0,079
	16	J'ajuste volontiers mon comportement lorsqu'il s'agit de travailler avec ces personnes	<b>0,660</b>	0,133	0,092	0,208
Gestion du stress des collaborateurs	17	Je cherche des solutions en discutant calmement avec mes collègues	<b>0,678</b>	0,129	0,036	0,159
	18	Je conserve mon calme dans les situations où j'ai à prendre de nombreuses décisions	<b>0,669</b>	0,070	0,163	0,186
	19	Par mes conseils et mon comportement, j'aide mes collègues à maîtriser leur stress	<b>0,492</b>	0,142	0,421	-0,071
Développement des compétences	1	Je me forme régulièrement dans ou en dehors de l'entreprise pour maintenir mes compétences à jour	0,127	<b>0,617</b>	0,153	0,260
	2	Je suis à l'affût des dernières innovations dans mon domaine d'activité pour améliorer ma manière de travailler	-0,013	<b>0,745</b>	0,265	0,210
	3	Je recherche toutes les opportunités qui me permettent de développer mes performances	0,215	<b>0,753</b>	0,237	0,076
	4	Je me prépare au changement en participant à tout projet ou mission qui le permet	0,208	<b>0,753</b>	0,064	0,083
Résolution de problèmes avec créativité	5	Je n'hésite pas à aller contre certaines idées pré-établies pour proposer une approche novatrice	0,173	0,407	<b>0,608</b>	-0,119
	6	Dans mon travail, on compte sur moi pour proposer des idées nouvelles	0,141	0,328	<b>0,634</b>	0,176
	7	J'intègre des informations très variées pour trouver des solutions innovantes	0,157	0,062	<b>0,677</b>	0,267
	8	Je développe de nouveaux outils, méthodes pour résoudre des problèmes inédits	0,050	0,166	<b>0,730</b>	0,279
Gestion des urgences	9	Je parviens à orienter toute mon attention sur la situation pour agir rapidement	0,334	0,216	0,090	<b>0,597</b>
	10	Je décide vite des actions à entreprendre pour résoudre les problèmes rencontrés	0,150	0,143	0,106	<b>0,818</b>
	11	J'analyse vite les solutions possibles et leurs implications pour choisir la plus appropriée	0,195	0,231	0,303	<b>0,634</b>
	12	Je réorganise facilement mon travail pour m'adapter à la nouvelle situation	0,413	0,046	0,288	<b>0,407</b>
<b>Variance expliquée</b>			<b>33,36%</b>	<b>10,23%%</b>	<b>6,34%%</b>	<b>5,78%%</b>

**Tableau 19: Rotation de la matrice en 5 composantes**

Dimensions	Items	Performance Adaptative	Facteurs				
			1	2	3	4	5
Développement des compétences	1	Je me forme régulièrement dans ou en dehors de l'entreprise pour maintenir mes compétences à jour	<b>0,599</b>	-0,024	0,196	0,207	0,268
	2	Je suis à l'affût des dernières innovations dans mon domaine d'activité pour améliorer ma manière de travailler	<b>0,745</b>	0,030	0,264	-0,018	0,208
	3	Je recherche toutes les opportunités qui me permettent de développer mes performances	<b>0,769</b>	0,280	0,181	0,063	0,064
	4	Je me prépare au changement en participant à tout projet ou mission qui le permet	<b>0,760</b>	0,177	0,037	0,130	0,081
Gestion du stress des collaborateurs	17	Je cherche des solutions en discutant calmement avec mes collègues	0,089	<b>0,169</b>	0,106	<b>0,756</b>	0,171
	18	Je conserve mon calme dans les situations où j'ai à prendre de nombreuses décisions	0,099	<b>0,703</b>	0,042	0,290	0,156
	19	Par mes conseils et mon comportement, j'aide mes collègues à maîtriser leur stress	0,164	<b>0,554</b>	0,325	0,199	-0,100
Résolution de problèmes avec créativité	5	Je n'hésite pas à aller contre certaines idées pré-établies pour proposer une approche novatrice	0,387	0,046	<b>0,645</b>	0,231	-0,121
	6	Dans mon travail, on compte sur moi pour proposer des idées nouvelles	0,036	0,045	<b>0,731</b>	0,221	0,263
	7	J'intègre des informations très variées pour trouver des solutions innovantes	0,342	0,304	<b>0,582</b>	-0,029	0,153
	8	Je développe de nouveaux outils, méthodes pour résoudre des problèmes inédits	0,177	0,251	<b>0,690</b>	-0,096	0,255
Adaptabilité interpersonnelle	13	Je développe de bonnes relations avec tous mes interlocuteurs car c'est un élément important de mon efficacité	0,169	0,219	0,102	<b>0,760</b>	0,067
	14	Je cherche à comprendre le point de vue de mes interlocuteurs pour pouvoir mieux échanger avec eux	0,011	0,386	0,028	<b>0,640</b>	0,176
	15	Pour mieux travailler avec mes collaborateurs, j'apprends de nouvelles manières d'effectuer mes tâches	0,110	<b>0,510</b>	0,265	<b>0,335</b>	0,058
	16	J'ajuste volontiers mon comportement lorsqu'il s'agit de travailler avec ces personnes	0,151	<b>0,607</b>	0,001	<b>0,357</b>	0,186
Gestion des urgences	9	Je parviens à orienter toute mon attention sur la situation pour agir rapidement	0,205	0,204	0,099	0,283	<b>0,594</b>
	10	Je décide vite des actions à entreprendre pour résoudre les problèmes rencontrés	0,146	0,203	0,090	0,045	<b>0,809</b>
	11	J'analyse vite les solutions possibles et leurs implications pour choisir la plus appropriée	0,208	0,055	0,353	0,245	<b>0,636</b>
	12	Je réorganise facilement mon travail pour m'adapter à la nouvelle situation	0,085	<b>0,653</b>	0,152	0,007	<b>0,370</b>
<b>Variance expliquée</b>			<b>33,36%</b>	<b>10,23%</b>	<b>6,34%</b>	<b>5,78%</b>	<b>4,98%</b>

### 8.2.2. Analyse de fiabilité

L'analyse de fiabilité de nos échelles rapporte des indices de consistance interne forte (Tableau 20). Les indices alpha de Cronbach ( $\alpha$ ) varient de .668 à .889, ce qui signifie que nos outils sont homogènes et mesurent correctement leur objet, malgré l'adaptation de la consigne et des items à la situation de télétravail. Nous observons également des indices de fiabilité satisfaisant pour les sous-échelles de nos outils variant de .583 pour le plus faible (Autonomie décisionnelle) à .849 pour le plus fort (Soutien Social).

**Tableau 20: Analyse de fiabilité des échelles et de leurs sous-dimensions**

Échelles	!	! basé sur les éléments standardisés	Nombre d'items
<b>ESVP</b>	<b>.668</b>	<b>.681</b>	<b>5</b>
<b>JCQ</b>	<b>.751</b>	<b>.758</b>	<b>26</b>
AD	.583	.589	9
DP	.725	.731	9
SS	.849	.850	8
<b>EO</b>	<b>.785</b>	<b>.791</b>	<b>18</b>
EA	.746	.745	6
EN	.781	.783	6
EC	.593	.588	6
<b>PA</b>	<b>.887</b>	<b>.889</b>	<b>19</b>
DC	.779	.782	4
CRÉA	.744	.748	4
URG	.728	.729	4
ADAP INT	.746	.749	4
STRESS	.654	.654	3

### 8.2.3. Distribution des scores

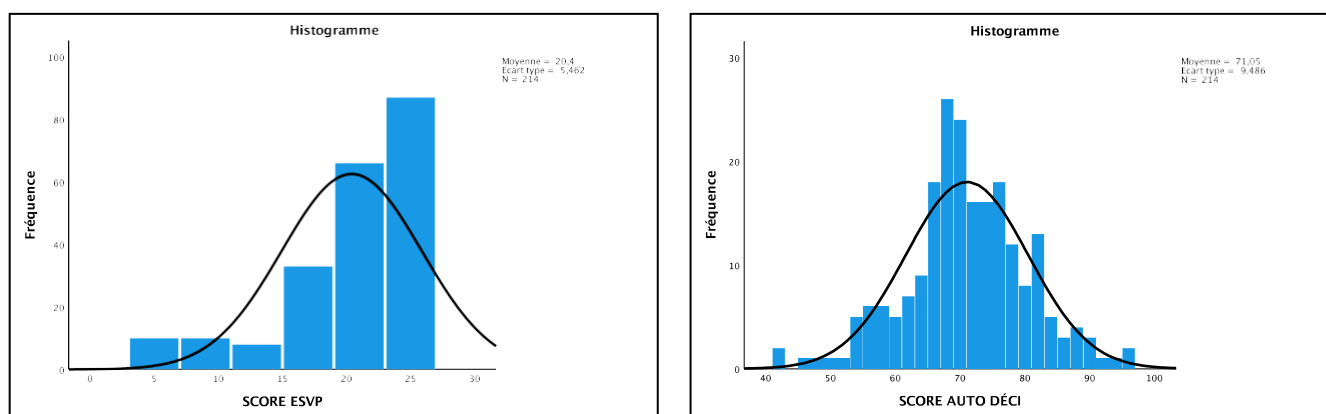
Dans le Tableau 21, chaque échelle présente dans le questionnaire est résumée à l'aide de sa moyenne, de sa médiane, du minimum, du maximum et de son écart-type ainsi que des indices d'asymétrie et d'aplatissement. Nous observons que les télétravailleurs ( $N = 214$ ) sont plutôt satisfaits de leur vie professionnelle ( $M = 20,4$ ), bénéficient d'un niveau d'autonomie décisionnelle en dessous du seuil théorique ( $M = 71,05 < M_{th} = 72$ ), subissent un niveau de demandes psychologiques moyen mais à la limite du seuil théorique ( $M_{obs} = 19,59 < M_{th} = 21$ ) et perçoivent le soutien social de leur entourage professionnel faiblement ( $M_{obs} = 22,63 < M_{th} = 24$ ). Le niveau d'engagement de l'échantillon global ( $N = 225$ ) est moyen ( $M_{obs} = 44,5 < M_{th} = 45$ ) mais les participants sont performants en termes de capacités adaptatives ( $M_{obs} = 56,8 < M_{th} = 46$ ).

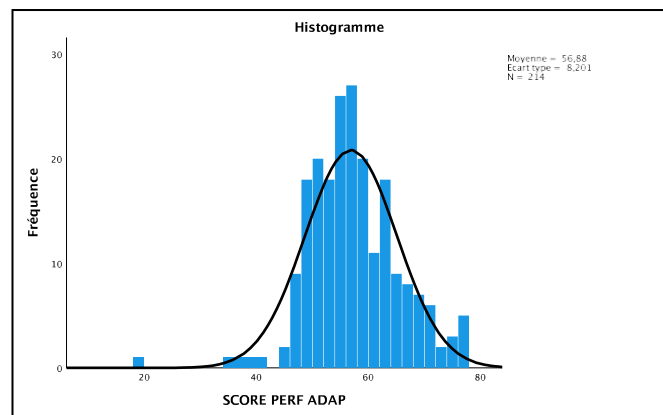
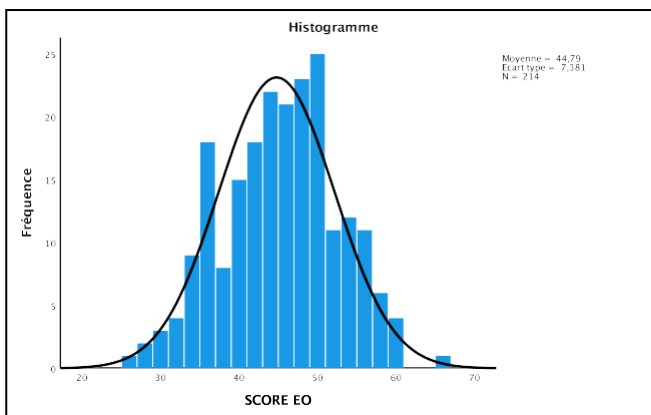
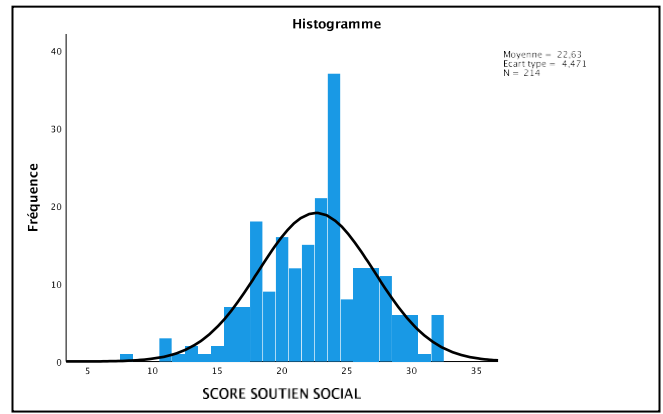
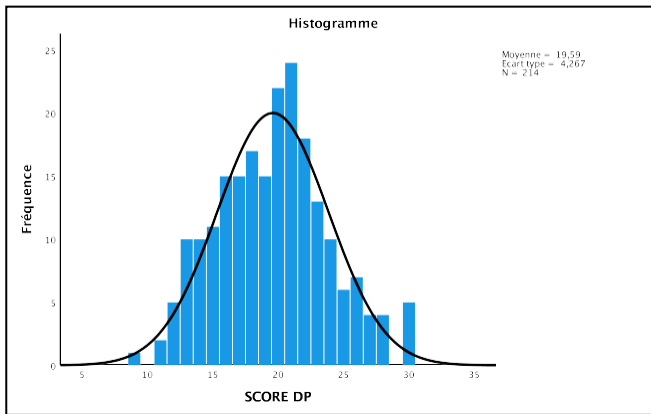
A la lecture des indices d'asymétrie et d'aplatissement et de la Figure 14, représentant les histogrammes des dimensions principales de nos échelles, nous constatons que nos variables suivent approximativement une distribution normale.

**Tableau 21: Statistiques descriptives par échelle**

statistiques descriptives	N	minimum	maximum	moyenne	Écart type	Asymétrie		Kurtosis	
						Statistiques	Erreur standard	Statistiques	Erreur standard
ESVP	214	5	25	20,4	5,462	-1,379	0,166	1,291	0,331
AUTONOMIE DÉCISIONNELLE	214	42	96	71,05	9,486	-0,151	0,166	0,548	0,331
Latitude décisionnelle	214	20	48	39,08	6,356	-0,419	0,166	-0,266	0,331
Utilisation des compétences	214	8	24	16,56	2,917	-0,012	0,166	0,759	0,331
Développement des compétences	214	6	24	15,4	3,993	-0,425	0,166	0,005	0,331
DEMANDES PSYCHOLOGIQUES	214	9	30	19,59	4,267	0,168	0,166	-0,263	0,331
Rapidité	214	3	12	6,51	1,641	0,316	0,166	0,683	0,331
Complexité	214	3	12	7,08	1,879	0,244	0,166	0,156	0,331
Morcellement	214	3	12	6	2,021	0,32	0,166	-0,294	0,331
SOUTIEN SOCIAL	214	8	32	22,63	4,471	-0,286	0,166	0,201	0,331
Supérieur	214	4	16	10,61	2,962	-0,423	0,166	-0,327	0,331
Collègue	214	4	16	12,02	2,238	-0,796	0,166	1,82	0,331
ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL	225	26	66	44,5	7,713	-0,2	0,162	-0,337	0,323
Affectif	225	7	24	16,42	3,655	-0,245	0,162	-0,23	0,323
Calculé	225	6	24	14,84	3,308	-0,208	0,162	0,172	0,323
Normatif	225	6	22	13,24	3,698	0,037	0,162	-0,61	0,323
PERFORMANCE ADAPTATIVE	225	19	76	56,8	8,221	-0,088	0,162	1,668	0,323
Développement des compétences	225	4	16	11,24	2,572	-0,382	0,162	0,277	0,323
Créativité	225	4	16	11,4	2,439	-0,076	0,162	-0,279	0,323
Gestion des urgences	225	4	16	12,35	2,104	-0,303	0,162	0,693	0,323
Adaptabilité interpersonnelle	225	4	16	12,56	2,07	-0,565	0,162	1,123	0,323
Gestion du stress	225	3	12	9,25	1,642	-0,259	0,162	0,545	0,323

**Figure 14: Histogrammes de la distribution des scores sur les dimensions principales des échelles de mesure utilisées**





En nous référant au modèle de Karasek (1979), nos télétravailleurs se répartissent de la manière suivante selon leur niveau de tension au travail (Figure 15).

Figure 15: Répartition des télétravailleurs selon leur niveau de tension au travail

AUTONOMIE	FAIBLE TENSION N = 63	ACTIVITÉ N = 37
	PASSIVITÉ N = 84	FORTE TENSION N = 30
	DEMANDES PSYCHOLOGIQUES	

On s'aperçoit que 39,2% des télétravailleurs se trouvent dans une situation de passivité, 29,4% en situation de faible tension (détendu), 17,3% sont actifs et 14% sont dans une situation de forte tension.

#### 8.2.4. Analyse des corrélations : quels sont les liens entre nos variables ?

Puisque certaines de nos variables ne suivent pas une loi normale, nous avons effectué un test de corrélation non paramétrique en utilisant le Rho ( $\rho$ ) de Spearman.

#### 8.2.4.1. Matrices des corrélations entre nos conditions de télétravail et nos échelles

Nous observons sur le tableau suivant (Tableau 22), que les télétravailleurs avec une expérience antérieure à la Covid sont associés positivement moyennement et faiblement avec l'ensemble de nos échelles, excepté avec l'engagement organisationnel affectif ( $\rho = -.02$ ) ; nous constatons les relations inverses avec les télétravailleurs peu expérimentés : ces derniers sont associés négativement avec l'ensemble de nos échelles, mais positivement avec l'engagement organisationnel affectif ( $\rho = .036$ ). Nous retenons que les télétravailleurs expérimentés sont associés positivement et significativement avec la satisfaction de vie professionnelle (ESVP :  $\rho = .22^*$ ), l'utilisation des compétences (UC :  $\rho = .15^*$ ) les demandes psychologiques (DP :  $\rho = .17^*$ ), dont le niveau de complexité des tâches effectuées (COMPLX :  $\rho = .16^*$ ) et le morcellement de l'activité (MORC :  $\rho = .14^*$ ), le soutien social perçu des collègues (SCOL :  $\rho = .15^*$ ), l'engagement organisationnel calculé (EOC :  $\rho = .16^*$ ), dont la sous-dimension manque d'alternatives perçues (EOALT :  $\rho = .17^*$ ). Les télétravailleurs peu expérimentés sont associés de manière négative et significative sur ces mêmes dimensions, sauf sur l'utilisation des compétences qui n'est pas significative.

Concernant le lieu de télétravail, nous observons que les télétravailleurs travaillant depuis une pièce de vie commune (PVC) sont associés négativement et faiblement sur l'ensemble des échelles, excepté sur l'utilisation des compétences (UC) et la rapidité d'exécution de l'activité (RAP). On observe des corrélations significativement négatives entre ce lieu de télétravail et la perception du soutien social général (SS :  $\rho = -.17^*$ ), dont la perception du soutien social issu des collègues (SCOL :  $\rho = -.19^*$ ) ainsi qu'avec la capacité à résoudre des problèmes nouveaux avec créativité (CRÉA :  $\rho = -.14^*$ ) ; les télétravailleurs bénéficiant d'un bureau sont quant à eux associés positivement et faiblement à nos échelles, mais négativement avec la dimension « rapidité » (RAP). Si l'on se concentre sur les corrélations significatives, télétravailler depuis un bureau est corrélé de manière significativement et positive à la satisfaction de vie professionnelle (ESVP :  $\rho = .19^{**}$ ), au développement des compétences (DC :  $\rho = .14^*$ ) et à la perception du soutien social issu des collègues (SCOL ;  $\rho = .17^*$ ) ; les télétravailleurs depuis un « Autre » espace au domicile, sont associés significativement et négativement avec la satisfaction de vie professionnelle (ESVP :  $\rho = -.20^{**}$ ), l'autonomie décisionnelle (AD :  $\rho = -.14^*$ ), dont l'utilisation et le développement des compétences (UC :  $\rho = -.20^*$  et DC :  $\rho = -.16^*$ ), l'engagement organisationnel affectif (EOA :  $\rho = -.15^*$ ), ainsi qu'avec la capacité à gérer le stress (STRESS :  $\rho = -.14^*$ ). Les salariés qui ont l'habitude de télétravailler depuis des espaces de co-working ou des tiers lieux sont uniquement associés

de manière significative, positive mais faible avec la dimension de l'échelle de performance adaptative « adaptabilité interpersonnelle » (ADAP :  $\rho = .14^*$ ). En revanche, les corrélations avec le reste de nos variables sont non significatives, négatives avec l'échelle de satisfaction de vie professionnelle (ESVP), l'ensemble de la dimension d'autonomie décisionnelle (AD, LD, UC, DC), positives avec l'ensemble de la dimension de demandes psychologiques (DP, RAP, COMPLX, MORC), négatives avec la perception du soutien social général et le soutien social issu du supérieur (SS, SSUP) mais positives avec le soutien social issu des collègues (SCOL), tout comme avec l'échelle d'engagement organisationnel (EO, EOA, EOC, EOSAC, EOALT, EON), et enfin positives avec l'échelle de performance adaptative (PA, DC, ADAP, STRESS) mais négatives sur les capacités de résolution de problèmes avec créativité (CREA) et la réactivité face aux urgences et aux imprévus (URG).

Les corrélations entre nos échelles et les trois conditions de rythmes de télétravail sont intéressantes. Les télétravailleurs qui sont à nouveau présents physiquement sur leur lieu de travail (retour sur site) présentent des corrélations négatives sur la majorité de nos échelles, excepté sur avec l'utilisation des compétences (UC), les demandes psychologiques (DP) dont les sous-dimensions rapidité d'exécution de l'activité (RAP) et morcellement (MORC), et enfin avec le niveau d'engagement organisationnel général (EO) et la sous-dimension affective (EOA). Nous retenons que les télétravailleurs de retour sur site sont significativement et négativement associés avec la satisfaction de vie professionnelle (ESVP :  $\rho = -.31^{**}$ ), l'autonomie décisionnelle (AD :  $\rho = -.16^*$ ) dont la latitude décisionnelle (LD :  $\rho = -.18^{**}$ ), l'ensemble de la dimension perception du soutien social (SS :  $\rho = -.20^{**}$ ; SSUP :  $\rho = -.21^{**}$ ; SCOL :  $\rho = -.18^{**}$ ).

Nous retenons pour le rythme hybride des associations faibles à moyennes, significatives et positives avec la satisfaction de vie professionnelle (ESVP :  $\rho = .25^{**}$ ), la latitude décisionnelle (LD :  $\rho = .15^*$ ), le développement des compétences (DC :  $\rho = .14^*$ ), la perception du soutien social global (SS :  $\rho = .15^*$ ) dont la perception du soutien issu du supérieur (SSUP :  $\rho = .15^*$ ) et la gestion des urgences ou des imprévus (URG :  $\rho = .14^*$ ). Il est cependant associé significativement et négativement à la vitesse d'exécution de l'activité (RAP :  $\rho = -.15^*$ ).

Aucune corrélation significative n'est relevée entre les télétravailleurs à temps plein et nos échelles. Toutefois celles observées sont positives avec l'ESVP, la dimension liée à l'autonomie décisionnelle (AD, LD, UC), sauf avec la sous-dimension développement des compétences

(DC), elles sont positives aussi avec la dimension liée aux demandes psychologiques (DP, RAP, MORC), sauf avec la sous-dimension complexité des tâches à réaliser (COMPL), et enfin positives sur l'ensemble de la dimension liée à la perception du soutien social (SS, SSUP, SCOL). Nous relevons des corrélations négatives avec l'engagement organisationnel général, dont la sous-dimension engagement calculé (EO, EOC, EOSAC et EOALT) mais positives avec l'engagement organisationnel affectif et normatif (EOA et EON). Toutes les corrélations sont négatives entre le télétravail à temps plein et l'échelle de performance adaptative (PA, DC, CREA, ADAP, STRESS).

Si nous nous intéressons aux corrélations entre les profils, combinant l'expérience de télétravail et le rythme, nous relevons que les télétravailleurs peu expérimentés (non/oui) de retour sur site sont associés négativement sur l'ensemble de nos échelles, sauf avec la vitesse d'exécution de l'activité. Nous retenons que les télétravailleurs peu expérimentés de retour sur site sont associés négativement et de façon significative à la satisfaction de vie professionnelle (ESVP :  $\rho = -.31^{**}$ ), l'autonomie décisionnelle (AD :  $\rho = -.22^{**}$ ) dont la latitude décisionnelle (LD :  $\rho = -.23^{**}$ ) et le développement des compétences (DC :  $\rho = -.16^*$ ), la vitesse d'exécution de l'activité (RAP :  $\rho = -.16^*$ ), l'ensemble de la dimension concernant la perception du soutien social (SS :  $\rho = -.22^{**}$  ; SSUP :  $\rho = -.20^{**}$  ; SCOL :  $\rho = -.20^{**}$ ), la performance adaptative globale (PA :  $\rho = -.16^*$ ), dont la résolution de problèmes nouveaux avec créativité (CREA :  $\rho = -.15^*$ ), et la réactivité face aux urgences et aux imprévus (URG :  $\rho = -.16^*$ ).

Tableau 22 : Matrice des corrélations entre les conditions de télétravail et nos échelles

	Expérience		Lieu de télétravail				Rythme post covid			Profils (expérience et rythme)		
	Expérimentés (oui/oui)	Peu expérimentés (non/oui)	PVC	Bureau	TL	Autre	Retour sur site	Hybride	Télétravail temps plein	Profils non/oui/site	Profils non/oui/hybride	Profils oui/oui/hybride
ESVP	<b>,222**</b>	<b>-,202**</b>	<b>-0,106</b>	<b>,194**</b>	<b>-0,057</b>	<b>-,200**</b>	<b>-,314**</b>	<b>,254**</b>	<b>0,08</b>	<b>-,312**</b>	<b>0,015</b>	<b>,212**</b>
AD	<b>0,119</b>	<b>-0,113</b>	<b>-0,016</b>	<b>0,092</b>	<b>-0,087</b>	<b>-,144*</b>	<b>-,161*</b>	<b>0,134</b>	<b>0,034</b>	<b>-,221**</b>	<b>0,042</b>	<b>0,07</b>
LD	0,023	-0,049	-0,024	0,036	-0,047	0,01	-,178**	,152*	0,028	-,231**	0,115	-0,023
UC	,150*	-0,089	0,018	0,086	-0,116	-,201**	0,042	-0,057	0,039	-0,048	-0,058	0,053
DC	0,13	-0,108	-0,074	,144*	-0,041	-,164*	-0,129	,137*	-0,037	-,156*	0,001	0,128
DP	<b>,170*</b>	<b>-,163*</b>	<b>-0,076</b>	<b>0,062</b>	<b>0,074</b>	<b>-0,022</b>	<b>0,007</b>	<b>-0,021</b>	<b>0,031</b>	<b>-0,043</b>	<b>-,136*</b>	<b>0,129</b>
RAP	0,032	-0,02	0,055	-0,066	0,016	0,015	0,116	-,145*	0,08	,159*	-,134*	0,052
COMPLX	,159*	-,146*	-0,119	0,122	0,028	-0,025	-0,066	0,078	-0,035	-0,13	-0,057	0,131
MORCEL	,135*	-,141*	-0,058	0,029	0,117	-0,019	0,014	-0,028	0,032	-0,057	-0,104	0,074
SS	<b>0,105</b>	<b>-0,092</b>	<b>-,166*</b>	<b>,153*</b>	<b>-0,014</b>	<b>0,062</b>	<b>-,204**</b>	<b>,151*</b>	<b>0,083</b>	<b>-,214**</b>	<b>0,058</b>	<b>0,079</b>
SSUP	0,068	-0,051	-0,127	0,125	-0,025	0,035	-,205**	,150*	0,086	-,198**	0,089	0,052
SCOL	,145*	-,140*	-,185**	,172*	0,017	0,033	-,177**	0,126	0,083	-,199**	-0,002	0,11
EO	<b>0,092</b>	<b>-0,048</b>	<b>-0,126</b>	<b>,152*</b>	<b>0,072</b>	<b>-0,133</b>	<b>0,05</b>	<b>-0,042</b>	<b>-0,009</b>	<b>-0,029</b>	<b>-0,028</b>	<b>0,032</b>
EOA	-0,02	0,036	-0,039	0,082	0,029	-,151*	0,019	-0,021	0,006	-0,045	0,069	-0,066
EOC	,161*	-,135*	-0,08	0,112	0,007	-0,096	-0,041	0,049	-0,023	-0,122	-0,051	0,113
EOSAC	0,104	-0,046	-0,03	0,069	0,021	-0,132	-0,038	0,058	-0,05	-0,08	0,01	0,097
EOALT	,171*	-,159*	-0,118	0,126	0,034	-0,05	-0,026	0,03	-0,012	-0,114	-0,082	0,101
EON	0,062	-0,021	-0,111	0,1	0,083	-0,037	0,062	-0,06	0,007	0,027	-0,041	0,018
PA	<b>0,089</b>	<b>-0,049</b>	<b>-0,114</b>	<b>0,088</b>	<b>0,059</b>	<b>0,031</b>	<b>-0,095</b>	<b>0,121</b>	<b>-0,07</b>	<b>-,161*</b>	<b>0,064</b>	<b>0,063</b>
DC	0,081	-0,05	-0,071	0,032	0,098	0,03	-0,036	0,064	-0,064	-0,078	0,004	0,051
CRÉA	0,022	0,016	-,137*	0,118	-0,004	0,068	-0,062	0,104	-0,1	-,150*	0,123	-0,012
URG	0,059	-0,026	-0,088	0,093	-0,023	0,013	-0,123	,138*	-0,051	-,164*	0,091	0,039
ADAP	0,094	-0,074	-0,089	0,041	,138*	0,021	-0,073	0,083	-0,032	-0,091	-0,01	0,096
STRESS	0,084	-0,016	-0,083	0,125	0,026	-,143*	-0,019	0,048	-0,065	-0,057	0,024	0,075

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

#### 8.2.4.2. Matrices des corrélations entre nos échelles

Nous pouvons lire sur le Tableau 23, que l'échelle de satisfaction de vie professionnelle est faiblement liée mais de manière très significative aux différents facteurs du Job Demand Questionnaire. Plus précisément, la satisfaction envers la situation de télétravail varie dans le même sens que le niveau d'autonomie décisionnelle et le soutien social, ainsi que leurs sous-dimensions, c'est à dire positivement. Ce qui confirme les résultats issus de la littérature : plus les télétravailleurs sont autonomes dans la manière de réaliser leur travail, peuvent mettre en application et développer leurs compétences, plus ils seront satisfaits. Le soutien du supérieur et des collègues a aussi un poids important dans le développement de la satisfaction en participant au sentiment d'appartenance et en luttant contre le sentiment d'isolement. D'autre part, et comme attendu, la satisfaction et les demandes psychologiques, comprenant les sous-dimensions également, sont significativement corrélées négativement, excepté avec la complexité de la tâche ( $\rho = - .021$ ). La pression et la tension découlant du fait de devoir réaliser son activité dans l'urgence, d'être dépendant du travail d'autres personnes ou le fait de recevoir des ordres contradictoires, sont des facteurs de risques qui ne favorisent pas la satisfaction des télétravailleurs. Quoi qu'il en soit, plus le travail est complexe moins les télétravailleurs sont satisfaits.

Si nous regardons les corrélations entre l'ESVP et l'engagement organisationnel, celles-ci sont relativement faibles et non-significatives. Dans notre cas, la satisfaction vis-à-vis de la situation de télétravail n'est pas corrélée avec l'engagement organisationnel comme cela était initialement attendu.

Concernant la relation entre l'ESVP et la performance adaptative nous constatons que les corrélations sont toutes positivement significatives, mêmes si faibles, au seuil  $p < .001$ . La satisfaction vis à vis de la situation de télétravail est donc en lien avec les capacités adaptatives des télétravailleurs, principalement avec la capacité à gérer le stress ( $\rho = .219$ ) et les urgences ( $\rho = .295$ ).

Les trois dimensions du JCQ sont significativement et positivement corrélées à l'engagement organisationnel. Le coefficient de corrélation de Spearman entre l'engagement organisationnel et l'autonomie décisionnelle est de  $\rho = ,158^*$ , et il semblerait que l'engagement soit davantage lié à l'utilisation ( $\rho = ,139^*$ ) et au développement ( $\rho = ,172^*$ ) des compétences plus qu'à la

latitude décisionnelle ( $\rho = ,073$ ) pour laquelle la relation est presque nulle. Le coefficient de corrélation de Spearman entre les demandes psychologiques et l'engagement est quant à lui de  $\rho = .219^{**}$ . Si la relation avec la sous-dimension « rapidité » est proche de zéro ( $\rho = .019$ ), le niveau d'engagement organisationnel augmente avec le degré de complexité de la tâche ( $\rho = .298^{**}$ ) et son morcellement ( $\rho = .143^*$ ). Concernant la complexité de la tâche, nous pourrions interpréter cette relation selon laquelle une activité demandant une concentration intense ou une réflexion particulière peut représenter un défi et favoriser l'engagement des télétravailleurs. Au sujet du morcellement, l'interprétation du sens de la relation n'est pas si intuitive. Nous aurions supposé qu'une activité entrecoupée et dépendante du travail d'autres collègues impliquerait une diminution du niveau d'engagement, mais nous constatons l'inverse, même si le lien est faible. Dans ce cas, nous pourrions dire que le morcellement de l'activité permet d'éviter une certaine monotonie, qui favoriserait l'engagement des salariés. Logiquement, le soutien social est corrélé positivement à l'engagement organisationnel ( $\rho = .248^{**}$ ), principalement au soutien manifesté par le supérieur ( $\rho = .247^{**}$ ) ; qui est un élément essentiel au développement de l'engagement organisationnel.

L'engagement affectif, comme nous l'avions envisagé, corrèle positivement et de manière significative ( $p < ,01$ ) avec les dimensions et les sous-dimension de l'autonomie décisionnelle et du soutien social, mais négativement et de manière quasi nulle avec celles des demandes psychologiques.

L'engagement normatif est principalement corrélé au soutien social ( $\rho = .285^{**}$ ) et ses sous-dimensions (respectivement SSUP :  $\rho = .285^{**}$  et SCOL :  $\rho = .160^*$ ). La dimension normative de l'engagement renvoie au contrat psychologique entre l'employé et son organisation, représentée par le manager qui est le protagoniste de proximité souvent privilégié dans la relation. Tout comme la relation avec les collègues, qui permet de créer une ambiance positive pour laquelle on peut se sentir redevable. Le soutien apporté par le supérieur et les collègues, participe ainsi à un engagement que nous pourrions appeler de réciprocité. Nous lisons également des corrélations positives et significatives avec les demandes psychologiques ( $\rho = .212^{**}$ ), surtout sur la sous dimension complexité de la tâche ( $\rho = .274^{**}$ ), ainsi qu'avec le développement des compétences ( $\rho = .164^*$ ).

L'engagement calculé n'apparaît corrélé de manière significative qu'avec les dimensions relatives aux demandes psychologiques ( $\rho = .274^{**}$ ) : la corrélation s'élève à  $.315^{**}$  avec la complexité de la tâche et  $.194^{**}$  avec le morcellement.

Il apparaît dans le (Tableau 23) qu'une grande majorité des relations observées entre les échelles du JCQ et de PA est positive, faible ou moyenne et significative. Les relations qui nous semblent intéressantes à détailler concernent les demandes psychologiques.

Les corrélations existantes entre les demandes psychologiques et la performance adaptative sont certes non significatives. Les demandes psychologiques sous-dimension morcellement sont les variables pour lesquelles les corrélations de Spearman sont toutes non significatives, très faible voire proches de zéro. Toutefois, nous notons que les demandes psychologiques sont corrélées positivement au seuil  $p < .01$  ( $\rho = .171$ ) avec la résolution de problèmes nouveaux (CREA).

Les relations entre chaque dimension de la performance adaptative et de l'engagement organisationnel sont positives et significatives au seuil  $p < .01$ . Exception faite pour l'engagement normatif et la réactivité face aux urgences ainsi que l'adaptabilité interpersonnelle, pour lesquelles aucune relation significative n'a été mise en évidence ; tout comme pour l'engagement calculé, qui n'entretient aucun lien significatif avec les dimensions de la performance adaptative.

**Tableau 23: Matrice de corrélations entre nos échelles**

Échelles	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 ESVP	--								
<b>2 AD</b>	<b>,362**</b>	--							
3 LD	,291**	,794**	--						
4 UC	,229**	,642**	,335**	--					
5 DC	,254**	,553**	0,086	,275**	--				
<b>6 DP</b>	<b>-,162*</b>	<b>-0,01</b>	<b>-,213**</b>	<b>0,016</b>	<b>,246**</b>	--			
7 RAP	-,256**	-,173*	-,280**	-0,028	-0,016	,660**	--		
8 COMPLX	-0,021	,235**	0,006	0,131	,420**	,801**	,336**	--	
9 MORCEL	-,157*	-0,122	-,226**	-0,087	0,109	,811**	,330**	,495**	--
<b>10 SS</b>	<b>,279**</b>	<b>,375**</b>	<b>,303**</b>	<b>,218**</b>	<b>,311**</b>	<b>-0,125</b>	<b>-,347**</b>	<b>0,046</b>	<b>-0,07</b>
11 SSUP	,277**	,283**	,224**	,183**	,251**	-0,096	-,269**	0,009	-0,047
12 SCOL	,216**	,442**	,367**	-,249**	,319**	-0,11	-,342**	0,089	-0,054
<b>13 EO</b>	<b>0,091</b>	<b>,158*</b>	<b>0,073</b>	<b>,139*</b>	<b>,172*</b>	<b>,219**</b>	<b>0,019</b>	<b>,298**</b>	<b>,143*</b>
14 EOA	0,098	,367**	,309**	,276**	,175*	-0,014	-0,093	0,066	-0,027
15 EOC	0,092	-0,072	-0,103	-0,015	0,032	,274**	0,075	,315**	,194**
16 EOSAC	,135*	0,011	-0,012	0,078	0,017	,187**	0,027	,274**	0,124
17 EOALT	0,033	-0,083	-,137*	-0,05	0,072	,283**	0,109	,287**	,196**
18 EON	0,015	0,069	-0,005	0,027	,164*	,212**	0,065	,274**	0,133
<b>19 PA</b>	<b>,279**</b>	<b>,502**</b>	<b>,379**</b>	<b>,303**</b>	<b>,428**</b>	<b>0,014</b>	<b>-,178**</b>	<b>,295**</b>	<b>-0,087</b>
20 DC	,199**	,348**	,197**	,213**	,412**	0,052	-0,082	,234**	-0,04
21 CRÉA	,184**	,397**	,258**	,270**	,415**	,171*	-0,055	,361**	0,078
22 URG	,219**	,413**	,354**	,252**	,313**	0,014	-,188**	,245**	-0,037
23 ADAP	,195**	,376**	,365**	0,128	,220**	-0,053	-,232**	,172*	-0,106
24 STRESS	,295**	,384**	,298**	,281**	,250**	-0,119	-,176**	0,1	-,200**

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Échelles	10	11	12	13	14	15	16	17	18
<b>10 SS</b>	--								
11 SSUP	,919**	--							
12 SCOL	,770**	,495**	--						
<b>13 EO</b>	<b>,248**</b>	<b>,247**</b>	<b>,174*</b>	--					
14 EOA	,285**	,247**	,280**	,688**	--				
15 EOC	-0,047	0,003	-0,094	,561**	0,012	--			
16 EOSAC	0,023	0,014	0,049	,525**	0,097	,770**	--		
17 EOALT	-0,098	-0,03	-,155*	,455**	-0,045	,875**	,406**	--	
18 EON	,258**	,250**	,160*	,844**	,456**	,297**	,287**	,253**	--
<b>19 PA</b>	<b>,433**</b>	<b>,341**</b>	<b>,480**</b>	<b>,260**</b>	<b>,323**</b>	<b>0,016</b>	<b>0,13</b>	<b>-0,026</b>	<b>,193**</b>
20 DC	,311**	,245**	,343**	,199**	,219**	0,015	0,103	-0,01	,179**
21 CRÉA	,316**	,257**	,327**	,252**	,282**	0,068	,143*	0,036	,198**
22 URG	,292**	,212**	,386**	,160*	,247**	0,027	0,121	-0,022	0,059
23 ADAP	,363**	,281**	,415**	,170*	,237**	0,029	0,112	-0,02	0,083
24 STRESS	,300**	,260**	,314**	,239**	,264**	0,001	0,084	-0,021	,186**

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).



## CHAPITRE 9. QUELS SONT LES EFFETS DU TELETRAVAIL SUR NOS VARIABLES ?

Dans ce chapitre nous allons principalement nous intéresser à l'effet direct de la situation de télétravail à travers les trois éléments choisis pour la caractériser : i) l'expérience de télétravail (avant et/ou pendant le confinement ?), ii) le rythme ou la fréquence de télétravail depuis la fin du confinement (retour sur site, hybride ou en télétravail à temps plein), enfin iii) le lieu de télétravail privilégié (tiers lieux ou au domicile : bureau, pièce de vie commune, autre).

Pour cela nous avons procédé dans un premier temps à une analyse de la variance – modèle linéaire général (ANOVA - GLM), afin de montrer l'existence de différences entre les conditions. Puis dans un second temps, nous avons effectué des contrastes simples entre les groupes pour mettre en évidence les conditions significativement différentes entre elles sur nos échelles.

### 9.1. Y-A-T-IL UN EFFET DE L'EXPERIENCE DU TELETRAVAIL ?

Nous avons demandé aux participants d'indiquer s'ils étaient en télétravail avant (oui/non) et pendant (oui/non) le confinement, ce qui nous a amené à définir quatre profils d'expérience :

- P1 – *Télétravailleurs*<sub>oui/oui</sub> (n = 90) expérimentés
- P2 – *Télétravailleurs*<sub>oui/non</sub> (n = 1)
- P3 – *Télétravailleurs*<sub>non/oui</sub> (n = 113) peu expérimentés ou confinés
- P4 – *Télétravailleurs*<sub>non/non</sub> (n = 10) non-télétravailleurs

Nous allons principalement nous intéresser aux profils P1 et P3, c'est-à-dire aux individus ayant été ou non en télétravail avant la pandémie et qui étaient télétravailleurs durant la pandémie.

### 9.1.1. Effet de l'expérience de télétravail sur l'ESVP

Le Tableau 24 résume les statistiques descriptives (moyennes, écarts-types et effectifs) des profils d'expérience de télétravail sur l'ESVP. Nous pouvons déjà dire que la moyenne des télétravailleurs peu expérimentés en termes de satisfaction de vie professionnelle est inférieure à celle des télétravailleurs expérimentés.

**Tableau 24: Résultats de l'ANOVA - test des effet inter-sujet de l'expérience sur l'ESVP**

ANOVA Résultats des effets inter-sujets	P1 (N = 90) Oui/Oui		P3 (N = 113) Non/Oui		Contraste (P1-P3)	F(1,201)	Sig	Eta carré
	Moy	Ety	Moy	Ety				
ESVP	21,71	4,667	19,55	5,608	2,162	8,623	0,004**	0,041

(\*\*\* seuil de significativité  $p < .001$  ; \*\* seuil de significativité  $p < .01$  ; \* seuil de significativité  $p < .05$ )

Tout d'abord nous constatons un effet principal significatif (Tableau 24) du profil sur la satisfaction de vie professionnelle ( $M = 21,71$  ;  $M = 19,55$  ;  $F(1,201) = 8,623$  ;  $p \in .004^*$  ;  $\eta^2 = .041$ ). Les télétravailleurs expérimentés (P1) sont significativement plus satisfaits que les télétravailleurs peu expérimentés (P3). Ce qui confirme notre première hypothèse (1a).

### 9.1.2. Effet de l'expérience sur le JCQ

Le tableau ci-dessous (Tableau 25), résume les résultats de l'ANOVA de l'expérience sur l'échelle du JCQ et ses dimensions.

**Tableau 25: Résultats de l'ANOVA – test des effets inter-sujets de l'expérience sur le JCQ**

ANOVA Résultats des effets inter-sujets	P1 (N = 90) Oui/Oui		P3 (N = 113) Non/Oui		Contraste (P1-P3)	F(1,201)	Sig	Eta carré
	Moy	Ety	Moy	Ety				
AD	72,6	8,153	70	9,932	2,6	4,013	0,046*	0,02
LD	39,42	5,769	38,73	6,639	0,697	0,619	0,433	0,003
UC	17,09	2,831	16,3	2,869	0,788	3,824	0,052	0,019
DC	16,09	3,508	14,97	4,218	1,115	4,057	0,045*	0,02
DP	20,32	4,03	19,04	4,329	1,278	4,64	0,032*	0,023
RAP	6,57	1,71	6,5	1,587	0,071	0,094	0,76	0
COMPLX	7,47	1,897	6,79	1,795	0,679	6,815	0,01*	0,033
MORCEL	6,29	1,892	5,76	2,071	0,528	3,511	0,062	0,017
SS	23,29	4,147	22,19	4,462	1,064	3,206	0,075	0,016
SSUP	10,91	2,738	10,43	3,038	0,477	1,35	0,247	0,007
SCOL	12,38	2,069	11,76	2,257	0,617	4,024	0,046*	0,02

(\*\*\* seuil de significativité  $p < .001$  ; \*\* seuil de significativité  $p < .01$  ; \* seuil de significativité  $p < .05$ )

Nous relevons un effet significatif (Tableau 25) du profil sur l'autonomie décisionnelle ( $M_{P1} = 72,60$  ;  $M_{P3} = 70,00$  ;  $F(1,201) = 4,013$  ;  $p = .046^*$  ;  $\eta^2 = .020$ ), dont le développement des

compétences ( $M_{P1} = 16,09$  ;  $M_{P3} = 14,97$  ;  $F(1,201) = 4,057$  ;  $p = .045^*$  ;  $\eta^2 = .020$ ). Les télétravailleurs expérimentés sont plus autonomes que les télétravailleurs peu expérimentés, ce qui confirme notre hypothèse 1b.

Les télétravailleurs se distinguent également par leur expérience sur la dimension portant sur les Demandes psychologiques ( $M = 20,32$  ;  $M = 19,04$  ;  $F(1,201) = 4,64$  ;  $p = .032^*$  ;  $\eta^2 = .023$ ), dont la complexité de la tâche ( $M = 7,47$  ;  $M = 6,79$  ;  $F(1,201) = 6,81$  ;  $p = .010^*$  ;  $\eta^2 = .033$ ) (Tableau 14). Les résultats vont dans le sens de notre hypothèse sans la confirmer statistiquement (1c).

Concernant la perception du Soutien social, comme indiqué dans le Tableau 25, aucun effet de l'expérience n'a pu être mis en évidence ( $p = .075$ ) contrairement à la perception du soutien social issu des collègues ( $M_{P1} = 23,29$  ;  $M_{P3} = 22,19$  ;  $F(1,201) = 4,024$  ;  $p = .046^2$  ;  $\eta^2 = .020$ ), sous-dimension pour laquelle les télétravailleurs expérimentés perçoivent significativement mieux le soutien social issu de leurs collègues que les télétravailleurs peu expérimentés. Cela ne permet pas de confirmer statistiquement notre hypothèse 1d.

### 9.1.3. Effet de l'expérience sur l'échelle d'Engagement organisationnel

Les caractéristiques statistiques des télétravailleurs selon leur expérience sur l'échelle d'engagement organisationnel ainsi que les résultats du test des effets inter-sujets (ANOVA), sont résumés dans le tableau suivant (Tableau 26).

**Tableau 26: Résultats de l'ANOVA - test des effets inter-sujets de l'expérience sur l'échelle d'Engagement Organisationnel**

ANOVA Résultats des effets inter-sujets	P1 (N = 90)		P3 (N = 113)		Contraste (P1-P3)	F(1,201)	Sig	Eta carré
	Oui/Oui	Ety	Non/Oui	Ety				
EO	45,61	7,454	44,47	7,125	1,142	1,235	0,268	0,006
EOA	16,51	3,808	16,63	3,235	-0,117	0,056	0,813	0
EOC	15,56	3,01	14,58	3,31	0,971	4,673	0,032*	0,023
EOSAC	8,11	1,66	7,8584	1,70539	-0,253	1,127	0,29	0,006
EOALT	7,44	1,94	6,7257	2,11815	-0,719	6,218	0,013*	0,03
EON	13,54	3,651	13,26	3,548	0,288	0,321	0,571	0,002

(\*\*\* seuil de significativité  $p < .001$  ; \*\* seuil de significativité  $p < .01$  ; \* seuil de significativité  $p < .05$ )

Les résultats ne révèlent pas d'effet significatif de l'expérience sur l'engagement organisationnel ( $p = .268$ ). On observe cependant que les télétravailleurs expérimentés (P1) entretiennent une relation davantage instrumentale avec leur organisation que les télétravailleurs peu expérimentés (P3) ( $M_{P1} = 15,56$  ;  $M_{P3} = 14,58$  ;  $F(1,201) = 4,673$  ;  $p = .032^*$  ;  $\eta^2 = .023$ ), dont la sous-dimension manque

d'alternatives perçues ( $M_{P1} = 7,44$  ;  $M_{P3} = 6,72$  ;  $F(1,201) = 6,22$  ;  $p = .13^*$  ;  $\eta^2 = .03$ ) Nous rejetons l'hypothèse 1e.

#### 9.1.4. Effet de l'expérience sur la Performance adaptative

Nous n'observons aucun effet significatif (Tableau 27) de l'expérience sur l'échelle de performance adaptative ( $p = .196$ ). Ces résultats infèrent notre hypothèse 1f.

**Tableau 27: Résultats de l'ANOVA – test des effets inter-sujets de l'expérience sur l'échelle de Performance adaptative**

ANOVA Résultats des effets inter-sujets	P1 (N = 90) Oui/Oui		P3 (N = 113) Non/Oui		Contraste (P1-P3)	F(1,201)	Sig	Eta carré
	Moy	Ety	Moy	Ety				
PA	57,99	8,129	56,57	7,446	1,423	1,685	0,196	0,008
DC	11,53	2,518	11,07	2,604	0,463	1,627	0,204	0,008
CREA	11,5	2,46	11,48	2,361	0,022	0,004	0,948	0
URG	12,59	1,994	12,31	2,049	0,279	0,952	0,33	0,005
ADAP	12,88	1,901	12,46	2,018	0,418	2,258	0,134	0,011
STRESS	9,49	1,616	9,25	1,521	0,241	1,191	0,276	0,006

(\*\*\* seuil de significativité  $p < .001$  ; \*\* seuil de significativité  $p < .01$  ; \* seuil de significativité  $p < .05$ )

## 9.2. Y-A-T-IL UN EFFET DU RYTHME DE TELETRAVAIL ?

Le Tableau 28 présente les statistiques descriptives (moyenne, écart-type, effectif) des télétravailleurs selon les trois conditions liées au rythme de télétravail depuis la rentrée 2021 (octobre 2021), ainsi que les résultats du test des effets inter-sujets de l'ANOVA pour l'ensemble de nos échelles.

**Tableau 28: Résultats de l'ANOVA - test des effets inter-sujets du rythme de télétravail sur nos échelles (ESVP, JCQ, EO et PA)**

ANOVA Résultats des effets inter-	Retour sur site (n=37)		Hybride (n=169)		Télétravail temps plein (n=8)		F (2,211)	Sig.	Eta-carré
	Moy	ety	Moy	ety	Moy	ety			
ESVP	16,24	6,722	21,26	4,642	21,5	6,908	14,632	<.001**	0,122
AD	67,19	11,619	71,88	8,369	71,25	16,351	3,814	.024*	0,035
LD	36,43	6,978	39,64	5,997	39,5	8,401	4,005	.02*	0,037
UC	16,7	3,503	16,5	2,767	17,25	3,37	0,305	.737	0,003
DC	14,05	4,203	15,74	3,802	14,5	5,831	2,971	.053	0,027
DP	19,59	3,811	19,59	4,331	19,63	5,397	0	1	0
RAP	6,92	1,441	6,41	1,667	6,88	1,808	1,682	.189	0,016
COMPLX	6,7	1,898	7,2	1,849	6,38	2,264	1,638	.197	0,015
MORCEL	5,97	1,936	5,99	2,009	6,38	2,825	0,143	.867	0,001
SS	20,35	4,436	23,07	4,156	23,88	7,661	6,229	.002**	0,056
SSUP	9,41	2,64	10,82	2,939	11,63	3,739	4,078	.018*	0,037
SCOL	10,95	2,635	12,25	1,954	12,25	4,2	5,398	.005**	0,049
EO	45,46	7,95	44,66	7,331	44,25	6,319	0,197	.821	0,002
EOA	16,78	3,583	16,47	3,483	16,75	3,615	0,134	.874	0,001
EOC	14,78	2,605	15,01	3,384	14,13	3,758	0,33	.719	0,003
EOSAC	7,81	1,47	7,97	1,73	7,25	2,49	0,751	.47	0,007
EOALT	6,97	1,79	7,04	2,17	6,88	2,03	0,037	.96	0
EON	13,89	4,026	13,18	3,573	13,38	2,326	0,592	.554	0,006
PA	55,59	7,455	57,43	7,867	51,25	14,926	2,768	.065	0,026
DC	11,22	2,123	11,26	2,673	10,37	3,42	0,437	.646	0,004
CREA	11,05	2,687	11,59	2,305	9,63	3,114	3,086	.048*	0,028
URG	11,73	2,194	12,57	1,969	11,25	3,412	3,705	.026*	0,034
ADAP	12,32	1,733	12,7	2,041	11,63	3,623	1,412	.246	0,013
STRESS	9,27	1,217	9,31	1,663	8,38	2,825	1,238	.292	0,012

(\*\*\* seuil de significativité p<.001 ; \*\* seuil de significativité p<.01 ; \* seuil de significativité p<.05)

### 9.2.1. Effet du rythme de télétravail sur l'ESVP

Les résultats de l'ANOVA (Tableau 28) mettent en avant que les scores entre les trois conditions (100% télétravail, retour sur site, hybride) sont significativement différents sur l'échelle de satisfaction de vie professionnelle ( $M_{TT} = 21,50$ ;  $M_{ite} = 16,24$ ;  $M_{yib} = 21,26$ ;  $F(2,211) = 14,632$ ;  $p < .001^{**}$ ;  $\eta^2 = .122$ ).

Les contrastes simples (Tableau 29) effectués dans le but d'identifier les rythmes de télétravail réellement significatifs mettent en avant que les télétravailleurs de retour sur site sont significativement moins satisfaits que les télétravailleurs en situation hybride ( $M_{Site} - M_{Hyb} = -5,017$ ;  $p < .001^{***}$ ) et en télétravail à temps plein ( $M_{Site} - M_{TT} = -5,257$ ;  $p = .009$ ) qui confirme notre hypothèse (H2a).

**Tableau 29: Résultats des contrastes simples entre les rythmes de télétravail sur l'ESVP**

Echelles	Retour sur site par rapport à télétravail à temps plein		Télétravail hybride par rapport à télétravail à temps plein		Retour sur site par rapport à télétravail hybride	
	Estimation de contraste	Sig.	Estimation de contraste	Sig.	Estimation de contraste	Sig.
ESVP	-5,257	0,009**	-0,24	0,898	-5,017	<.001***

(\*\*\* seuil de significativité p<.001 ; \*\* seuil de significativité p<.01 ; \* seuil de significativité p<.05)

## 9.2.2. Effet du rythme de télétravail sur le JCQ

### 9.2.2.1. *Effet du rythme de télétravail sur l'Autonomie décisionnelle*

Nous observons sur le Tableau 28 que le rythme de télétravail a un effet sur l'Autonomie décisionnelle ( $M_{TT} = 71,25$  ;  $M_{Site} = 67,19$  ;  $M_{Hyb} = 71,88$  ;  $F(2,211) = 3,814$  ;  $p = .024^*$  ;  $\eta^2 = .035$ ) dont la latitude décisionnelle ( $M_{TT} = 39,5$  ;  $M_{Site} = 36,43$  ;  $M_{Hyb} = 39,64$  ;  $F(2,211) = 4,005$  ;  $p = .02^*$  ;  $\eta^2 = .037$ ).

Les résultats des contrastes simples (Tableau 30) ne révèlent aucune différence significative sur l'ensemble de la dimension entre les télétravailleurs à temps plein et les télétravailleurs de retour sur site ( $p = .267$  ;  $p = .211$  ;  $p = .632$  ;  $p = .773$ ) ni avec ceux en situation hybride ( $p_{AD} = .852$  ;  $p_{LD} = .949$  ;  $p_{UC} = .478$  ;  $p_{DC} = .387$ ). Mais nous identifions des différences significatives entre les télétravailleurs de retour sur site et ceux en situation hybride sur l'autonomie décisionnelle ( $M_{Site} - M_{Hyb} = -4,692$  ;  $p = .006^{**}$ )

$^{**}$  et le développement des compétences ( $M_{Site} - M_{Hyb} = -1,686$  ;  $p = .020^*$ ) : les télétravailleurs en situation hybride sont plus autonomes que ceux de retour sur site. Ces résultats confirment notre hypothèse 2b.

Tableau 30: Résultats des contrastes simples entre les rythmes de télétravail sur l'Autonomie décisionnelle

Echelles	Retour sur site par rapport à Télétravail à temps plein		Hybride par rapport à Télétravail à temps plein		Retour sur site par rapport à Hybride	
	Estimation de contraste	Sig.	Estimation de contraste	Sig.	Estimation de contraste	Sig.
AD	-4,061	0,267	0,632	0,852	-4,692	0,006**
LD	-3,068	0,211	0,145	0,949	-3,213	0,005**
UC	-0,547	0,632	-0,753	0,478	0,206	0,699
DC	-0,446	0,773	1,24	0,387	-1,686	0,02*

(\*\*\* seuil de significativité  $p < .001$  ; \*\* seuil de significativité  $p < .01$  ; \* seuil de significativité  $p < .05$ )

### 9.2.2.2. *Effet du rythme de télétravail sur les Demandes psychologiques*

Aucun effet du rythme de télétravail n'a pu être mis en évidence sur la dimension des Demandes psychologiques contrairement à ce qui était supposé ( $p = 1,00$ ), ni sur les sous-dimensions rapidité d'exécution ( $p = .189$ ), complexité de la tâche ( $p = .197$ ), morcellement de l'activité ( $p = .867$ ) (Tableau 28), même s'il s'avère que les télétravailleurs hybrides ont un niveau de demandes psychologiques inférieur à celui des télétravailleurs à temps plein mais égal à celui des télétravailleurs de retour sur site. Nous rejetons l'hypothèse 2c.

### 9.2.2.3. Effet du rythme de télétravail sur la perception du Soutien Social

A la lecture du Tableau 28, on observe un effet significatif du rythme de télétravail sur la perception du soutien social ( $M = 23,88 ; M = 20,35 ; M = 23,07 ; F(2,211) = 6,229 ; p = .002^{**} ; \eta^2 = .056$ ) dont le soutien social de la part du supérieur ( $M_1 = 11,63 ; M_2 = 9,41 ; M = 10,82 ; F(2,211) = 4,078 ; p = .018^* ; \eta^2 = .037$ ) et des collègues ( $M_1 = 12,25 ; M_2 = 10,95 ; M_3 = 12,25 ; F(2,211) = 5,398 ; p = .005^* ; \eta^2 = .049$ ).<sup>1</sup>

Si nous regardons le tableau des contrastes simples (Tableau 31), nous pouvons dire les télétravailleurs de retour sur site perçoivent moins bien le soutien social de leur entourage professionnel par rapport à leurs collègues en télétravail à temps plein ( $M_{Site} - M_{Hyb} = -3,524 ; p = .040^*$ ) et ceux en situation hybride ( $M_{Site} - M_{Hyb} = -1,303 ; p = .001^{**}$ ). En ce qui concerne les sous-dimensions soutien social du supérieur et soutien social des collègues, seules les différences entre les télétravailleurs de retour sur site et en situation hybride sont significativement différentes (respectivement,  $M_{Site} - M_{Hyb} = -1,417 ; p = .008^*$  et  $M_{Site} - M_{Hyb} = -1,303 ; p = .001^{**}$ ). Ce qui confirme notre hypothèse H2 d.

**Tableau 31: Résultats des contrastes simples entre les rythmes de télétravail sur le Soutien social**

Echelles	Retour sur site par rapport à Télétravail à temps plein		Hybride par rapport à Télétravail à temps plein		Retour sur site par rapport à Hybride	
	Estimation de contraste	Sig.	Estimation de contraste	Sig.	Estimation de contraste	Sig.
SS	-3,524	0,04*	-0,804	0,611	-2,72	<,001***
SSUP	-2,22	0,053	-0,803	0,448	-1,417	0,008**
SCOL	-1,304	0,129	-0,001	0,999	-1,303	0,001**

(\*\*\* seuil de significativité  $p < .001$  ; \*\* seuil de significativité  $p < .01$  ; \* seuil de significativité  $p < .05$ )

### 9.2.3. Effet du rythme de télétravail sur l'échelle d'Engagement Organisationnel

Les résultats du test d'ANOVA (Tableau 28) ne mettent en avant aucun effet significatif du rythme de télétravail sur l'échelle d'Engagement organisationnel ( $p = .821$ ), ni sur les sous-dimensions affective ( $p = .874$ ), calculée ( $p = .719$ ) et normative ( $p = .554$ ). Mais il apparaît que ce sont les télétravailleurs de retour sur site qui sont les plus engagés. Nous rejetons l'hypothèse H2e.

#### 9.2.4. Effet du rythme de télétravail sur l'échelle de Performance Adaptative

Dans un premier temps, nous remarquons sur le Tableau 28, que les télétravailleurs à temps plein sont ceux qui ont le niveau de performance adaptative le plus bas comparativement aux télétravailleurs de retour sur site et ceux en situation hybride ( $M_{TT} = 51,25$  ;  $M_{te} = 55,52$  ;  $M_{Hyb} = 57,43$ ).

La lecture des résultats du test d'ANOVA (Tableau 28) ne nous permet d'identifier un effet du rythme de télétravail sur le niveau de Performance adaptative ( $p = .065$ ) mais sur la résolution de problèmes avec créativité ( $F(2,211) = 3,086$  ;  $p = .048^*$  ;  $\eta^2 = .028$ ) et la réactivité face aux urgences ( $F(2,211) = 3,705$  ;  $p = .026^*$  ;  $\eta^2 = .034$ ). Ce qui ne permet pas de valider notre hypothèse 2 f.

### 9.3. Y-A-T-IL UN EFFET DU PROFIL DES TELETRAVAILLEURS ?

Nous abordons cette notion de profil par la combinaison des deux variables indépendantes analysées précédemment, soient l'expérience et le rythme de télétravail post-Covid. Cela a conduit à l'identification de huit profils présentés dans le tableau ci-dessous (Tableau 32).

**Tableau 32: Profils de télétravailleurs selon leur expérience et leur rythme de télétravail en situation post-Covid**

N = 214		Situation post Covid		
Télétravail avant Covid	Télétravail durant Covid	100% télétravail	Retour sur site	Hybride
Oui	Oui	6	7	77
	Non	/	/	1
Non	Oui	/	30	83
	Non	2	/	8

Comme dans notre première analyse, les télétravailleurs qui nous intéressent sont ceux avec une expérience ou non du télétravail avant la Covid mais en télétravail durant le confinement. Ce qui réduit l'analyse à cinq profils : P1 (oui/oui/hybride), P2 (oui/oui/100% site), P3 (oui/oui/100% télétravail), P4 (non/oui/hybride), P5 (non/oui/100% site).

Mais nous constatons que les effectifs sur les conditions P2 et P3 sont très faibles. De ce fait nous recentrerons nos analyses sur les profils de télétravailleurs P1 (oui/oui/hybride), P4 (non/oui/hybride) et P5 (non/oui/retour sur site), pour un effectif total de 190 participants.

### 9.3.1. Effet du profil des télétravailleurs sur l'ESVP

Les résultats du test des effets inter sujets de l'ANOVA (Tableau 33) mettent en avant un effet principal du profil sur l'ESVP ( $F(2,187) = 17,38; p < .001^{***}; \eta^2 = .154$ ). Ce modèle explique 15,5% de la variance de l'ESVP.

**Tableau 33: Résultats de l'ANOVA – test des effets inter-sujets des profils de télétravailleurs sur l'ESVP**

ANOVA Résultats des effets inter-sujets	P1 (oui/oui/hybride) n = 77		P5 (non/oui/100%) n = 30		P4 (non/oui/hybride) n = 83		F(,187)	Sig.	Eta-carré partiel
	Moy	Ety	Moy	Ety	Moy	Ety			
ESVP	21,94	4,25	15,93	6,47	20,86	4,652	17,038	<,001***	0,154

(\*\*\* seuil de significativité  $p < .001$  ; \*\* seuil de significativité  $p < .01$  ; \* seuil de significativité  $p < .05$ )

Le tableau des contrastes suivant permet de détailler cet effet en identifiant les profils réellement significatifs (Tableau 34) : comme supposé les télétravailleurs expérimentés-hybride (P1) sont plus satisfaits que les télétravailleurs peu expérimentés-hybrides (P4) mais de manière non significative ( $M_{P4} - M_{P1} = -1,080; p = .159$ ) et les télétravailleurs peu expérimentés-de retour sur site ( $M_{P5} - M_{P1} = -6,002; p < .001$ ). On constate également une différence de moyenne significative entre les télétravailleurs peu expérimentés-hybride (P4) et de retour sur site (P5) ( $M_{P4} - M_{P5} = 4,922; p < .001^{***}$ ). Ce qui confirme notre hypothèse 3a.

**Tableau 34: Résultats des contrastes simples entre les profils de télétravailleurs sur l'ESVP**

Echelles	P4 par rapport à P1		P5 par rapport à P1		P4 par rapport à P5	
	Estimation de contraste	Sig.	Estimation de contraste	Sig.	Estimation de contraste	Sig.
ESVP	-1,08	0,159	-6,002	<,001***	4,922	<,001***

(\*\*\* seuil de significativité  $p < .001$  ; \*\* seuil de significativité  $p < .01$  ; \* seuil de significativité  $p < .05$ )

### 9.3.2. Effet du profil des télétravailleurs sur le JCQ

#### 9.3.2.1. Résultats sur l'Autonomie décisionnelle

Nous observons dans le tableau ci-dessous (Tableau 35) un effet significatif du profil sur l'autonomie décisionnelle ( $F(2,187) = 8,338; p < .001^{***}; \eta^2 = .082$ ). Nous retrouvons également un effet du profil sur les sous-dimensions Latitude décisionnelle ( $F(2,187) = 6,994; p = .001^{**}$ ) et Développement des compétences ( $F(2,187) = 4,581; p = .011^{**}$ ).

**Tableau 35: Résultats de l'ANOVA – test des effets inter-sujets des profils de télétravailleurs sur l'Autonomie décisionnelle**

ANOVA Résultats des effets inter- sujets	P1 (oui/oui/hybride) n = 77		P5 (non/oui/100%) n = 30		P4 (non/oui/hybride) n = 83		F(,187)	Sig.	Eta-carré partiel
	Moy	Ety	Moy	Ety	Moy	Ety			
AD	72	7,391	64,87	10,721	71,86	8,997	8,338	<,001***	0,082
LD	39,06	2,696	35,2	6,594	40	6,216	6,994	0,001**	0,07
UC	16,18	3,375	16	3,28	16,41	2,719	0,831	0,437	0,009
DC	16,18	4,032	13,67	4,302	15,45	4,112	4,581	0,011*	0,047

(\*\*\* seuil de significativité  $p < .001$  ; \*\* seuil de significativité  $p < .01$  ; \* seuil de significativité  $p < .05$ )

La lecture des contrastes simples (Tableau 36) permet de dire que les télétravailleurs expérimentés-hybrides (P1) sont plus autonomes dans leur travail que les télétravailleurs peu expérimentés-hybrides (P4) ( $M_{P4} - M_{P1} = -.145 ; p = .916$ ) et les télétravailleurs peu expérimentés-de retour sur site (P5) ( $M - M = -7,133 ; p < .001$  \*\*\*). Ce qui confirme notre hypothèse 3b. Les télétravailleurs P5 sont quant à eux moins autonomes que les télétravailleurs P4 ( $M_{P4} - M_{P5} = 6,989 ; p < .001$  \*\*\*).

**Tableau 36: Résultats des contrastes simples entre les profils sur l'Autonomie décisionnelle**

Echelles	P4 par rapport à P1		P5 par rapport à P1		P4 par rapport à P5	
	Estimation de contraste	Sig.	Estimation de contraste	Sig.	Estimation de contraste	Sig.
AD	-0,145	0,916	-7,133	<,001***	6,989	<,001***
LD	0,935	0,33	-3,865	0,003**	4,8	<,001***
UC	-0,344	0,44	-0,753	0,214	0,41	0,494
DC	-0,736	0,23	-2,515	0,003**	1,779	0,032*

(\*\*\* seuil de significativité  $p < .001$  ; \*\* seuil de significativité  $p < .01$  ; \* seuil de significativité  $p < .05$ )

### 9.3.2.2. Résultats des Demandes psychologiques

Contrairement à ce qui était attendu, nous ne relevons pas d'effet significatif du profil sur le niveau de demandes psychologiques ( $F(2,187) = 1,988 ; p = .140 ; \eta^2 = .021$ ) comme indiqué dans le Tableau ci-dessous (Tableau 37). Toutefois, si nous regardons les sous-dimensions liées aux demandes psychologiques on observe des différences significatives sur la « Rapidité » ( $F(2,187) = 3,293 ; p = .039 ; \eta^2 = .034$ ) de réalisation du travail et la « Complexité » de la tâche ( $F(2,187) = 4,466 ; p = .013 ; \eta^2 = .046$ ).

**Tableau 37: Résultats de l'ANOVA – test des effets inter-sujets des profils de télétravailleurs sur les Demandes psychologiques**

ANOVA Résultats des effets inter-sujets	P1 (oui/oui/hybride) n = 77		P5 (non/oui/100%) n = 30		P4 (non/oui/hybride) n = 83		F(,187)	Sig.	Eta-carré partiel
	Moy	Ety	Moy	Ety	Moy	Ety			
DP	20,29	4,032	19,13	3,884	19,01	4,501	1,988	0,14	0,021
RAP	6,64	0,521	7,13	1,408	6,27	1,593	3,293	0,039*	0,034
COMPLX	7,47	1,875	6,33	1,688	6,95	1,814	4,466	0,013*	0,046
MORCEL	6,18	1,876	5,67	1,988	5,8	2,111	1,059	0,349	0,011

(\*\*\* seuil de significativité  $p < .001$  ; \*\* seuil de significativité  $p < .01$  ; \* seuil de significativité  $p < .05$ )

Le tableau des contrastes simples (Tableau 38) met en avant des différences significatives entre les télétravailleurs P4 et P5 en termes de rapidité d'exécution de l'activité : les télétravailleurs peu expérimentés-hybrides (P4) sont moins pressés pour effectuer leur travail que les télétravailleurs peu expérimentés de retour sur site (P5) ( $M_{P4} - M_{P5} = -.868$  ;  $p = .013^*$ ). En ce qui concerne la complexité de la tâche, la seule différence significative qui a été mise en évidence concerne à nouveau les télétravailleurs P5 et P1 ( $M - M = -1.134$  ;  $p = .004^*$ ) : les télétravailleurs expérimentés-hybrides (P1) ont un travail plus complexe que les télétravailleurs peu expérimentés de retour sur site (P5).

**Tableau 38: Résultats des contrastes simples des profils sur les Demandes psychologiques**

Echelles	P4 par rapport à P1		P5 par rapport à P1		P4 par rapport à P5	
	Estimation de contraste	Sig.	Estimation de contraste	Sig.	Estimation de contraste	Sig.
DP	-1,274	0,058	-1,152	0,206	-0,121	0,893
RAP	-0,371	0,152	0,497	0,159	-0,868	0,013*
COMPLX	-0,516	0,075	-1,134	0,004**	0,618	0,112
MORCEL	-0,387	0,223	-0,515	0,233	0,129	0,763

(\*\*\* seuil de significativité  $p < .001$  ; \*\* seuil de significativité  $p < .01$  ; \* seuil de significativité  $p < .05$ )

### 9.3.2.3. Résultats sur le Soutien Social

Les résultats du test ANOVA (Tableau 39) mettent en avant un effet significatif entre les profils de télétravailleurs sur la perception du soutien social ( $F(2,187) = 7,168$  ;  $p = .001^{**}$  ;  $\eta^2 = .071$ ). Nous observons également un effet du profil sur les sous-dimensions soutien social perçu du supérieur ( $F(2,187) = 3,869$  ;  $p = .023^*$  ;  $\eta^2 = .040$ ) et des collègues ( $F(2,187) = 7,032$  ;  $p = .001^{**}$  ;  $\eta^2 = .070$ ).

**Tableau 39: Résultats de l'ANOVA – test des effets inter-sujets des profils de télétravailleurs sur le Soutien social**

ANOVA Résultats des effets inter- sujets	P1 (oui/oui/hybride) n = 77		P5 (non/oui/100%) n = 30		P4 (non/oui/hybride) n = 83		F(,187)	Sig.	Eta-carré partiel
	Moy	Ety	Moy	Ety	Moy	Ety			
SS	23,21	4,162	19,93	4,638	23,01	4,128	7,168	0,001**	0,071
SSUP	10,87	2,755	9,27	2,677	10,86	3,065	3,869	0,023*	0,04
SCOL	12,34	2,088	10,67	2,845	12,16	1,871	7,032	0,001**	0,07

(\*\*\* seuil de significativité  $p < .001$  ; \*\* seuil de significativité  $p < .01$  ; \* seuil de significativité  $p < .05$ )

Les contrastes (Tableau 40) ne révèlent pas de différence significative entre les télétravailleurs P1 et P4, même si le résultat va dans le sens de la première partie de notre hypothèse ( $M_{P4} - M_{P1} = -.196$  ;  $p = .770$ ). Nous pouvons dire cependant que les télétravailleurs P1 perçoivent mieux le soutien social que les télétravailleurs P5 ( $M_{P5} - M_{P1} = -3,274$  ;  $p < .001^{***}$ ). De plus, comme nous l'avions supposé les télétravailleurs P4 perçoivent mieux le soutien social que leurs collègues P5 ( $M_{P4} - M_{P5} = 3,079$  ;  $p < .001^{***}$ ). Sur la perception du soutien social issu du supérieur, les différences s'observent principalement avec les télétravailleurs P1 et P4, qui perçoivent mieux le soutien social perçu du supérieur comparativement aux télétravailleurs P5 (respectivement  $M_{P5} - M_{P1} = -1,603$  ;  $p = .011^*$  et  $M_{P4} - M_{P5} = 1,589$  ;  $p = .010^*$ ). Sur la perception du soutien social issu des collègues les différences s'observent principalement avec les télétravailleurs P5 et P1, les premiers percevant mieux le soutien social perçu des collègues comparativement aux télétravailleurs P5 ( $M_{P5} - M_{P1} = -1,671$  ;  $p < .001^{***}$ ). Notre hypothèse 3d confirmée.

**Tableau 40: Résultats des contrastes simples entre les profils de télétravailleurs sur le Soutien social**

Echelles	P4 par rapport à P1		P5 par rapport à P1		P4 par rapport à P5	
	Estimation de contraste	Sig.	Estimation de contraste	Sig.	Estimation de contraste	Sig.
SS	-0,196	0,77	-3,274	<,001***	3,079	<,001***
SSUP	-0,015	0,974	-1,603	0,011*	1,589	0,01*
SCOL	-0,181	0,593	-1,671	<,001***	1,49	0,001***

(\*\*\* seuil de significativité  $p < .001$  ; \*\* seuil de significativité  $p < .01$  ; \* seuil de significativité  $p < .05$ )

### 9.3.3. Effet du profil sur l'Engagement Organisationnel

A la lecture des résultats du test d'ANOVA (Tableau 41), nous constatons que le profil de télétravailleurs n'a aucun effet significatif sur l'échelle d'engagement organisationnel ( $p = .802$ ) et ses sous-dimensions (EOA :  $p = .560$  ; EOC :  $p = .146$  ; EON :  $p = .680$ ). Pourtant en regardant les statistiques descriptives des profils sur chaque dimension de l'échelle, nous observons que les télétravailleurs P1 sont plus engagés que les télétravailleurs P4 et P5, les télétravailleurs P4 étant à leur tour plus engagés que les télétravailleurs P5. Ensuite, ce sont les télétravailleurs peu expérimentés-hybrides qui manifestent un engagement d'avantage affectif que les télétravailleurs expérimentés et peu expérimentés de retour sur site. Concernant la

dimension instrumentale, ce sont les télétravailleurs P1 qui entretiennent une relation davantage instrumentale comparativement aux télétravailleurs P4 et P5. Enfin ce sont les télétravailleurs peu expérimentés de retour sur site qui semblent avoir une notion de devoir (EON) plus forte que les télétravailleurs P1 et P4.

**Tableau 41: Résultats de l'ANOVA – test des effets inter-sujets des profils de télétravailleurs sur l'Engagement organisationnel**

ANOVA Résultats des effets inter- sujets	P1 (oui/oui/hybride) n = 77		P5 (non/oui/100%) n = 30		P4 (non/oui/hybride) n = 83		F(,187)	Sig.	Eta-carré partiel
	Moy	Ety	Moy	Ety	Moy	Ety			
EO	45,12	7,63	44,13	7,722	44,59	6,942	0,22	0,802	0,002
EOA	16,26	3,701	16,2	3,188	16,78	3,257	0,581	0,56	0,006
EOC	15,45	3,114	14,2	2,355	14,72	3,596	1,944	0,146	0,02
EOSAC	8,13	1,68	7,63	1,43	7,94	1,80	0,945	0,39	0,01
EOALT	7,32	2,00	6,57	1,70	6,78	2,26	2,025	0,135	0,021
EON	13,4	3,778	13,73	4,168	13,08	3,306	0,386	0,68	0,004

(\*\*\* seuil de significativité  $p < .001$  ; \*\* seuil de significativité  $p < .01$  ; \* seuil de significativité  $p < .05$ )

#### 9.3.4. Effet du profil des télétravailleurs sur l'échelle de Performance adaptative

A la lecture du Tableau 42, aucun effet significatif du profil a été mis en évidence sur le niveau de performance adaptative des télétravailleurs ( $p = .080$ ). Toutefois, nous constatons sur le tableau des caractéristiques descriptives que les télétravailleurs P1 ont de meilleures capacités adaptatives que les télétravailleurs P4 ( $M_{P1} = 57,84$  vs  $M_{P4} = 57,42$ ) et que ces derniers ont aussi un niveau de performance adaptative supérieur à celui des P5 ( $M_{P4} = 57,42$  vs  $M_{P5} = 54,20$ ). Mais nous relevons un effet significatif du profil sur la sous-dimension résolution de problèmes nouveaux avec créativité ( $F(2,187) = 3,811$  ;  $p = .024^*$  ;  $\eta^2 = .039$ ) ainsi que sur la réactivité face aux urgences ( $F(2,187) = 4,315$  ;  $p = .015^*$  ;  $\eta^2 = .044$ ).

**Tableau 42: Résultats de l'ANOVA – test des effets inter-sujets des profils de télétravailleurs sur la Performance adaptative**

ANOVA Résultats des effets inter- sujets	P1 (oui/oui/hybride) n = 77		P5 (non/oui/100%) n = 30		P4 (non/oui/hybride) n = 83		F(,187)	Sig.	Eta-carré partiel
	Moy	Ety	Moy	Ety	Moy	Ety			
PA	57,84	8,203	54,2	6,995	57,42	7,459	2,557	0,08	0,027
DC	11,45	2,542	11	1,93	11,1	2,818	0,52	0,596	0,006
CREA	11,42	2,424	10,47	2,515	11,84	2,206	3,811	0,024*	0,039
URG	12,57	2,016	11,43	2,176	12,63	1,917	4,315	0,015*	0,044
ADAP	12,92	1,959	12,2	1,827	12,55	2,085	1,574	0,21	0,017
STRESS	9,48	1,586	9,1	1,062	9,3	1,658	0,702	0,497	0,007

(\*\*\* seuil de significativité  $p < .001$  ; \*\* seuil de significativité  $p < .01$  ; \* seuil de significativité  $p < .05$ )

A la lecture des contrastes (Tableau 43), nous notons un contraste significatif sur le niveau de performance adaptative globale entre les télétravailleurs P5 et P1 : les télétravailleurs peu

expérimentés de retour sur site (P5) ont de moins bonnes capacités adaptatives globales que les télétravailleurs expérimentés hybrides (P1) ( $M_{P1} - M_{P5} = -3,64$  ;  $p = .029^*$ ). Les télétravailleurs peu expérimentés en situation hybride (P4) sont plus créatifs dans la résolution de problèmes nouveaux face aux télétravailleurs peu expérimentés de retour sur site (P5) ( $M_{P4} - M_{P5} = 1,377$  ;  $p = .006^{**}$ ). En ce qui concerne la réactivité face aux urgences, il apparaît que les télétravailleurs P5 sont moins performants que les télétravailleurs P1 ( $M_{P5} - M_{P1} = -1,138$  ;  $p = .009^{**}$ ) et P4 ( $M_{P4} - M_{P5} = 1,193$  ;  $p = .006^{**}$ ).

**Tableau 43: Résultats des contrastes simples entre les profils sur l'échelle de Performance adaptative**

Echelles	P4 par rapport à P1		P5 par rapport P1		P4 par rapport P5	
	Estimation de contraste	Sig.	Estimation de contraste	Sig.	Estimation de contraste	Sig.
PA	-0,422	0,729	-3,644	0,029*	3,222	0,051
DC	-0,358	0,382	-0,455	0,415	0,096	0,861
CRÉA	0,428	0,251	-0,949	0,062	1,377	0,006**
URG	0,055	0,862	-1,138	0,009**	1,193	0,006**
ADAP	-0,368	0,246	-0,722	0,094	0,354	0,406
STRESS	-0,179	0,466	-0,381	0,256	0,201	0,543

(\*\*\* seuil de significativité  $p < .001$  ; \*\* seuil de significativité  $p < .01$  ; \* seuil de significativité  $p < .05$ )

Les résultats ne nous permettent pas de confirmer notre hypothèse significativement, on rejette l'hypothèse 3f.

#### 9.4. Y-A-T-IL UN EFFET DU LIEU DE TELETRAVAIL ?

Dans le questionnaire portant sur les pratiques de télétravail, nous avons demandé aux participants d'indiquer leur lieu de télétravail privilégié, quatre options leur étaient proposées : un bureau (B), un espace aménagé dans une pièce de vie commune (PVC), un autre endroit (A) dans le cas où le domicile est le lieu de télétravail privilégié ou de tiers lieux (TL).

Le Tableau 44 représente la répartition des télétravailleurs selon leur lieu de télétravail.

**Tableau 44: Répartition des télétravailleurs selon leur lieu de télétravail**

	Tiers lieux (TL)	Autre (A)	Pièce de vie commune (PVC)	Bureau (B)
Effectif (N)	5	6	121	82

Le nombre de télétravailleurs utilisant des tiers-lieux ou un autre espace au domicile est très faible dans les deux conditions ( $N_{TL} = 5$  et  $N_A = 6$ ) comparativement au nombre de télétravailleurs utilisant une pièce de vie commune ( $N_{PVC} = 121$ ) ou bénéficiant d'un bureau ( $N_B = 82$ ). Nous allons de ce fait nous concentrer sur ces deux dernières conditions de lieu de télétravail.

#### 9.4.1. Effet du lieu de télétravail sur l'ESVP

On observe dans un premier temps que les télétravailleurs bénéficiant d'un bureau au domicile sont plus satisfaits que les télétravailleurs utilisant une pièce de vie commune ( $M_B = 21,63 > M_{PVC} = 19,94$ ). Les résultats inter sujet du test d'ANOVA (Tableau 45) mettent en avant un effet significatif du lieu de télétravail sur la satisfaction de vie professionnelle ( $F(1,201) = 4,959$  ;  $p = .027^*$  ;  $\eta^2 = .024$ ). Nous pouvons conclure que les télétravailleurs à domicile bénéficiant d'un espace dédié au travail sont significativement plus satisfaits de leur vie professionnelle que les télétravailleurs à domicile devant utiliser une pièce de vie commune. Nous acceptons l'hypothèse 4 a.

**Tableau 45: Résultats de l'ANOVA – test des effets inter-sujets des lieux de télétravail sur l'ESVP**

Echelles	Bureau (n=82)		PVC (n=121)		F(1,201)	Sig.	Eta carré
	Moy	Ety	Moy	Ety			
ESVP	21,63	4,681	19,94	5,698	4,959	0,027*	0,024

(\*\*\* seuil de significativité  $p < .001$  ; \*\* seuil de significativité  $p < .01$  ; \* seuil de significativité  $p < .05$ )

#### 9.4.2. Effet du lieu de télétravail sur le JCQ

##### 9.4.2.1. Résultats sur l'Autonomie décisionnelle

La lecture du Tableau 46 nous permet de dire que les télétravailleurs avec un bureau obtiennent des scores supérieurs à ceux des télétravailleurs dans une pièce de vie commune sur l'autonomie décisionnelle ( $M_B = 72,63 > M_{PVC} = 70,66$ ), la latitude décisionnelle ( $M_B = 39,56 > M_{PVC} = 38,84$ ), l'utilisation des compétences ( $M_B = 17,00 > M_{PVC} = 16,56$ ) et le développement des compétences ( $M_B = 16,07 > M_{PVC} = 15,26$ ). Les résultats du test des effets inter sujets de l'ANOVA (Tableau 46) ne mettent en évidence aucun effet significatif du lieu de télétravail entre le bureau et la pièce de vie commune sur l'Autonomie décisionnelle ( $p = .140$ ) ni sur ses trois sous-dimensions. Nous rejetons notre hypothèse 4 b.

**Tableau 46: Résultats de l'ANOVA – test des effets inter-sujets des lieux de télétravail sur l'Autonomie Décisionnelle**

Echelles	Bureau (n=82)		PVC (n=121)		F(1,201)	Sig.	Eta carré
	Moy	Ety	Moy	Ety			
AD	72,63	9,354	70,66	9,21	2,215	0,138	0,011
LD	39,56	6,062	38,84	6,417	0,64	0,425	0,003
UC	17	2,833	16,56	2,796	1,187	0,277	0,006
DC	16,07	4,042	15,26	3,716	2,2	0,14	0,011

(\*\*\* seuil de significativité  $p < .001$  ; \*\* seuil de significativité  $p < .01$  ; \* seuil de significativité  $p < .05$ )

#### 9.4.2.2. *Résultats sur les Demandes psychologiques*

Nous constatons sur le tableau suivant (Tableau 47) que la moyenne des télétravailleurs pouvant s'isoler pour travailler est supérieure à celle des télétravailleurs qui a contrario ne le peuvent pas, sur l'autonomie décisionnelle ( $M_B = 19,85 > M_{PVC} = 19,37$ ), la complexité de la tâche ( $M_B = 7,46 > M_{PVC} = 6,82$ ) et le morcellement de l'activité ( $M_B = 6,09 > M_{PVC} = 5,90$ ) ; sauf sur la rapidité d'exécution ( $M_B = 6,30 < M_{PVC} = 6,65$ ). Le test des effets inter sujets de l'ANOVA (Tableau 47) met uniquement en avant un effet significatif du lieu de télétravail sur la sous-dimension complexité de la tâche ( $F(1,201) = 5,758$  ;  $p = .017^*$  ;  $\eta^2 = .028$ ). Ces résultats ne nous permettent pas de valider notre hypothèse 4 c.

**Tableau 47: Résultats de l'ANOVA – test des effets inter-sujets des lieux de télétravail sur les Demandes psychologiques**

Echelles	Bureau (n=82)		PVC (n=121)		F(1,201)	Sig.	Eta carré
	Moy	Ety	Moy	Ety			
DP	19,85	4,208	19,37	4,336	0,618	0,433	0,003
RAP	6,3	1,437	6,65	1,745	2,233	0,137	0,011
COMPLX	7,46	2,014	6,82	1,784	5,758	0,017*	0,028
MORCEL	6,09	1,995	5,9	2,043	0,406	0,525	0,002

(\*\*\* seuil de significativité  $p < .001$  ; \*\* seuil de significativité  $p < .01$  ; \* seuil de significativité  $p < .05$ )

#### 9.4.2.3. *Résultats sur le Soutien Social*

Les statistiques descriptives sur la dimension du soutien social (Tableau 48) mettent en avant que les télétravailleurs pouvant travailler d'un bureau perçoivent mieux le soutien social de leur entourage professionnel que les télétravailleurs qui ne bénéficient pas d'une pièce dédiée au travail à leur domicile :  $M_{B-SS} = 23,51 > M_{PVC-SS} = 22,01$  ;  $M_{B-SSUP} = 11,11 > M_{PVC-SCOL} = 10,27$  ;  $M_{B-SSUP} = 12,40 > M_{PVC-SCOL} = 11,74$ . A la lecture des résultats du test d'ANOVA (Tableau 36), nous observons un effet significatif du lieu sur la perception du soutien social ( $F(1,201) = 5,615$  ;  $p = .019^*$  ;  $\eta^2 = .027$ ), le soutien social perçu du supérieur ( $F(1,201) = 3,979$  ;  $p = .047$  ;  $\eta^2 = .019$ ) et le soutien social perçu des collègues ( $F(1,201) = 4,304$  ;  $p = .039^*$  ;  $\eta^2 = .021$ ). Les télétravailleurs bénéficiant d'un bureau perçoivent mieux le soutien social de leur entourage professionnel comparativement à ceux qui télétravaillent dans une pièce de vie commune. Ce qui confirme notre hypothèse 4 d.

**Tableau 48: Résultats de l'ANOVA – test des effets inter-sujets des lieux de télétravail sur le Soutien Social**

Echelles	Bureau (n=82)		PVC (n=121)		F(1,201)	Sig.	Eta carré
	Moy	Ety	Moy	Ety			
SS	23,51	4,293	22,01	4,532	5,615	0,019*	0,027
SSUP	11,11	2,681	10,27	3,093	3,979	0,047*	0,019
SCOL	12,4	2,188	11,74	2,287	4,304	0,039*	0,021

(\*\*\* seuil de significativité p<.001 ; \*\* seuil de significativité p<.01 ; \* seuil de significativité p<.05)

#### 9.4.3. Effet du lieu de télétravail sur l'échelle d'Engagement Organisationnel

Malgré le fait que les télétravailleurs de la condition « Bureau » obtiennent des moyennes supérieures à celles des télétravailleurs de la condition « Pièce de vie commune » sur l'ensemble de l'échelle d'engagement organisationnel, le test des effets inter sujets du test d'ANOVA (Tableau 49) ne permet de conclure à un effet significatif du lieu de télétravail sur l'engagement organisationnel. Nous rejetons l'hypothèse 4 e.

**Tableau 49: Résultats de l'ANOVA – test des effets inter-sujets des lieux de télétravail sur l'Engagement organisationnel**

Echelles	Bureau (n=82)		PVC (n=121)		F(1,201)	Sig.	Eta carré
	Moy	Ety	Moy	Ety			
EO	46,09	8,023	44,06	6,719	3,799	0,053	0,019
EOA	16,88	3,825	16,43	3,201	0,818	0,367	0,004
EOC	15,41	3,485	14,68	3,12	2,479	0,117	0,012
EOSAC	8,0732	1,77625	7,8595	1,70443	0,742	0,39	0,004
EOALT	7,3415	2,15578	6,8182	2,04124	3,069	0,081	0,015
EON	13,79	3,783	12,95	3,461	2,683	0,103	0,013

(\*\*\* seuil de significativité p<.001 ; \*\* seuil de significativité p<.01 ; \* seuil de significativité p<.05)

#### 9.4.4. Effet du lieu de télétravail sur l'échelle de Performance adaptative

Il apparait sur le tableau suivant, que les télétravailleurs bénéficiant d'un bureau ont de meilleures capacités adaptatives que les télétravailleurs n'ayant pas cet avantage sur l'ensemble de l'échelle de performance adaptative. Malgré cela, les résultats des effets inter-sujets du test d'ANOVA (Tableau 50) ne mettent en évidence aucune différence significative entre ces deux groupes sur l'ensemble de l'échelle. Toutefois, nous observons un seuil de significativité limite sur la dimension en lien avec la capacité à résoudre des problèmes nouveaux avec créativité ( $M_{B-CRÉA} = 11,80$  ;  $M_{PVC-CRÉA} = 11,14$  ;  $F(1,201) = 3,901$  ;  $p = .05$  ;  $\eta^2 = .019$ ). Ce qui infère l'hypothèse 4 f.

**Tableau 50: Résultats de l'ANOVA – test des effets inter-sujets des lieux de télétravail sur la Performance adaptative**

Echelles	Bureau (n=82)		PVC (n=121)		F(1,201)	Sig.	Eta carré
	Moy	Ety	Moy	Ety			
PA	58,07	8,122	55,93	7,96	3,499	0,063	0,017
DC	11,29	2,975	11,07	2,332	0,342	0,559	0,002
CRÉA	11,8	2,333	11,14	2,364	3,901	0,05	0,019
URG	12,66	2,038	12,19	2,047	2,569	0,111	0,013
ADAP	12,76	1,836	12,41	2,186	1,364	0,244	0,007
STRESS	9,56	1,458	9,11	1,755	3,73	0,055	0,018

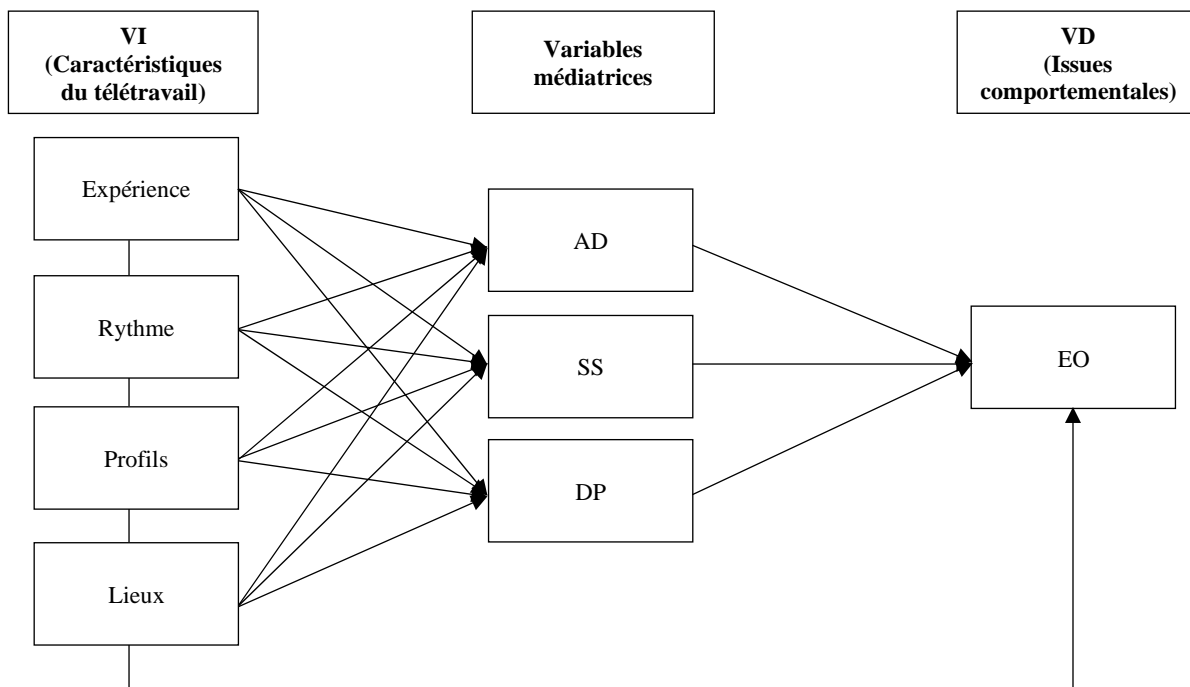
(\*\*\* seuil de significativité  $p < .001$  ; \*\* seuil de significativité  $p < .01$  ; \* seuil de significativité  $p < .05$ )

# CHAPITRE 10. ANALYSE DE L'EFFET DE MEDIATION DES FACTEURS PSYCHO-SOCIAUX

Pour répondre à cette question, nous avons utilisé le modèle 4 de la Macro PROCESS de Hayes (2013) en appliquant une méthode de bootstrapping, générant 5 000 échantillon alternatifs et un intervalle de confiance à 95%.

Nous testons le modèle suivant :

Figure 16: Modélisation de l'effet médiateur du JCQ entre la situation de télétravail et l'Engagement organisationnel



Les quatre indicateurs de la situation de télétravail se distinguent en plusieurs conditions, identiques à celles étudiées dans le chapitre précédent. Nous les rappelons ici :

- Expérience de télétravail, à deux conditions qualitatives : télétravailleurs expérimentés (oui/oui) et télétravailleurs peu expérimentés (non/oui). Conditions respectivement codées 0 et 1.
- Rythme ou fréquence de télétravail, à trois conditions : télétravail à temps plein (codé 0), retour sur site (codé 1) et hybride (codé 2).

- Profils, soit la combinaison entre l'expérience et le rythme, à trois conditions qualitatives : P1 (oui/oui/hybride) codé 0, P4 (non/oui/hybride) codé 1 et P5 (non/oui/retour sur site) codé 2.
- Lieux de télétravail, à deux conditions qualitatives : pièce de vie commune (PVC) et bureau (B) (codées respectivement 0 et 1).

### 10.1. EFFET MEDiateur ENTRE L'EXPERIENCE DE TELETRAVAIL ET L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL

Les résultats de la régression permettant de tester l'effet de médiation des facteurs de risque ou besoins fondamentaux entre l'expérience de télétravail et l'engagement organisationnel sont représentés dans le Tableau 51.

Nous relevons un effet direct négatif et non significatif de l'expérience du télétravail sur l'engagement organisationnel ( $c = -0,79$  ;  $t = -0,77$  ;  $p = .44$ ).

Le fait d'être peu expérimentés vis-à-vis du télétravail a un effet significatif et négatif sur l'autonomie décisionnelle ( $a = -2,6$  ;  $t = -2,0$  ;  $p = .046^*$ ). En contrôlant par le niveau d'expérience, l'autonomie décisionnelle a un effet significatif et positif sur l'engagement organisationnel ( $b = 0,13$  ;  $t = 2,42$  ;  $p = .02^*$ ). Enfin, l'effet indirect de l'expérience de télétravail à travers l'autonomie décisionnelle sur l'engagement organisationnel est non significatif et négatif ( $a \times b = -.35$ ), avec un intervalle de confiance de 95% incluant 0 ( $IC = [-1,94 ; 0,0004]$ ). L'autonomie décisionnelle n'a pas d'effet médiateur entre l'expérience de télétravail et l'engagement organisationnel.

Le manque d'expérience de télétravail a un effet significatif et négatif sur les demandes psychologiques ( $a = -1,28$  ;  $t = -2,15$  ;  $p = .032^*$ ). Les demandes psychologiques ont un effet significatif et positif sur l'engagement organisationnel ( $b = 0,33$  ;  $t = 2,74$  ;  $p = .007^{**}$ ). Enfin, l'effet indirect de l'expérience de télétravail à travers les demandes psychologiques sur l'engagement organisationnel est significatif et négatif ( $a \times b = -.42$ ), avec un intervalle de confiance de 95% excluant 0 ( $IC = [-1,04 ; -0,01]$ ). Les demandes psychologiques ont un effet médiateur indirect entre l'expérience et l'engagement organisationnelle.

Le manque d'expérience de télétravail a un effet négatif et non significatif sur la perception du soutien social ( $a = -1,09$  ;  $t = -1,79$  ;  $p = .07$ ). La perception du soutien social a un effet positif mais non significatif sur l'engagement organisationnel ( $b = 0,39$  ;  $t = -1,11$  ;  $p = .26$ ). L'effet indirect de l'expérience de télétravail à travers la perception du soutien social sur l'engagement organisationnel est négatif et non significatif ( $a \times b = -.43$ ), avec un intervalle

de confiance incluant 0 ( $IC = [-1,11 ; 0,021]$ ). La perception du soutien social n'a pas d'effet médiateur entre l'expérience de télétravail et l'engagement organisationnel.

**Tableau 51: Résultats de l'effet médiateur de l'Autonomie décisionnelle, des Demandes psychologiques et du Soutien social entre l'expérience de télétravail et l'Engagement organisationnel**

Variables médiatrices (VM)	Effet	!	t	p	LLCI	ULCI
Autonomie décisionnelle (AD)	VI sur VM (a)	-2,6	-2	.046*	-5,15	-0,04
	VM sur VD (b)	0,13	2,42	.02*	0,02	0,24
	Effet total (c)	-1,14	-1,11	.27	-3,17	0,88
	Effet direct (c')	-0,79	-0,77	.44	-2,81	1,22
	Effet indirect (a*b)	-0,35			-0,94	0,0004
Demandes psychologiques (DP)	VI sur VM (a)	-1,28	-2,15	.032*	-2,45	-0,11
	VM sur VD (b)	0,33	2,74	.007**	0,093	0,57
	Effet total (c)	-1,14	-1,11	.27	-3,17	0,88
	Effet direct (c')	-0,72	-0,7	.48	-2,74	1,29
	Effet indirect (a*b)	-0,42			-1,04	-0,01
Soutien social (SS)	VI sur VM (a)	-1,09	-1,79	.07	-2,29	0,11
	VM sur VD (b)	0,39	-1,11	.26	-3,17	0,88
	Effet total (c)	-1,14	-1,11	.27	-3,17	0,88
	Effet direct (c')	-0,71	-0,7	.48	-2,7	1,28
	Effet indirect (a*b)	-0,43			-1,11	0,021

(\*\*\* seuil de significativité  $p < .001$  ; \*\* seuil de significativité  $p < .01$  ; \* seuil de significativité  $p < .05$ )

VI = variable indépendante (expérience) ; VD = variable dépendante (engagement organisationnel)

## 10.2. EFFET MEDIEATEUR ENTRE LES RYTHMES DE TELETRAVAIL ET L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL

Nous avons testé le rôle médiateur des dimensions du JCQ (autonomie décisionnelle, demandes psychologiques et soutien social) dans la relation entre le rythme de télétravail et l'engagement organisationnel. La variable indépendante (rythme de télétravail) affichant trois conditions expérimentales, nous avons intégré dans nos analyses un codage catégoriel afin de comparer de manière binaire les conditions entre elles.

Dans un premier temps nous avons effectué une analyse générale de l'effet de médiation du JCQ par la variable indépendante liée au rythme de télétravail, puis dans un second temps une analyse catégorielle de cet effet.

### 10.2.1. Analyse de l'effet médiateur de l'Autonomie décisionnelle

Dans un premier temps (Tableau 52), nous pouvons dire que le rythme de télétravail a un effet positif et significatif sur l'autonomie décisionnelle ( $a = 2,49$  ;  $t = 1,98$  ;  $p = .048^*$ ). Les régressions de la variable médiatrice (autonomie décisionnelle) par les variables indépendantes binaires liées au rythme de télétravail, ne montrent qu'un effet significatif entre le rythme hybride et de retour sur site (X3) : le fait d'être en situation hybride par rapport au fait d'être de retour sur site, augmente significativement et positivement l'autonomie décisionnelle ( $\beta = 4,69$  ;  $t = 2,76$  ;  $p < .01^*$ ). Ensuite, nous observons un effet positif et significatif de l'autonomie décisionnelle sur l'engagement organisationnelle de manière globale ( $b = 0,14$  ;  $t = 2,72$  ;  $p = .007^{**}$ ) ou catégorielle ( $\beta = 0,15$  ;  $t = 2,81$  ;  $p < .01^*$ ). Nous n'observons aucun effet direct du rythme de télétravail et de ses conditions sur l'engagement organisationnel. Enfin, si nous n'observons aucun effet significatif du rythme de télétravail à travers l'autonomie décisionnelle sur l'engagement organisationnel ( $a \times b = 0,36$  ;  $IC = [-0,098 ; 1,15]$ ), nous constatons un effet indirect significatif et positif de la situation hybride par rapport au fait d'être de retour sur site, à travers l'autonomie décisionnelle (*Effet indirect X3* :  $\beta = 0,71$  ;  $IC = [0,06 ; 1,61]$ ).

**Tableau 52: Test de l'effet de médiation de l'Autonomie décisionnelle dans la relation entre les rythmes de télétravail et l'engagement organisationnel**

X1 : télétravail à temps plein vs retour sur site ; X2 : télétravail à temps plein vs hybride ; X3 : retour sur site vs hybride

Variable médiatrice	Effet	<b>f</b>	<b>t</b>	<b>p</b>	<b>LLCI</b>	<b>ULCI</b>
	VI sur VM (a)	2,49	1,98	.048*	0,01	4,98
	VM sur VD (b)	0,14	2,72	.007**	0,039	0,25
	Effet total (c)	-0,29	-0,3	.77	-2,24	1,66
	Effet direct (c')	-0,65	-0,66	.51	-2,59	1,28
	Effet indirect (a*b)	0,36			-0,098	1,15
	X1 sur VM	-4,06	-1,11	.27	-11,26	3,13
	X2 sur VM	0,63	0,19	.85	-6,04	7,31
	X3 sur VM	4,69	2,76	<.01*	1,34	8,04
Autonomie décisionnelle (AD)	VM sur VD (b)	0,15	2,81	<.01*	0,045	0,256
	Effet total X1	1,21	0,42	.67	-4,48	6,9
	Effet total X2	0,41	0,15	.88	-4,87	5,69
	Effet total X3	-7,79	-0,59	.55	-3,45	1,85
	Effet direct X1	1,82	0,64	.52	-3,79	7,44
	Effet direct X2	0,32	0,12	.90	-4,88	5,52
	Effet direct X3	-1,5	-1,12	.26	-4,16	1,15
	Effet indirect X1	-0,61			-2,48	1,37
	Effet indirect X2	0,09			-1,58	2,19
	Effet indirect X3	0,71			0,06	1,61

(\*\*\* seuil de significativité  $p < .001$  ; \*\* seuil de significativité  $p < .01$  ; \* seuil de significativité  $p < .05$ )

VI = variable indépendante (rythme de télétravail) ; VD = variable dépendante (engagement organisationnel)

## 10.2.2. Analyse de l'effet médiateur des Demandes psychologiques

Tout d'abord (Tableau 53), nous pouvons dire que le rythme de télétravail a un effet négatif et non significatif sur les demandes psychologiques ( $a = -0,001$  ;  $t = -0,02$  ;  $p = .98$ ). Les régressions de la variable médiatrice (demandes psychologiques) par les variables indépendantes binaires liées au rythme de télétravail, montrent des effets négatifs et non significatifs des trois conditions sur les demandes psychologiques ( $X1 : \beta = -0,03$  ;  $t = -0,02$  ;  $p = .98$  ;  $X2 : \beta = -0,033$  ;  $t = -0,02$  ;  $p = .98$  ;  $X3 : \beta = -0,003$  ;  $t = -0,004$  ;  $p = .99$ ). Ensuite, nous observons un effet positif et significatif des demandes psychologiques sur l'engagement organisationnelle de manière globale ( $b = 0,38$  ;  $t = 3,26$  ;  $p = .001^{**}$ ) ou catégorielle ( $\beta = 0,38$  ;  $t = 3,25$  ;  $p = .001^{**}$ ). Nous n'observons aucun effet direct du rythme de télétravail et de ses conditions sur l'engagement organisationnel. Enfin, nous n'observons aucun effet global significatif du rythme de télétravail à travers les demandes psychologiques sur l'engagement organisationnel ( $a \times b = -0,004$  ;  $IC = [-0,48 ; 0,45]$ ), ni entre les télétravailleurs de retour sur site et les télétravailleurs à temps plein (*Effet indirect X1* :  $\beta = -0,01$ ,  $IC = [-1,54 ; 1,64]$ ), ni entre les télétravailleurs hybrides et les télétravailleurs à temps plein (*Effet indirect X2* :  $\beta = -0,01$ ,  $IC = [-1,52 ; 1,54]$ ) , ni entre les télétravailleurs hybrides et ceux de retour sur site (*Effet indirect X3* :  $\beta = -0,001$ ,  $IC = [-0,65 ; 0,55]$ ).

**Tableau 53: Test de l'effet de médiation des Demandes psychologiques dans la relation entre les rythmes de télétravail et l'engagement organisationnel**

X1 : télétravail à temps plein vs retour sur site ; X2 : télétravail à temps plein vs hybride ; X3 : retour sur site vs hybride

Variable médiatrice	Effet	f	t	p	LLCI	ULCI
Demandes psychologiques (DP)	VI sur VM (a)	-0,001	-0,02	.98	-1,14	1,12
	VM sur VD (b)	0,38	3,26	.001**	0,15	0,61
	Effet total (c)	-0,29	-0,29	.77	-2,24	1,66
	Effet direct (c')	-0,29	-0,3	.77	-2,19	1,62
	Effet indirect (a*b)	-0,004			-0,48	0,45
	X1 sur VM	-0,03	-0,02	.98	-3,32	3,26
	X2 sur VM	-0,033	-0,02	.98	-3,1	3,02
	X3 sur VM	-0,003	-0,004	.99	-1,54	1,53
	VM sur VD (b)	0,38	3,25	.001**	0,15	0,61
	Effet total X1	1,21	0,42	.67	-4,48	6,9
	Effet total X2	0,41	0,15	.88	-4,87	5,69
	Effet total X3	-0,79	-0,59	.55	-3,45	1,85
	Effet direct X1	1,22	0,43	.67	-4,35	6,79
	Effet direct X2	0,42	0,16	.87	-4,74	5,59
	Effet direct X3	-0,79	-0,61	.55	-3,39	1,79
Effet indirect X1	-0,01			-1,54	1,64	
Effet indirect X2	-0,01			-1,52	1,54	
Effet indirect X3	-0,001			-0,65	0,55	

(\*\*\* seuil de significativité  $p < .001$  ; \*\* seuil de significativité  $p < .01$  ; \* seuil de significativité  $p < .05$ )

VI = variable indépendante (rythme de télétravail) ; VD = variable dépendante (engagement organisationnel)

### 10.2.3. Analyse de l'effet médiateur du Soutien social

Pour finir (Tableau 54), le rythme de télétravail a un effet positif et significatif sur le soutien social ( $a = 1,15$  ;  $t = 1,94$  ;  $p = .024^*$ ). Les régressions de la variable médiatrice (soutien social) par les variables indépendantes binaires liées au rythme de télétravail, montrent un effet négatif et significatif entre le fait d'être de retour sur site et en télétravail à temps plein : le fait d'être de retour sur le lieu de travail par rapport au fait d'être en télétravail à temps diminue la perception du soutien social ( $X1 : \beta = -3,52$  ;  $t = -2,07$  ;  $p = .039^*$ ), mais positif et significatif entre le fait d'être de retour sur site et en situation hybride : le fait d'être en télétravail hybride augmente la perception du soutien social par rapport aux télétravailleurs de retour sur site ( $X2 : \beta = 2,72$  ;  $t = 3,43$  ;  $p < .001^{***}$ ). Ensuite, nous observons un effet positif et significatif du soutien social sur l'engagement organisationnelle de manière globale ( $b = 0,44$  ;  $t = 3,99$  ;  $p < .001^{**}$ ) ou catégorielle ( $\beta = 0,47$  ;  $t = 4,2$  ;  $p < .001^{**}$ ). Nous n'observons aucun effet direct du rythme de télétravail et de ses conditions sur l'engagement organisationnel. Enfin, nous observons un effet indirect global positif et non significatif du rythme de télétravail à travers le soutien social sur l'engagement organisationnel ( $a \times b = 0,51$  ;  $IC = [-0,13 ; 1,52]$ ). Nous relevons en revanche un effet négatif et non significatif des télétravailleurs de retour sur site mais aussi des télétravailleurs hybrides, par rapport aux télétravailleurs à temps plein, à travers le soutien social, sur l'engagement organisationnel (*Effet indirect X1* :  $\beta = -1,66$ ;  $IC = [-1,45 ; 1,28]$  ; *Effet indirect X2* :  $\beta = -0,38$ ,  $IC = [-2,74 ; 2,61]$ ) ; l'effet indirect des télétravailleurs hybrides par rapport au télétravailleurs de retour sur site, à travers le soutien social, sur l'engagement organisationnel est cependant positif et significatif (*Effet indirect X3* :  $\beta = 1,28$ ,  $IC = [0,43 ; 2,39]$ ). Ce résultat indique un effet de médiation indirecte.

**Tableau 54: Test de l'effet de médiation du Soutien social dans la relation entre les rythmes de télétravail et l'engagement organisationnel**

X1 : télétravail à temps plein vs retour sur site ; X2 : télétravail à temps plein vs hybride ; X3 : retour sur site vs hybride

Variable médiatrice	Effet	<i>b</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	LLCI	ULCI
VI sur VM (a)		1,15	1,94	.024*	-0,02	2,32
VM sur VD (b)		0,44	3,99	<.001***	0,22	0,66
Effet total (c)		-0,29	-0,29	.77	-2,24	1,66
Effet direct (c')		-0,8	-0,83	.41	-2,7	1,1
Effet indirect (a*b)		0,51			-0,13	1,52
X1 sur VM		-3,52	-2,07	.039*	-6,87	-0,17
X2 sur VM		-0,8	-0,51	.61	-3,92	2,31
X3 sur VM		2,72	3,43	<.001***	1,16	4,28
Soutien social (SS)						
VM sur VD (b)		0,47	4,2	<.001***	0,25	0,69
Effet total X1		1,21	0,42	.67	-4,48	6,9
Effet total X2		0,41	0,15	.88	-4,87	5,69
Effet total X3		-0,79	-0,59	.55	-3,45	1,85
Effet direct X1		2,87	1,02	.31	-2,66	8,41
Effet direct X2		0,79	0,31	.76	-4,29	5,88
Effet direct X3		-2,08	-1,56	.12	-4,7	0,54
Effet indirect X1		-1,66			-4,45	1,28
Effet indirect X2		-0,38			-2,74	2,61
Effet indirect X3		1,28			0,43	2,39

(\*\*\* seuil de significativité  $p < .001$  ; \*\* seuil de significativité  $p < .01$  ; \* seuil de significativité  $p < .05$ )

VI = variable indépendante (rythme de télétravail) ; VD = variable dépendante (engagement organisationnel)

### 10.3. EFFET DE MEDIATION ENTRE LES LIEUX DE TELETRAVAIL ET L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL

Le tableau suivant (Tableau 55) présente les effets de médiation des trois dimensions du JCQ dans la relation entre le lieu de télétravail et l'engagement organisationnel.

La possibilité de télétravailler depuis un bureau a un effet positif et non significatif sur l'autonomie décisionnelle ( $a = 1,97$  ;  $t = 1,49$  ;  $p = .14$ ). En contrôlant par la variable liée au lieu de télétravail, l'effet de l'autonomie décisionnelle sur l'engagement organisationnel est positif et significatif ( $b = 0,11$  ;  $t = 1,99$  ;  $p = .047^*$ ). De plus, l'effet direct du lieu de télétravail sur l'engagement organisationnel est positif et non significatif ( $c'' = 1,81$  ;  $t = 1,74$  ;  $p = .08$ ). Enfin, l'effet indirect du lieu de télétravail à travers l'autonomie décisionnelle sur l'engagement organisationnel est positif mais non significatif puisque l'intervalle de confiance exclut 0 ( $a \times b = 0,22$  ;  $IC = [-0,06; 0,74]$ ).

Les données ne révèlent aucun effet du lieu de télétravail sur les demandes psychologiques ( $a = 0,48$  ;  $t = 0,78$  ;  $p = .48$ ). La variable modératrice (demandes psychologiques) a un effet

positif et significatif sur l'engagement organisationnel ( $b = 0,34$  ;  $t = 2,91$  ;  $p = .004^{**}$ ). Il apparaît aussi que l'effet direct du lieu de télétravail sur l'engagement organisationnel est positif et non significatif ( $c' = 1,86$  ;  $t = 1,82$  ;  $p = .07$ ). Enfin, l'effet indirect du lieu de télétravail, à travers les demandes psychologiques, sur l'engagement organisationnel est positif mais non significatif puisqu'il exclut 0 ( $a \times b = 0,16$  ;  $IC = [-0,24; 0,68]$ ).

L'effet du lieu de télétravail sur le soutien social est positif et significatif ( $a = 1,50$  ;  $t = 2,37$  ;  $p = .018^*$ ). On observe également que le soutien social a un effet positif et significatif sur l'engagement organisationnel ( $b = 0,42$  ;  $t = 3,72$  ;  $p < .001^{***}$ ). L'effet direct du lieu de télétravail sur l'engagement organisationnel apparaît positif mais non significatif ( $c' = 1,4$  ;  $t = 1,37$  ;  $p = .17$ ). Enfin, l'effet indirect du soutien social dans la relation entre le lieu de télétravail et l'engagement organisationnel est positif et significatif puisque l'intervalle de confiance inclut 0 ( $a \times b = 0,63$  ;  $IC = [0,09; 1,41]$ ). Nous pouvons conclure à un effet de médiation indirect.

**Tableau 55: Test de l'effet de médiation du JCQ dans la relation entre les lieux de télétravail et l'engagement organisationnel**

Variablmédiatrice	Effet	f	t	p	LLCI	ULCI
Autonomie décisionnelle (AD)	VI sur VM (a)	1,97	1,49	.14	-0,64	4,58
	VM sur VD (b)	0,11	1,99	.047*	0,001	0,22
	Effet total (c)	2,03	1,95	.052	-0,02	4,08
	Effet direct (c')	1,81	1,74	.08	-0,24	3,86
	Effet indirect (a*b)	0,22			-0,06	0,74
Demandes psychologiques (DP)	VI sur VM (a)	0,48	0,78	.43	-0,72	1,69
	VM sur VD (b)	0,34	2,91	.004**	0,11	0,57
	Effet total (c)	2,03	1,95	0,52	-0,02	4,08
	Effet direct (c')	1,86	1,82	.07	-0,15	3,88
	Effet indirect (a*b)	0,16			-0,24	0,68
Soutien social (SS)	VI sur VM (a)	1,5	2,37	.018*	0,25	2,75
	VM sur VD (b)	0,42	3,72	<.001***	0,19	0,63
	Effet total (c)	2,03	1,95	.052	-0,02	4,08
	Effet direct (c')	1,4	1,37	.17	-0,61	3,42
	Effet indirect (a*b)	0,63			0,09	1,41

(\*\*\* seuil de significativité  $p < .001$  ; \*\* seuil de significativité  $p < .01$  ; \* seuil de significativité  $p < .05$ )

VI = variable indépendante (lieu de télétravail) ; VD = variable dépendante (engagement organisationnel)

## 10.4. EFFET MEDIATEUR ENTRE LES PROFILS DE TELETRAVAILLEURS ET L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL

### 10.4.1. Analyse de l'effet médiateur de l'Autonomie décisionnelle

Les résultats de l'effet de médiation général et conditionnel de l'autonomie décisionnelle dans la relation entre les profils de télétravailleurs et l'engagement organisationnel sont présentés dans le tableau suivant (Tableau 56).

Nous pouvons y lire un effet négatif et significatif du profil sur notre variable médiatrice (autonomie décisionnelle) ( $a = -2,83$  ;  $t = -3,13$  ;  $p = .002^{**}$ ). Nous n'observons cependant aucun effet significatif de l'autonomie décisionnelle sur l'engagement organisationnel ( $b = 0,12$  ;  $t = 1,92$  ;  $p = .056$ ), même si celui-ci est positif. L'effet direct du profil de télétravailleur sur notre variable dépendante (engagement organisationnel) est négatif et non significatif ( $c' = -0,17$  ;  $t = -0,22$  ;  $p = .82$ ). Quant à l'effet indirect du profil de télétravailleur sur l'engagement organisationnel à travers l'autonomie décisionnelle, ce dernier apparaît négatif et faiblement significatif ( $a \times b = -0,33$  ;  $IC = [-0,78; -0,001]$ ). L'autonomie décisionnelle médiatise indirectement l'effet du profil des télétravailleurs sur l'engagement organisationnelle.

Si nous regardons les analyses conditionnelles, nous relevons que les télétravailleurs P5 ont un effet négatif et significatif sur l'autonomie décisionnelle par rapport aux télétravailleurs P1 ( $X2: \beta = -7,13$  ;  $t = -3,81$  ;  $p < .001^{***}$ ) ainsi que par rapport aux télétravailleurs P4 ( $X3: \beta = -6,98$  ;  $t = -3,77$  ;  $p < .001^{***}$ ). Les effets directs des comparaisons entre variables indépendantes sur l'engagement organisationnel sont tous non significatifs, négatifs en ce qui concerne X1 et X2 mais positif pour X3. Enfin, les effets indirects des comparaisons entre nos profils de télétravailleurs sur l'engagement organisationnel à travers l'autonomie décisionnelle, sont négatifs et non significatifs concernant X1 ( $\beta = -0,02$ ;  $IC = [-0,39; 0,33]$ ) et X2 ( $\beta = -0,85$ ;  $IC = [-2,12; 0,004]$ ), puisque les intervalles de confiance incluent 0, mais négatif et significatif en ce qui concerne X3 ( $\beta = -0,84$ ;  $IC = [-2,07; -0,002]$ ) . Nous pouvons ainsi dire que l'autonomie décisionnelle joue un rôle médiateur indirect entre les profils P4 et P5 de télétravailleurs et l'engagement organisationnel.

**Tableau 56: Résultat de l'effet de médiation de l'Autonomie décisionnelle dans la relation entre les profils de télétravailleurs et l'Engagement organisationnel**

X1 : P1 (oui/oui/hybride) vs P4 (non/oui/hybride) ; X2 : P1 (oui/oui/hybride) vs P5 (non/oui/retour sur site) ;  
X3 : P4 (non/oui/hybride) vs P5 (non/oui/retour sur site)

Variable médiatrice	Effet	I	t	p	LLCI	ULCI
	VI sur VM (a)	-2,83	-3,13	.002**	-4,61	-1,05
	VM sur VD (b)	0,12	1,92	.056	-0,003	0,23
	Effet total (c)	-0,5	-0,66	.51	-1,98	0,98
	Effet direct (c')	-0,17	-0,22	.82	-1,68	1,34
	Effet indirect (a*b)	-0,33			-0,78	-0,001
	X1 sur VM	-0,14	-0,11	.91	-2,85	2,56
	X2 sur VM	-7,13	-3,81	<.001***	-10,82	-3,44
	X3 sur VM	-6,98	-3,77	<.001***	-10,64	-3,33
Autonomie décisionnelle (AD)	VM sur VD (b)	0,12	1,96	.052	-0,001	0,24
	Effet total X1	-0,53	-0,45	.65	-2,82	1,77
	Effet total X2	-0,98	-0,62	.53	-4,1	2,14
	Effet total X3	-0,46	-0,29	.77	-3,55	2,63
	Effet direct X1	-0,51	-0,44	.66	-2,78	1,76
	Effet direct X2	-1,13	-0,08	.94	-3,34	3,08
	Effet direct X3	0,38	0,24	.81	-2,79	3,56
	Effet indirect X1	-0,02			-0,39	0,33
	Effet indirect X2	-0,85			-2,12	0,004
	Effet indirect X3	-0,84			-2,07	-0,002

(\*\*\* seuil de significativité  $p < .001$  ; \*\* seuil de significativité  $p < .01$  ; \* seuil de significativité  $p < .05$ )

VI = variable indépendante (profils de télétravailleurs) ; VD = variable dépendante (engagement organisationnel)

#### 10.4.2. Analyse de l'effet médiateur des Demandes psychologiques

Les résultats de l'effet de médiation général et conditionnel des demandes psychologiques dans la relation entre les profils de télétravailleurs et l'engagement organisationnel sont présentés dans le tableau suivant (Tableau 57).

Nous pouvons y lire un effet négatif et non significatif du profil sur les demandes psychologiques ( $a = -0,73$  ;  $t = -1,68$  ;  $p = .09$ ). Nous observons un effet positif et significatif de notre variable modératrice (demandes psychologiques) sur l'engagement organisationnel ( $b = 0,32$  ;  $t = 2,57$  ;  $p = .01^*$ ). L'effet direct du profil de télétravailleur sur l'engagement organisationnel est négatif et non significatif ( $c'' = -0,27$  ;  $t = -0,36$  ;  $p = .72$ ). Quant à l'effet indirect du profil de télétravailleur sur l'engagement organisationnel à travers les demandes psychologiques, il apparaît négatif et non significatif ( $a \times b = -0,23$  ;  $IC = [-0,62; 0,025]$ ).

Concernant les analyses conditionnelles, nous relevons des effets non significatifs et négatifs des profils P4 et P5 par rapport à P1 sur les demandes psychologiques ( $X1: \beta = -1,27$  ;  $t = -1,9$  ;  $p = .06$  et  $X2: \beta = -1,15$  ;  $t = -1,27$  ;  $p = .21$ ) mais un effet positif des profils P5 par rapport à aux profils P4 ( $X3: \beta = 0,12$  ;  $t = 0,13$  ;  $p = .89$ ) . Les effets directs des trois conditions de notre variable indépendante (profils de télétravailleurs) sont tous négatifs et non significatifs ( $X1: \beta = -0,12$  ;  $t = -0,1$  ;  $p = .92$  ;  $X2: \beta = -0,61$  ;  $t = -0,4$  ;  $p = .70$  et  $X3: \beta = -0,49$  ;  $t = -0,32$  ;  $p = .75$ ). Les effets indirects de P4 et P5 par rapport à P1

(respectivement X1 et X2) sur l'engagement organisationnel à travers les demandes psychologiques sont négatifs et non significatif (X1:  $\beta = -0,41$  ;  $IC = [-1,14; 0,03]$ ; X2:  $\beta = -0,37$  ;  $IC = [-1,09; 0,16]$ ), mais celui de P5 par rapport à P4 (X3) est positif et non significatif (X3:  $\beta = 0,04$  ;  $IC = [-0,52; 0,71]$ ).

**Tableau 57: Résultat de l'effet de médiation des Demandes psychologiques dans la relation entre les profils de télétravailleurs et l'Engagement organisationnel**

X1 : P1 (oui/oui/hybride) vs P4 (non/oui/hybride) ; X2 : P1 (oui/oui/hybride) vs P5 (non/oui/retour sur site) ;  
X3 : P4 (non/oui/hybride) vs P5 (non/oui/retour sur site)

Variable médiatrice	Effet	<b>I</b>	<b>t</b>	<b>p</b>	<b>LLCI</b>	<b>ULCI</b>
	VI sur VM (a)	-0,73	-1,68	.09	-1,58	0,13
	VM sur VD (b)	0,32	2,57	.01*	0,08	0,57
	Effet total (c)	-0,5	-0,66	.51	-1,98	0,98
	Effet direct (c')	-0,27	-0,36	.72	-1,73	1,2
	Effet indirect (a*b)	-0,23			-0,62	0,025
	X1 sur VM	-1,27	-1,9	.06	-2,59	0,04
	X2 sur VM	-1,15	-1,27	.21	-2,94	0,64
	X3 sur VM	0,12	0,13	.89	-1,65	1,89
Demandes psychologiques (DP)	VM sur VD (b)	0,32	2,57	.01*	0,08	0,57
	Effet total X1	-0,53	-0,45	.65	-2,82	1,76
	Effet total X2	-0,98	-0,62	.53	-4,1	2,14
	Effet total X3	-0,46	-0,29	.77	-3,54	2,63
	Effet direct X1	-0,12	-0,1	.92	-2,4	2,17
	Effet direct X2	-0,61	-0,4	.70	-3,7	2,48
	Effet direct X3	-0,49	-0,32	.75	-3,54	2,55
	Effet indirect X1	-0,41			-1,14	0,03
	Effet indirect X2	-0,37			-1,09	0,16
	Effet indirect X3	0,04			-0,52	0,71

(\*\*\* seuil de significativité  $p < .001$  ; \*\* seuil de significativité  $p < .01$  ; \* seuil de significativité  $p < .05$ )  
VI = variable indépendante (profils de télétravailleurs) ; VD = variable dépendante (engagement organisationnel)

### 10.4.3. Analyse de l'effet médiateur du Soutien social

Les résultats de l'effet de médiation général et conditionnel du soutien social dans la relation entre les profils de télétravailleurs et l'engagement organisationnel sont présentés dans le tableau suivant (Tableau 58).

Nous notons un effet négatif et significatif du profil sur le soutien social ( $a = -1,32$  ;  $t = -3,05$  ;  $p = .003^{***}$ ). Nous observons un effet positif et significatif de notre variable modératrice (soutien social) sur l'engagement organisationnel ( $b = 0,41$  ;  $t = 3,38$  ;  $p < .001^{***}$ ). L'effet direct du profil de télétravailleur sur l'engagement organisationnel est positif et non significatif ( $c'' = 0,05$  ;  $t = 0,06$  ;  $p = .72$ ). Quant à l'effet indirect du profil de télétravailleur sur l'engagement organisationnel à travers le soutien social, il apparaît négatif et significatif ( $a \times b = -0,55$  ;  $IC = [-1,18; 0,11]$ ). On constate donc un effet de médiation indirect du soutien social dans la relation entre profils de télétravailleurs et l'engagement organisationnel.

Concernant les analyses conditionnelles, nous relevons un effet significatif et négatif du profil P5 par rapport à P1 ( $X2: \beta = -3,27 ; t = -0,29 ; p < .001^{***}$ ) et P4 ( $X3: \beta = -3,08 ; t = -3,42 ; p < .001^{***}$ ) sur le soutien social, mais un effet négatif et non significatif du profil P4 par rapport à P1 ( $X1: \beta = -0,2 ; t = -0,29 ; p = .77$ ). Si l'effet direct de P4 par rapport à P1 sur l'engagement organisationnel est négatif et non significatif ( $X1: \beta = -0,44 ; t = -0,39 ; p = .69$ ), l'effet direct de P5 par rapport à P1 et P4 est positif et non significatif aussi (*respectivement*  $X2: \beta = 0,4 ; t = 0,25 ; p = .80$  et  $X3: \beta = 0,85 ; t = 0,54 ; p = .59$ ). L'effet indirect des télétravailleurs peu expérimentés en situation hybride (P4) par rapport aux télétravailleurs expérimentés en situation hybride (P1) sur l'engagement organisationnel, à travers le soutien social, est négatif et non significatif ( $X1: \beta = -0,08 ; IC = [-0,79; 0,43]$ ). Mais l'effet indirect des télétravailleurs peu expérimentés de retour sur site (P5) par rapport au télétravailleurs expérimentés en situation hybride (P1), mais aussi par rapport aux télétravailleurs peu expérimentés en situation hybride (P4), à travers le soutien social, est négatif et significatif dans ces deux conditions (*respectivement*  $X2: \beta = -1,38 ; IC = [-2,79; -0,38]$  et  $X3: \beta = -1,3 ; IC = [-2,5; -0,37]$ ).

**Tableau 58: Résultat de l'effet de médiation des Demandes psychologiques dans la relation entre les profils de télétravailleurs et l'Engagement organisationnel**

X1 : P1 (oui/oui/hybride) vs P4 (non/oui/hybride) ; X2 : P1 (oui/oui/hybride) vs P5 (non/oui/retour sur site) ;  
X3 : P4 (non/oui/hybride) vs P5 (non/oui/retour sur site)

Variable médiatrice	Effet	I	t	p	LLCI	ULCI
	VI sur VM (a)	-1,32	-3,05	.003**	-2,19	-0,46
	VM sur VD (b)	0,41	3,38	<.001***	0,17	0,65
	Effet total (c)	-0,5	-0,66	.51	-1,98	0,98
	Effet direct (c')	0,05	0,06	.94	-1,42	1,52
	Effet indirect (a*b)	-0,55			-1,18	-0,11
	X1 sur VM	-0,2	-0,29	.77	-1,51	1,12
	X2 sur VM	-3,27	-3,6	<.001***	-5,07	-1,48
	X3 sur VM	-3,08	-3,42	<.001***	-4,85	-1,3
Soutien social (SS)	VM sur VD (b)	0,42	3,42	<.001***	0,17	0,67
	Effet total X1	-0,53	-0,45	.65	-2,82	1,77
	Effet total X2	-0,98	-0,62	.53	-4,1	2,14
	Effet total X3	-0,46	-0,29	.77	-3,54	2,63
	Effet direct X1	-0,44	-0,39	.69	-2,67	1,79
	Effet direct X2	0,4	0,25	.80	-2,73	3,54
	Effet direct X3	0,85	0,54	.59	-2,25	3,94
	Effet indirect X1	-0,08			-0,79	0,43
	Effet indirect X2	-1,38			-2,79	-0,38
	Effet indirect X3	-1,3			-2,5	-0,37

(\*\*\* seuil de significativité  $p < .001$  ; \*\* seuil de significativité  $p < .01$  ; \* seuil de significativité  $p < .05$ )

VI = variable indépendante (profils de télétravailleurs) ; VD = variable dépendante (engagement organisationnel)



# CHAPITRE 11. LA PERFORMANCE ADAPTATIVE

## JOUE-T-ELLE UN ROLE MODERATEUR ?

Dans ce chapitre, nous présentons l'analyse des résultats d'un test de modération d'une variable modératrice de nature quantitative dans la relation entre une variable indépendante qualitative manipulée en mode inter-sujets et une variable dépendante quantitative.

Un modérateur est une variable qui altère la direction ou la force de la relation entre un prédicteur (variable indépendante) et ce que l'on souhaite mesurer (variables dépendante).

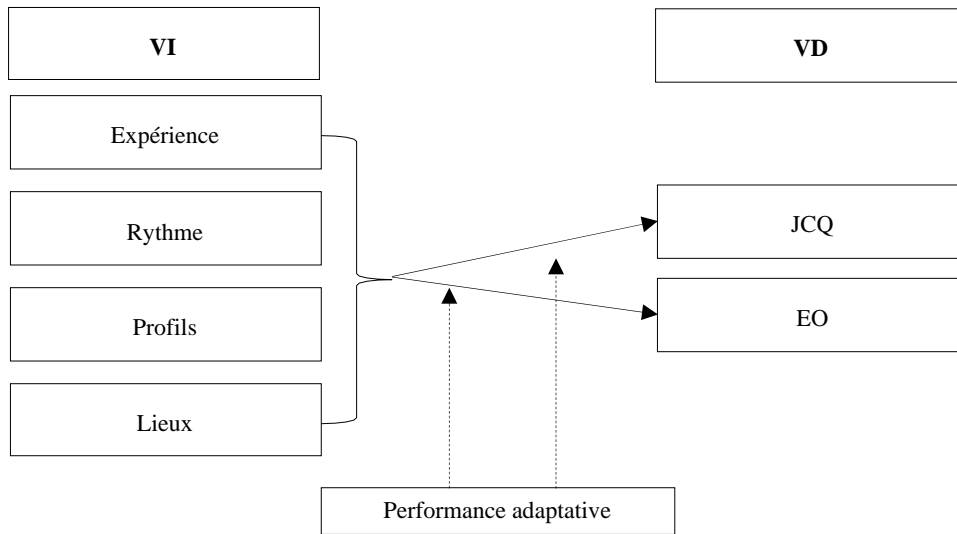
Dans notre cas nous souhaitons évaluer le rôle modérateur du niveau de performance adaptative (variable modératrice) sur la relation entre le télétravail (variable indépendante) et la satisfaction des besoins fondamentaux ainsi que l'engagement organisationnel (variables dépendantes). Notre modèle est représenté par la Figure 17 ci-dessous.

Dans ce cadre nous avons utilisé le Modèle 1 de la Macro PROCESS de Hayes (2013) avec une analyse conditionnelle, qui permet d'étudier la relation entre la variable indépendante et ses conditions avec la variable dépendante, à différents niveaux de la variable modératrice, au moyen d'une analyse basée sur la régression multiple.

Notre variable modératrice (performance adaptative) est quantitative, ainsi que nos variables dépendantes (JCQ : autonomie décisionnelle, demandes psychologiques, soutien social ; Engagement Organisationnel). La variable indépendante relative au télétravail est appréhendée comme précédemment, à travers les quatre indicateurs que nous avons définis :

- L'expérience de télétravail : télétravailleurs expérimentés (oui/oui) codé 0 et télétravailleurs peu expérimentés (non/oui) codé 1.
- Les rythmes de télétravail : télétravail à temps plein (codé 0), retour sur site (codé 1), télétravail hybride (codé 2).
- Les profils de télétravailleurs (P1 : oui/oui/hybride, P4 : non/oui/hybride et P5 : non/oui/retour sur site) codés de manière respective 0, 1 et 2.
- Les lieux de télétravail : pièce de vie commune (PVC) codé 0 et bureau (B) codé 1.

**Figure 17: Représentation de l'effet modérateur de la PA entre la situation de télétravail et le JCQ ainsi que l'Engagement organisationnel**



## 11.1. MODERATION AVEC L'EXPERIENCE DE TELETRAVAIL

Dans la continuité des analyses précédentes, l'expérience est considérée au travers de deux conditions : les télétravailleurs expérimentés, habitués à télétravailler avant la pandémie et qui ont télétravaillé durant les confinements (P1 : oui/oui) et les télétravailleurs peu expérimentés ou confinés, pour qui le télétravail durant la Covid fut leur première expérience du télétravail (P3 : non/oui).

### 11.1.1. Régression sur l'Autonomie décisionnelle

La régression de l'autonomie décisionnelle par l'expérience de télétravail et le niveau de performance adaptative montre un effet d'interaction négatif et non significatif ( $\beta = -0,04$ ;  $t = -0,25$ ;  $p = .80$ ). L'analyse conditionnelle, en utilisant des valeurs à plus ou moins un écart type de la performance adaptative, ne permet pas de mettre en évidence des différences significatives entre nos deux conditions (Tableau 59).

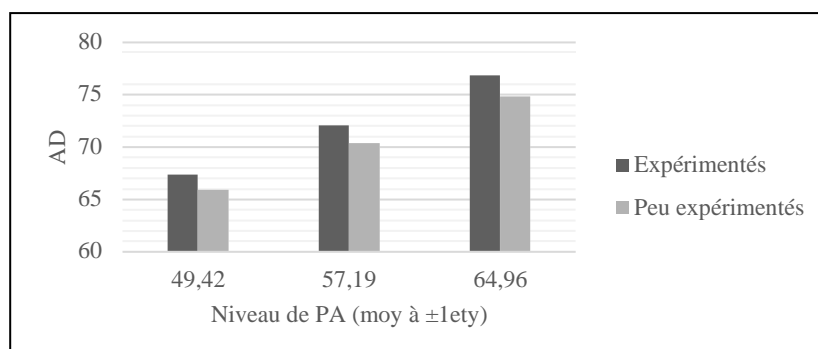
**Tableau 59: Résultats de la régression sur l'AD par l'interaction entre la PA et l'expérience de télétravail**

	$\beta$ /Effet	t	p	LLCI	ULCI
Expérience	0,32	0,04	.96	-16,26	16,91
PA	0,61	5,86	<.001***	0,41	0,81
Interaction	-0,0363	-,2496	.80	-0,3232	0,2505
Effet conditionnel pour des valeurs de PA ( $\pm 1$ ety)					
49,42	-1,47	-0,91	.36	-4,64	1,70
57,19	-1,75	-1,54	.12	-2,99	0,48
64,96	-2,03	-1,28	.20	-5,17	1,1

(\*\*\* seuil de significativité  $p < .001$  ; \*\* seuil de significativité  $p < .01$  ; \* seuil de significativité  $p < .05$ )

On observe que le niveau d'autonomie décisionnelle augmente, plus le niveau de performance adaptative est fort, mais que les télétravailleurs expérimentés restent plus autonomes que les télétravailleurs peu expérimentés (Figure 18).

**Figure 18: Représentation de l'effet d'interaction entre la PA et l'expérience de télétravail sur l'AD**



### 11.1.2. Régression sur les Demandes psychologiques

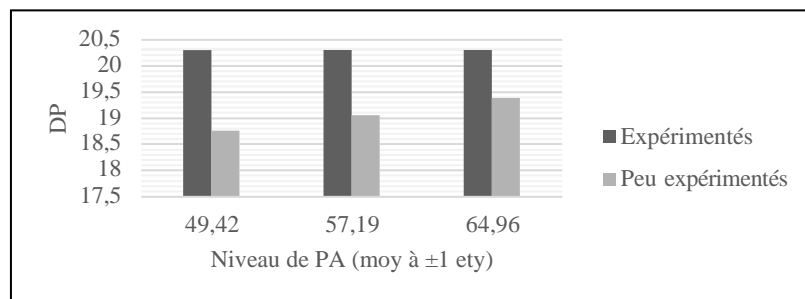
L'analyse de la régression sur les demandes psychologiques par l'expérience et la performance adaptative (Tableau 60) ne permet pas de conclure à un effet d'interaction significatif ( $\beta = 0,04$ ;  $t = 0,49$ ;  $p = .62$ ). Contrairement à l'analyse conditionnelle, qui met en avant une différence significative en faveur des télétravailleurs expérimentés, pour une valeur moyenne (57,19) de performance adaptative ( $\beta = -1,25$ ;  $t = -2,09$ ;  $p = .04^*$ ). Grâce à la Figure 19, nous constatons que le niveau des demandes psychologiques reste constant pour les télétravailleurs expérimentés quel que soit le niveau de performance adaptative et supérieur à celui des télétravailleurs peu expérimentés, pour qui le niveau d'exigence tend à augmenter plus le niveau de performance adaptative est élevé.

**Tableau 60: Résultat de la régression sur les DP par l'interaction entre la PA et l'expérience de télétravail**

	$\beta$ /Effet	t	p	LLCI	ULCI
Expérience	-3,4	-0,77	.44	-12,15	5,34
PA	0,002	0,04	.96	-0,11	0,11
Interaction	0,04	0,49	.62	-0,11	0,19
Effet conditionnel pour des valeurs de PA ( $\pm 1$ ety)					
49,42	-1,54	-1,82	.07	-3,22	0,13
57,19	-1,25	-2,09	.04*	-2,43	-0,07
64,96	-0,96	-1,14	.25	-2,61	0,69

(\*\*\* seuil de significativité  $p < .001$  ; \*\* seuil de significativité  $p < .01$  ; \* seuil de significativité  $p < .05$ )

**Figure 19: Représentation de l'effet d'interaction entre l'expérience de télétravail et la PA sur les DP**



### 11.1.3. Régression sur le Soutien social

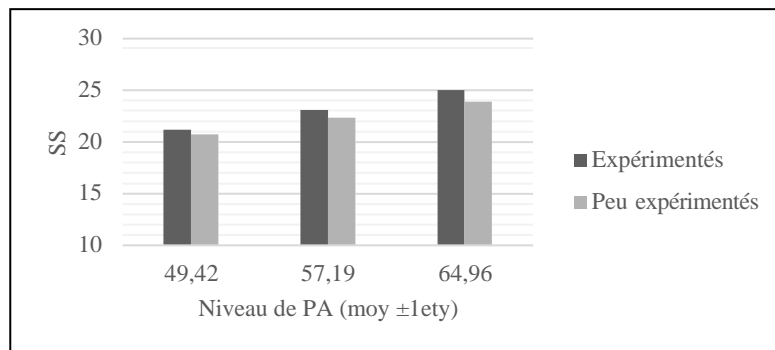
Les résultats de la régression sur le soutien social par l'expérience et la performance adaptative (Tableau 61) mettent en évidence un effet d'interaction négatif et non significatif ( $\beta = -0,04$ ;  $t = -0,58$ ;  $p = .56$ ). Les résultats de l'effet conditionnel sont également négatifs et non significatifs. On observe toutefois que, plus le niveau de performance adaptative augmente, plus le soutien social perçu est fort, mais que l'écart entre les télétravailleurs expérimentés et « confinés » se creuse au profit des premiers (Figure 20).

**Tableau 61: Résultat de la régression sur le SS par l'interaction entre la PA et l'expérience de télétravail**

	$\beta$ /Effet	t	p	LLCI	ULCI
Expérience	1,62	0,39	.69	-6,63	9,88
PA	0,24	4,71	<.001***	0,14	0,35
Interaction	-0,04	-0,58	.56	-0,18	0,1
Effet conditionnel pour des valeurs de PA ( $\pm 1$ éty)					
49,42	-0,45	-0,55	.57	-2,03	1,14
57,19	-0,77	-1,37	.17	-1,89	0,34
64,96	-1,09	-1,38	.17	-2,66	0,46

(\*\*\* seuil de significativité  $p < .001$  ; \*\* seuil de significativité  $p < .01$  ; \* seuil de significativité  $p < .05$ )

**Figure 20 : Représentation de l'effet d'interaction entre l'expérience de télétravail et la PA sur le SS**



#### 11.1.4. Régression sur l'Engagement organisationnel

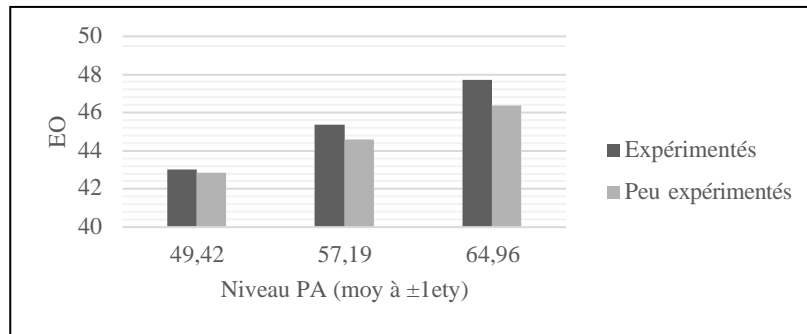
L'analyse de la régression sur l'engagement organisationnel par l'expérience et la performance adaptative ne permet pas de conclure à un effet d'interaction significatif ( $\beta = -0,07$ ;  $t = -0,58$ ;  $p = .56$ ) et cela, même pour l'effet conditionnel (Tableau 62). À la lecture de ces résultats, complétés par le graphique suivant (Figure 21), nous observons que si l'engagement organisationnel augmente avec le niveau de performance adaptative dans nos deux conditions d'expérience, l'écart se creuse favorablement pour les télétravailleurs expérimentés.

**Tableau 62: Résultat de la régression sur l'EO par l'interaction entre la PA et l'expérience de télétravail**

	$\beta$ /Effet	t	p	LLCI	ULCI
Expérience	3,45	0,46	.64	-11,09	17,99
PA	0,3	3,29	.001**	0,12	0,48
Interaction	-0,07	-0,58	.56	-0,32	0,17
Effet conditionnel pour des valeurs de PA ( $\pm 1$ éty)					
49,42	-0,18	-0,13	.89	-2,97	2,59
57,19	-0,76	-0,76	.44	-2,72	1,2
64,96	-1,33	-0,95	.34	-4,08	1,41

(\*\*\* seuil de significativité  $p < .001$  ; \*\* seuil de significativité  $p < .01$  ; \* seuil de significativité  $p < .05$ )

Figure 21: Représentation de l'effet d'interaction entre l'expérience de télétravail et la PA sur l'EO



## 11.2. MODERATION AVEC LE RYTHME DE TELETRAVAIL

### 11.2.1. Régression sur l'Autonomie Décisionnelle

Les résultats de la régression sur l'autonomie décisionnelle par le rythme de télétravail et la performance adaptative (Tableau 63) permettent de conclure à un effet d'interaction significatif ( $\beta = -0,23$ ;  $t = -2,37$ ;  $p = .018^*$ ). L'analyse conditionnelle révèle ainsi un effet d'interaction significatif entre des télétravailleurs hybrides par rapport aux télétravailleurs à temps plein ( $\beta = -0,32$ ;  $t = -3,14$ ;  $p = .002^{**}$ ) et aux télétravailleurs de retour sur site ( $\beta = -0,45$ ;  $t = -2,33$ ;  $p = .02^*$ ). L'analyse conditionnelle pour des valeurs de performance adaptative à plus ou moins un écart type met en avant que pour un faible niveau de PA (48,68), les télétravailleurs à temps plein sont significativement plus engagés que les télétravailleurs de retour sur site ( $\beta = -4,93$ ;  $t = -3,21$ ;  $p = .002^{**}$ ) et que les télétravailleurs hybrides le sont significativement plus que les télétravailleurs de retour sur site ( $\beta = 6,895$ ;  $t = 3,47$ ;  $p < .001^*$ ). La même analyse s'applique pour une valeur de PA moyenne (56,88), même si la différence entre les télétravailleurs à temps plein et hybrides s'accroît et celle entre les télétravailleurs de retour sur site et hybride diminue. Enfin, pour une valeur élevée de PA (65,08) seule l'interaction entre les télétravailleurs hybrides et à temps plein est significative ( $\beta = -3,31$ ;  $t = -2,09$ ;  $p = .03^*$ ), conditions pour lesquelles l'écart en termes d'autonomie se creuse d'avantage, en faveur des télétravailleurs à temps plein. Il apparaît même que pour une valeur élevée de PA, les télétravailleurs de retour sur site sont aussi autonomes, voire légèrement plus, que les télétravailleurs hybrides (Figure 22).

**Tableau 63: Résultat de la régression sur l'AD par l'interaction entre la PA et le rythme de télétravail**

X1 : télétravail à temps plein vs retour sur site ; X2 : télétravail à temps plein vs hybride ; X3 : retour sur site vs hybride

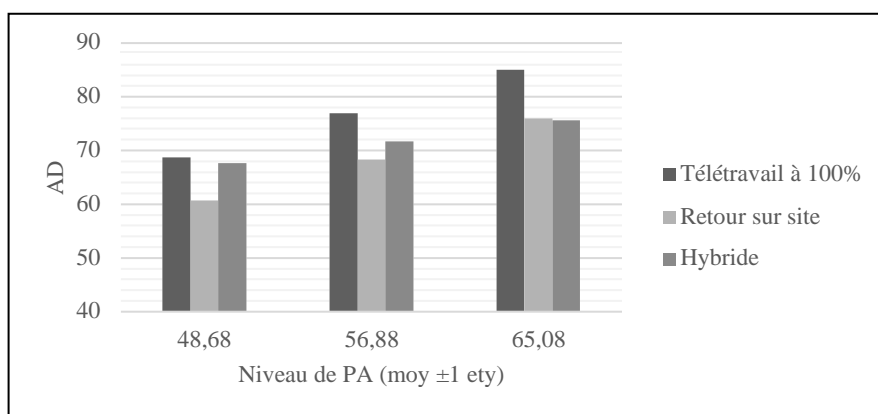
Interaction = Profils\*PA ; Interaction 1 = X1\*PA ; Interaction 2 = X2\*PA ; Interaction 3 = X3\*PA

	$\beta$ /Effet	t	p	LLCI	ULCI
Rythme	13,72	2,51	.012*	2,97	24,48
PA	0,98	5,62	<.001***	0,64	1,32
Interaction	-0,23	-2,37	.018*	-0,43	-0,04
X1	-11,05	-1,46	.15	-25,99	3,88
X2	17,57	3,11	.002**	6,44	28,7
X3	28,62	2,65	.008**	7,36	49,89
Interaction 1	0,13	0,92	.36	-0,14	0,39
Interaction 2	-0,32	-3,14	.002**	-0,52	-11,94
Interaction 3	-0,45	-2,33	.02*	-0,82	-0,07

Valeur de PA ( $\pm 1$ ety)	Conditions	$\beta$ /Effet	t	p	LLCI	ULCI
48,68	X1	-4,93	-3,21	.002**	-7,96	-1,91
	X2	1,95	1,55	.12	-0,54	4,44
	X3	6,89	3,47	<.001***	2,97	10,8
56,88	X1	-3,91	-2,92	.004**	-6,55	-1,27
	X2	-0,68	-0,59	.56	-2,97	1,61
	X3	3,23	2,24	.026*	0,39	6,07
65,08	X1	-2,88	-1,49	.14	-6,68	0,93
	X2	-3,31	-2,09	.03*	-6,42	-0,2
	X3	-0,43	-0,19	.84	-4,89	4,03

(\*\*\* seuil de significativité  $p < .001$  ; \*\* seuil de significativité  $p < .01$  ; \* seuil de significativité  $p < .05$ )

**Figure 22: Représentation de l'effet d'interaction entre le rythme de télétravail et la PA sur l'AD**



### 11.2.2. Régression sur les Demandes psychologiques

Les résultats de la régression sur les demandes psychologiques par le rythme de télétravail et la performance adaptative (Tableau 64) permettent de conclure à un effet d'interaction non significatif ( $\beta = -0,04$ ;  $t = -0,8$ ;  $p = .49$ ). L'analyse conditionnelle révèle ainsi un effet d'interaction significatif entre les télétravailleurs hybrides par rapport aux télétravailleurs de retour sur site avec la performance adaptative sur les demandes psychologiques ( $\beta =$

-0,21;  $t = -2,02$ ;  $p = .045^*$ ) . L'analyse conditionnelle pour des valeurs de performance adaptative à plus ou moins un écart type ne met en avant aucune différence significative entre nos conditions. Toutefois, la Figure 23 permet de constater que plus le niveau de performance adaptative augmente, plus les exigences sont fortes pour les télétravailleurs de retour sur site.

**Tableau 64: Résultat de la régression sur les DP par l'interaction entre la PA et le rythme de télétravail**

X1 : télétravail à temps plein vs retour sur site ; X2 : télétravail à temps plein vs hybride ; X3 : retour sur site vs hybride

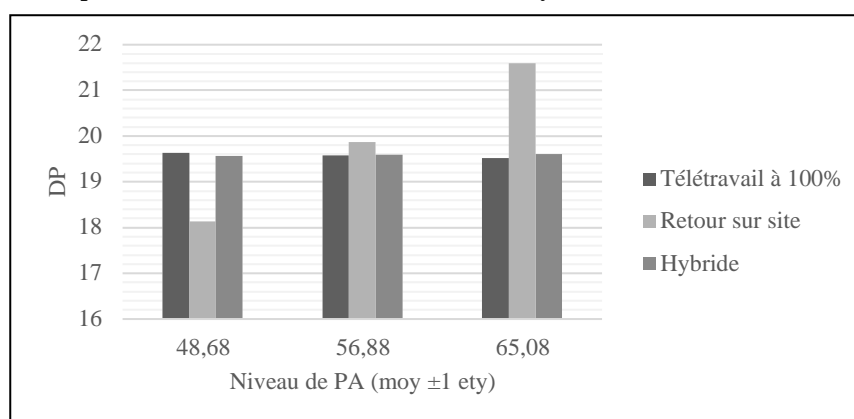
Interaction = Profils\*PA ; Interaction 1 = X1\*PA ; Interaction 2 = X2\*PA ; Interaction 3 = X3\*PA

VD = DP	$\beta$ /Effet	t	p	LLCI	ULCI
Rythme	1,88	0,64	.52	-3,88	7,64
PA	0,09	0,96	.34	-0,09	0,27
Interaction	-0,04	-0,8	.49	-0,14	0,07
X1	-12,21	3,48	.12	-27,68	3,26
X2	-0,52	-1,55	.93	-12,8	11,76
X3	11,68	1,98	.047*	0,11	23,27
Interaction 1	0,21	1,52	.13	-0,06	0,5
Interaction 2	0,01	0,08	.93	-0,22	0,24
Interaction 3	-0,21	-2,02	.045*	-0,42	-0,005

Valeur de PA ( $\pm 1$ ety)	Conditions	$\beta$ /Effet	t	p	LLCI	ULCI
48,68	X1	-1,51	-0,84	.40	-5,08	2,05
	X2	-0,06	-0,04	.97	-3,24	3,1
	X3	1,45	1,34	.18	-0,68	3,58
56,88	X1	0,28	0,16	.87	-3,21	3,79
	X2	0,01	0,006	.99	-3,26	3,28
	X3	-0,27	-0,35	.72	-1,82	1,27
65,08	X1	2,08	0,86	.39	-2,66	6,84
	X2	0,09	0,04	.97	-4,19	4,37
	X3	-2	-1,62	.11	-4,43	0,43

(\*\*\* seuil de significativité  $p < .001$  ; \*\* seuil de significativité  $p < .01$  ; \* seuil de significativité  $p < .05$ )

**Figure 23: Représentation de l'effet d'interaction entre le rythme de télétravail et la PA sur les DP**



### 11.2.3. Régression sur le Soutien social

Les résultats de la régression sur le soutien social par le rythme de télétravail et la performance adaptative (Tableau 65) ne révèlent pas d'interaction significative ( $\beta = -0,07$ ;  $t = -1,49$ ;  $p = .14$ ). L'analyse conditionnelle révèle en revanche un effet d'interaction significatif mais faible entre des télétravailleurs de retour sur site et les télétravailleurs à temps plein ( $\beta = -0,1$ ;  $t = -2,02$ ;  $p = .045^*$ ). L'analyse conditionnelle pour des valeurs de performance adaptative à plus ou moins un écart type met en avant des différences significatives entre nos conditions : pour un faible niveau de PA (48,68), les télétravailleurs de retour sur site perçoivent moins bien le soutien social que les télétravailleurs à temps plein ( $\beta = -4,17$ ;  $t = -2,57$ ;  $p = .011^*$ ) et les télétravailleurs hybrides ( $\beta = 2,67$ ;  $t = 2,76$ ;  $p = .006^{**}$ ); pour un niveau de PA moyen (56,88), nos trois conditions sont significativement différentes sur la perception du soutien social ; enfin pour une valeur élevée de PA (65,08), les télétravailleurs à temps plein perçoivent significativement mieux le soutien social de leur environnement professionnel que les télétravailleurs de retour sur site ( $\beta = -7,44$ ;  $t = -3,43$ ;  $p < .001^{***}$ ) et ceux en situation hybride ( $\beta = -5,61$ ;  $t = -2,87$ ;  $p = .004^{**}$ ). Ces effets sont illustrés par la Figure 24.

**Tableau 65: Résultat de la régression sur le SS par l'interaction entre la PA et le rythme de télétravail**

X1 : télétravail à temps plein vs retour sur site ; X2 : télétravail à temps plein vs hybride ; X3 : retour sur site vs hybride

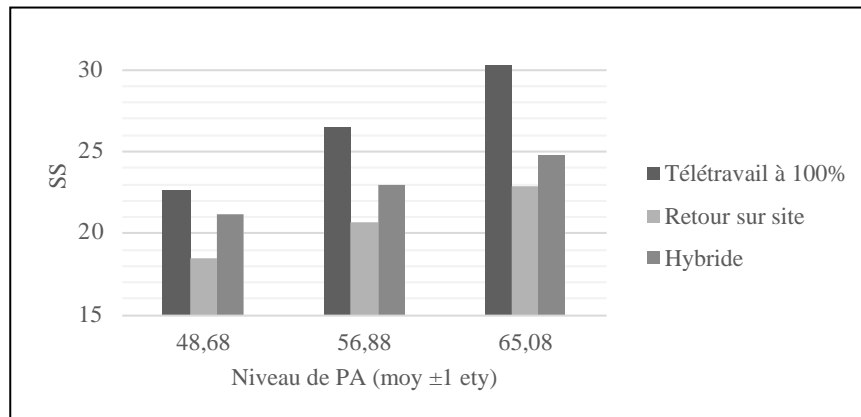
Interaction = Profils\*PA ; Interaction 1 = X1\*PA ; Interaction 2 = X2\*PA ; Interaction 3 = X3\*PA

	$\beta$ /Effet	t	p	LLCI	ULCI
Rythme	4,49	1,66	.09	-0,84	9,81
PA	0,36	4,23	<.001***	0,19	9,81
Interaction	-0,07	-1,49	.14	-0,17	0,023
X1	5,54	0,78	.43	-8,34	19,41
X2	10,7	1,91	.057	-0,32	21,72
X3	5,16	0,98	.33	-5,23	15,56
Interaction 1	-0,2	-1,54	.12	-0,45	0,05
Interaction 2	-0,25	-2,41	.02*	-0,45	-0,04
Interaction 3	-0,05	-0,55	.58	-0,23	0,13

Valeur de PA ( $\pm 1$ ety)	Conditions	$\beta$ /Effet	t	p	LLCI	ULCI
48,68	X1	-4,17	-2,57	.011*	-7,38	-0,97
	X2	-1,49	-1,03	.30	-4,35	1,35
	X3	2,67	2,76	.006**	0,76	4,59
56,88	X1	-5,81	-3,64	<.001***	-8,95	-2,67
	X2	-3,55	-2,38	.02*	-6,48	-0,62
	X3	2,25	3,2	.002**	0,87	3,64
65,08	X1	-7,44	-3,43	<.001**	-11,71	-3,17
	X2	-5,61	-2,87	.004**	-9,45	-1,76
	X3	1,84	1,66	.09	-0,34	4,02

(\*\*\* seuil de significativité  $p < .001$  ; \*\* seuil de significativité  $p < .01$  ; \* seuil de significativité  $p < .05$ )

**Figure 24: Représentation de l'effet d'interaction entre le rythme de télétravail et la PA sur le SS**



#### 11.2.4. Régression sur l'Engagement organisationnel

En regardant le tableau des résultats de la régression sur l'engagement organisationnel par le rythme de télétravail et la performance adaptative (Tableau 66), nous ne notons pas d'effet d'interaction significatif ( $\beta = -0,11$ ;  $t = -1,29$ ;  $p = .19$ ), ni même sur les analyses conditionnelles. Mais nous relevons toutefois une différence significative entre les télétravailleurs de retour sur site et ceux hybrides pour une valeur élevée de performance adaptative ( $\beta = -4,29$ ;  $t = -2,11$ ;  $p = .35^*$ ).

Nous observons sur la Figure 25, que le niveau d'engagement organisationnel augmente avec le niveau de performance adaptative. Cependant, il apparaît que les télétravailleurs de retour sur site deviennent les plus engagés avec l'augmentation du niveau de performance adaptative.

**Tableau 66: Résultat de la régression sur l'EO par l'interaction entre la PA et le rythme de télétravail**

X1 : télétravail à temps plein vs retour sur site ; X2 : télétravail à temps plein vs hybride ; X3 : retour sur site vs hybride

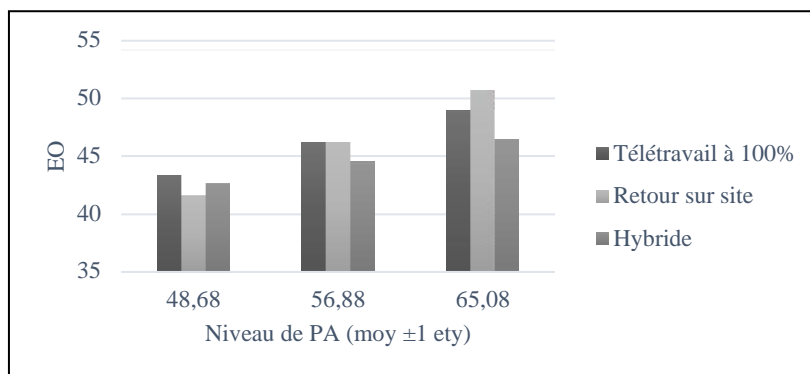
Interaction = Profils\*PA ; Interaction 1 = X1\*PA ; Interaction 2 = X2\*PA ; Interaction 3 = X3\*PA

	$\beta$ /Effet	t	p	LLCI	ULCI
Rythme	5,07	1,06	.29	-4,37	14,5
PA	0,47	3,08	.002**	0,17	0,77
Interaction	-0,11	-1,29	.19	-0,28	0,06
X1	-11,98	-0,93	.35	-37,43	13,45
X2	4,78	0,46	.64	-15,42	24,99
X3	16,77	1,73	.08	-2,27	35,82
Interaction 1	0,21	0,89	.37	-0,26	0,68
Interaction 2	-0,11	-0,59	.55	-0,48	0,26
Interaction 3	-0,32	-1,88	.06	-0,66	0,01

Valeur de PA ( $\pm 1$ ety)	Conditions	$\beta$ /Effet	t	p	LLCI	ULCI
48,68	X1	-1,73	-0,58	.56	-7,6	4,14
	X2	-0,71	-0,26	.79	-5,93	4,51
	X3	1,02	0,57	.57	-2,48	4,52
56,88	X1	-0,002	-0,0008	.99	-5,76	5,75
	X2	-1,63	-0,59	.55	-7,02	3,74
	X3	-1,63	-1,27	.21	-4,17	0,91
65,08	X1	1,72	0,43	.66	-6,09	9,55
	X2	-2,56	-0,72	.47	-9,61	4,48
	X3	-4,29	-2,11	.035*	-8,28	-0,29

(\*\*\* seuil de significativité  $p < .001$  ; \*\* seuil de significativité  $p < .01$  ; \* seuil de significativité  $p < .05$ )

**Figure 25: Représentation de l'effet d'interaction entre le rythme de télétravail et la PA sur l'EO**



### 11.3. MODERATION AVEC LE LIEU DE TELETRAVAIL

#### 11.3.1. Régression sur l'Autonomie décisionnelle

Le résultat de la régression par le lieu et la performance adaptative sur l'autonomie décisionnelle (Tableau 67), montre une interaction positive et non significative ( $\beta = 0,12$ ;  $t = 0,91$ ;  $p = .36$ ). L'analyse conditionnelle à plus ou moins un écart type de la moyenne de performance adaptative met en avant une inversion de l'effet du lieu de télétravail sur

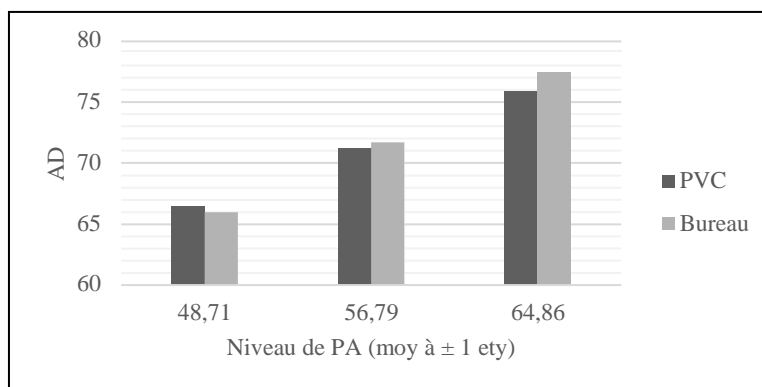
l'autonomie décisionnelle, même si cet effet est non significatif, que la Figure 26 met en avant à partir d'un niveau moyen de performance adaptative.

**Tableau 67: Résultat de la régression sur l'AD par l'interaction entre la PA et le lieu de télétravail**

	$\beta$ /Effet	t	p	LLCI	ULCI
Lieu	-6,57	-0,82	0,41	-22,32	9,19
PA	0,58	6,58	<.001***	0,41	0,76
Interaction	0,12	0,91	0,36	-0,14	0,39
Effet conditionnel pour des valeurs de PA ( $\pm 1$ ety)					
48,71	-0,45	-0,28	.78	-3,65	2,73
56,79	0,55	0,49	.62	-1,65	2,76
64,86	1,56	1,01	.31	-1,47	4,61

(\*\*\* seuil de significativité  $p < .001$  ; \*\* seuil de significativité  $p < .01$  ; \* seuil de significativité  $p < .05$ )

**Figure 26: Représentation de l'effet d'interaction entre le lieu de télétravail et la PA sur l'AD**



### 11.3.2. Régression sur les Demandes psychologiques

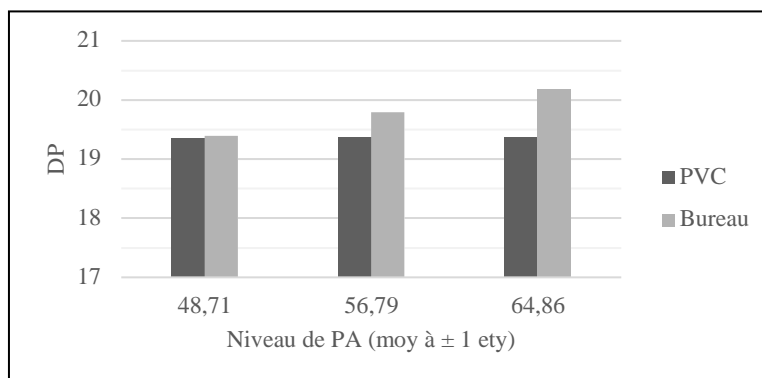
Tout d'abord, la régression des demandes psychologiques perçues par notre variable indépendante (lieu de télétravail) et le niveau de performance adaptative montre un effet d'interaction non significatif ( $p = .54$ ). Ensuite, l'analyse conditionnelle à plus ou moins un écart type de la moyenne de notre variable modératrice (performance adaptative), met en avant un effet positif et non significatif en faveur des télétravailleurs bénéficiant d'un bureau par rapport à ceux télétravaillant depuis une pièce de vie commune, quel que soit la valeur de performance adaptative, en termes de demandes psychologiques perçues (Tableau 68 et Figure 27).

**Tableau 68: Résultat de la régression sur les DP par l'interaction entre la PA et le lieu de télétravail**

	$\beta$ /Effet	t	p	LLCI	ULCI
Lieu	-2,24	-0,51	.61	-10,98	6,49
PA	0,002	0,04	.97	-0,09	0,1
Interaction	0,05	0,61	.54	-0,1	0,2
Effet conditionnel pour des valeurs de PA ( $\pm 1$ éty)					
48,71	0,04	0,04	.96	-1,73	1,81
56,79	0,41	0,67	.50	-0,81	1,64
64,86	0,79	0,93	.35	-0,89	2,48

(\*\*\* seuil de significativité  $p < .001$  ; \*\* seuil de significativité  $p < .01$  ; \* seuil de significativité  $p < .05$ )

**Figure 27: Représentation de l'effet d'interaction entre le lieu de télétravail et la PA sur les DP**



### 11.3.3. Régression sur le Soutien social

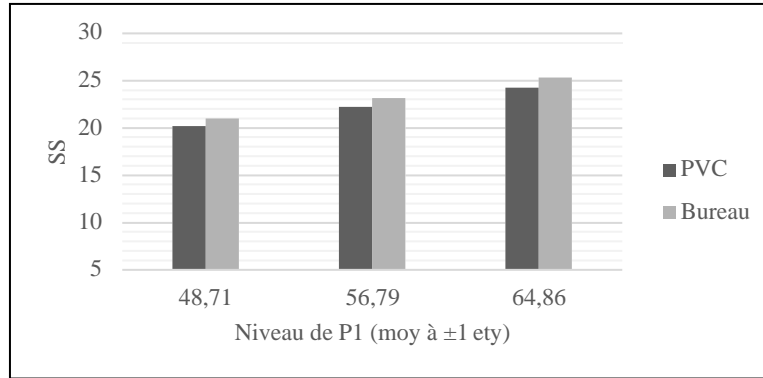
Dans un premier, la régression du soutien social perçu par le lieu de télétravail et le niveau de performance adaptative montre un effet d'interaction non significatif ( $p = .82$ ). Ensuite, l'analyse conditionnelle à plus ou moins un écart type de la moyenne de performance adaptative, ne montre aucune différence significative entre nos deux conditions sur le soutien social perçu, quel que soit le niveau de performance adaptative (Tableau 69). On observe toutefois sur la Figure 28 que les télétravailleurs depuis un bureau perçoivent mieux le soutien social que ceux depuis une pièce de vie commune (Figure 28).

**Tableau 69: Résultat de la régression sur le SS par l'interaction entre la PA et le lieu de télétravail**

	$\beta$ /Effet	t	p	LLCI	ULCI
Lieu	0,05	0,01	.99	-7,9775	8,0714
PA	0,25	5,54	<.001*	0,1614	,3399
Interaction	0,02	0,22	.82	-0,1231	,1548
Effet conditionnel pour des valeurs de PA ( $\pm 1$ éty)					
48,71	0,82	0,99	.32	-0,81	2,44
56,79	0,94	1,65	.09	-0,18	2,07
64,86	1,07	1,36	.17	-0,47	2,62

(\*\*\* seuil de significativité  $p < .001$  ; \*\* seuil de significativité  $p < .01$  ; \* seuil de significativité  $p < .05$ )

**Figure 28: Représentation de l'effet d'interaction entre le lieu de télétravail et la PA sur le SS**



#### 11.3.4. Régression sur l'Engagement organisationnel

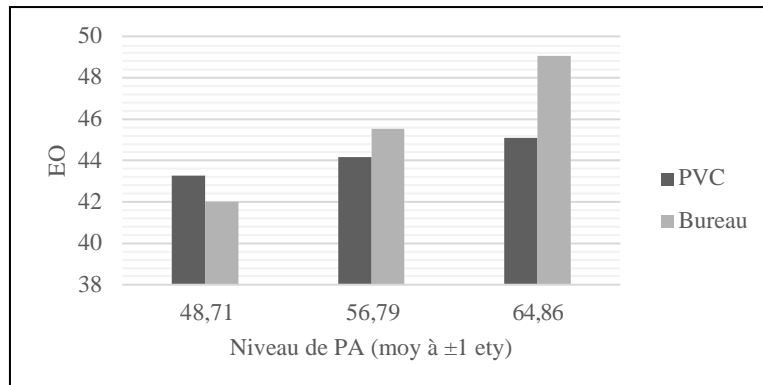
L'analyse de la régression sur l'engagement organisationnel par le lieu de télétravail et la performance adaptative (Tableau 70), met en avant une interaction positive et significative ( $\beta = 0,32$ ;  $t = 2,61$ ;  $p = .009^{**}$ ), avec une différence significative pour un niveau élevé de PA (64,86) entre nos deux conditions en faveur des télétravailleurs bénéficiant d'un bureau (Figure 29).

**Tableau 70: Résultat de la régression sur l'EO par l'interaction entre la PA et le lieu de télétravail**

	$\beta$ /Effet	t	p	LLCI	ULCI
Lieu	-16,93	-2,37	.02*	-30,98	-2,86
PA	0,11	1,44	.15	-0,04	0,27
Interaction	0,32	2,61	.009**	0,078	0,56
Effet conditionnel pour des valeurs de PA ( $\pm 1$ éty)					
48,71	-1,23	-0,85	.39	-4,08	1,61
56,79	1,37	1,37	.17	-0,59	3,34
64,86	3,97	2,88	.004*	1,25	6,68

(\*\*\* seuil de significativité  $p < .001$  ; \*\* seuil de significativité  $p < .01$  ; \* seuil de significativité  $p < .05$ )

**Figure 29: Représentation de l'effet d'interaction entre le lieu de télétravail et la PA sur l'EO**



## 11.4. MODERATION AVEC LES PROFILS DE TELETRAVAILLEURS

### 11.4.1. Régression sur l'Autonomie décisionnelle

Le tableau suivant (Tableau 71) permet de dire dans un premier temps qu'il n'y a aucun effet d'interaction entre les profils et le niveau de performance adaptative sur l'autonomie décisionnelle ( $\beta = 0,09$ ;  $t = 0,86$ ;  $p = .39$ ). Toutefois, l'effet principal de la performance adaptative sur cette dimension est très significatif ( $\beta = 0,47$ ;  $t = 4,59$ ;  $p < .001^{***}$ ) ; Ensuite, l'analyse conditionnelle ne révèle aucun effet significatif des profils entre eux, ni d'interaction sur l'autonomie décisionnelle. Dans un second temps, nous avons intégré une analyse conditionnelle à plus ou moins un écart-type de la moyenne de performance adaptative (Hayes, 2013, Macro PROCESS Modèle 1 pour une variable multi-catégorielle). Nous pouvons dire que pour un niveau de performance adaptative faible (49,31), nous trouvons une différence positive et non significative en termes d'autonomie décisionnelle entre les profils expérimentés-hybrides (P1) et ceux peu expérimentés-hybrides (P4) ( $p = .71$ ). En revanche nous relevons des différences significatives et négatives entre les profils P1 et les profils peu expérimentés de retour sur site (P5) ( $X2: \beta = -6,13$ ;  $t = -2,84$ ;  $p < .001^{**}$ ), ainsi qu'entre P4 et P5 ( $X3: \beta = -6,8$ ;  $t = -3,17$ ;  $p < .001^{**}$ ). Nous retrouvons les mêmes effets entre les profils sur l'autonomie décisionnelle pour une valeur de performance adaptative moyenne (57,08) : seuls le profils P5 diffère négativement et significativement par rapport aux profils P1 ( $X2: \beta = -4,68$ ;  $t = -2,64$ ;  $p < .001^{**}$ ) et P4 ( $X3: \beta = -4,78$ ;  $t = -2,72$ ;  $p < .001^{**}$ ). Les effets entre les profils sur l'autonomie décisionnelle pour un niveau élevé de performance adaptative (64,85) sont négatifs et non significatifs.

**Tableau 71: Résultats de l'interaction entre les profils de télétravailleurs et la PA sur l'AD**

X1 : P1 (oui/oui/hybride) vs P4 (non/oui/hybride) ; X2 : P1 (oui/oui/hybride) vs P5 (non/oui/retour sur site) ;  
X3 : P4 (non/oui/hybride) vs P5 (non/oui/retour sur site)

Interaction = Profils\*PA ; Interaction 1 = X1\*PA ; Interaction 2 = X2\*PA ; Interaction 3 = X3\*PA

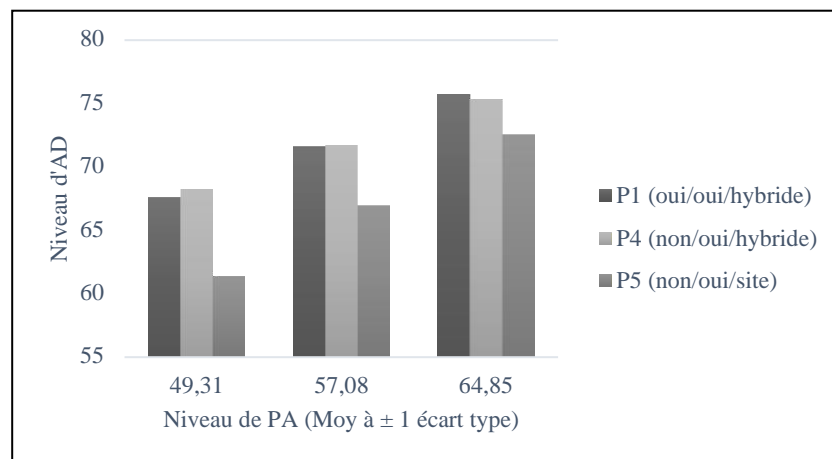
	$\beta$ /Effet	t	p	LLCI	ULCI
Profils	-7,07	-1,19	.24	-18,8	4,66
PA	0,47	4,59	<.001***	0,27	0,67
Interaction	0,09	0,86	.39	-0,12	0,29
X1	4,34	0,47	.64	-13,77	22,45
X2	-15,32	-1,18	.24	-40,78	10,14
X3	-19,66	-1,51	.13	-45,43	6,11
Interaction 1	-0,07	-0,47	.64	-0,38	0,24
Interaction 2	0,19	0,8	.42	-0,27	0,64
Interaction 3	0,26	1,11	.27	-0,2	0,72

Valeur de PA ( $\pm 1$ ety)	Conditions	$\beta$ /Effet	t	p	LLCI	ULCI
49,31	X1	0,68	0,38	.71	-2,86	4,22
	X2	-6,13	-2,84	.005**	-10,38	-1,87
	X3	-6,8	-3,17	.002**	-11,09	-2,57
57,08	X1	0,1	0,08	.93	-2,32	2,53
	X2	-4,68	-2,64	.009**	-8,17	-1,18
	X3	-4,78	-2,72	.007**	-8,24	-1,31
64,85	X1	-0,47	-0,28	.78	-3,78	2,83
	X2	-3,23	-1,13	.25	-94	2,41
	X3	-276	-0,96	.34	-8,43	2,91

(\*\*\* seuil de significativité  $p < .001$  ; \*\* seuil de significativité  $p < .01$  ; \* seuil de significativité  $p < .05$ )

Le graphique ci-dessous (Figure 30) nous permet de nous représenter le sens de cet effet. Nous pouvons dire que plus le niveau de performance adaptative augmente, plus les télétravailleurs sont autonomes dans la façon de réaliser leur travail, tout en diminuant l'écart entre eux.

**Figure 30: Représentation de l'effet d'interaction entre les profils de télétravailleurs et le niveau de PA ( $\pm 1$  ety) sur l'Autonomie décisionnelle**



#### 11.4.2. Régression sur les Demandes Psychologiques

On relève (Tableau 72) un effet d'interaction entre les profils de télétravailleurs et le niveau de performance adaptative sur les demandes psychologiques positif et non significatif ( $\beta = 0,04$ ;  $t = 0,63$ ;  $p = .53$ ). Les effets conditionnels entre les profils (X1, X2 et X3) sur notre variable dépendante (demandes psychologiques) sont négatifs et non significatifs. Les effets d'interaction entre chaque condition et le niveau de performance adaptative sur les demandes psychologiques se révèlent aussi non significatifs : il est négatif entre les profils P4 et P1 (interaction 1) mais positif entre les profils P5 et P1 (interaction 2) ainsi qu'entre les profils P5 et P4 (interaction 3).

**Tableau 72: Résultats de l'interaction entre et les profils de télétravailleurs et la PA sur les DP**

X1 : P1 (oui/oui/hybride) vs P4 (non/oui/hybride) ; X2 : P1 (oui/oui/hybride) vs P5 (non/oui/retour sur site) ;  
X3 : P4 (non/oui/hybride) vs P5 (non/oui/retour sur site)

Interaction = Profils\*PA ; Interaction 1 = X1\*PA ; Interaction 2 = X2\*PA ; Interaction 3 = X3\*PA

	$\beta$ /Effet	t	p	LLCI	ULCI
Profils	-2,68	-0,83	.40	-9,03	3,67
PA	0	0,0003	.99	-0,11	0,11
Interaction	0,04	0,63	.53	-0,08	0,15
X1	-1,12	-0,22	.82	-11,01	8,77
X2	-8,9	-1,26	.21	-22,81	5
X3	-7,78	-1,1	.28	-21,85	6,29
Interaction 1	-0,003	-0,03	.97	-0,17	0,17
Interaction 2	0,14	1,13	.26	-0,11	0,39
Interaction 3	0,15	1,14	.26	-0,11	0,4

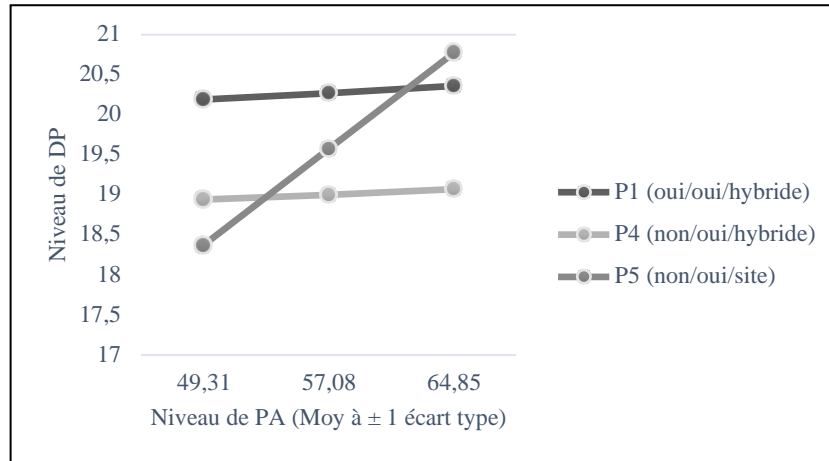
Valeur de PA ( $\pm 1$ ety)	Conditions	$\beta$ /Effet	t	p	LLCI	ULCI
49,31	X1	-1,25	-1,27	.20	-3,18	0,68
	X2	-1,81	-1,54	.12	-4,14	0,5
	X3	-0,57	-0,48	.63	-2,88	1,74
57,08	X1	-1,27	-1,88	.06	-2,59	0,06
	X2	-0,69	-0,72	.47	-2,6	1,21
	X3	0,57	0,59	.55	-1,32	2,46
64,85	X1	-1,29	-1,41	.16	-3,09	0,52
	X2	0,42	0,27	.79	-2,66	3,49
	X3	1,7	1,08	.28	-1,39	4,8

(\*\*\* seuil de significativité  $p < .001$  ; \*\* seuil de significativité  $p < .01$  ; \* seuil de significativité  $p < .05$ )

Les résultats de l'analyse conditionnelle des profils sur les demandes psychologiques (Tableau 72 permettent de mettre en évidence un effet non significatif croisé des profils de télétravailleurs P5 par rapport à aux profils de télétravailleurs P4 et P1. La figure suivante (Figure 31) illustre cet effet : si la différence entre les télétravailleurs P4 et P1 reste un effet un effet d' de l'effet modérateur de la performance adaptative, à travers l'analyse conditionnelle des profils sur les demandes psychologiques, que pour un niveau de performance adaptative faible (49,31), nous trouvons une différence positive et non significative en termes d'autonomie décisionnelle entre les profils expérimentés-hybrides (P1) et ceux peu expérimentés-hybrides (P4) ( $p = .71$ ). En revanche nous relevons des différences significatives et négatives entre les profils P1 et les profils peu expérimentés de retour sur site (P5) (X2:  $\beta = -6,13$ ;  $t = -2,84$ ;  $p < .001^{**}$ ), ainsi qu'entre P4 et P5 (X3:  $\beta = -6,8$ ;  $t = -3,17$ ;  $p < .001^{**}$ ). Nous retrouvons les mêmes effets entre les profils sur l'autonomie décisionnelle pour une valeur de performance adaptative moyenne (57,08) : seuls le profils P5 diffère négativement et significativement par rapport aux profils P1 (X2:  $\beta = -4,68$ ;  $t = -2,64$ ;  $p < .001^{**}$ ) et P4 (X3:  $\beta = -4,78$ ;  $t = -2,72$ ;  $p <$

.001\*\*). Les effets entre les profils sur l'autonomie décisionnelle pour un niveau élevé de performance adaptative (64,85) sont négatifs et non significatifs.

**Figure 31: Représentation de l'effet d'interaction entre les profils de télétravailleurs et le niveau de PA sur les DP**



### 11.4.3. Régression sur le Soutien Social

On observe un effet principal du profil sur le soutien social négatif et non significatif ( $\beta = -0,63$  ;  $t = -0,21$  ;  $p = .83$ ) et un effet de la performance adaptative sur le soutien social positif et significatif ( $\beta = .21$  ;  $t = 4,21$  ;  $p < .001^{***}$ ) . L'interaction entre notre variable indépendante (profils) et notre variable modératrice (performance adaptative) apparaît négative et non significative ( $\beta = -0,006$  ;  $t = -0,12$  ;  $p = .90$ ).

**Tableau 73: Résultats de l'interaction entre et les profils de télétravailleurs et la Performance adaptative (PA) sur le Soutien social**

X1 : P1 (oui/oui/hybride) vs P4 (non/oui/hybride) ; X2 : P1 (oui/oui/hybride) vs P5 (non/oui/retour sur site) ;  
X3 : P4 (non/oui/hybride) vs P5 (non/oui/retour sur site)

Interaction = Profils\*PA ; Interaction 1 = X1\*PA ; Interaction 2 = X2\*PA ; Interaction 3 = X3\*PA

	$\beta$ /Effet	t	p	LLCI	ULCI
Profils	-0,63	-0,21	.83	-6,55	5,29
PA	0,21	4,21	<.001***	0,12	0,32
Interaction	-0,006	-0,12	.90	-0,11	0,1
X1	5,6	1,2	.23	-3,55	14,76
X2	-2,47	-0,38	.70	-15,35	10,4
X3	-8,08	-1,22	.22	-21,11	4,95
Interaction 1	-0,09	-1,24	.21	-0,25	0,06
Interaction 2	0,002	0,02	.98	-0,23	0,23
Interaction 3	0,1	0,84	.39	-0,13	0,33

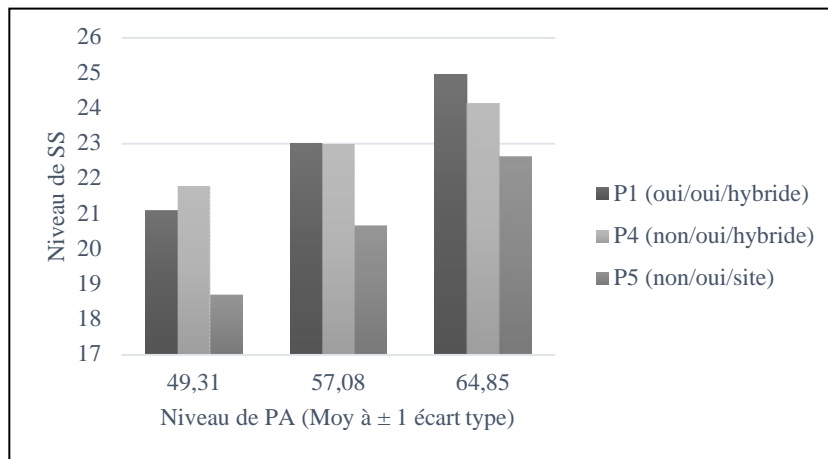
Valeur de PA ( $\pm 1$ ety)	Conditions	$\beta$ /Effet	t	p	LLCI	ULCI
49,31	X1	0,71	0,78	.43	-1,07	2,5
	X2	-2,38	-2,17	.03*	-4,53	-0,22
	X3	-3,08	-2,84	.005**	-5,22	-0,95
57,08	X1	-0,06	-0,09	.93	-1,28	1,17
	X2	-2,36	-2,63	.009**	-4,12	-0,59
	X3	-2,3	-2,59	.01*	-4,05	-0,55
64,85	X1	-0,83	-0,97	.33	-2,49	0,84
	X2	-2,34	-1,62	.10	-5,2	0,5
	X3	-1,51	-1,04	.29	-4,38	1,35

(\*\*\* seuil de significativité  $p < .001$  ; \*\* seuil de significativité  $p < .01$  ; \* seuil de significativité  $p < .05$ )

L'analyse conditionnelle de l'interaction à plus ou moins un écart type de la moyenne de notre variable modératrice (performance adaptative) (Tableau 73) montre que pour un niveau de performance adaptative faible, il n'y a pas de différence de perception du soutien social entre les profils peu expérimentés en situation hybride (P4) et les profils expérimentés en situation hybride (P1) ( $\beta = 0,71$  ;  $t = 0,78$  ;  $p = .43$ ). En revanche on observe que des différences significatives entre les profils peu expérimentés de retour sur site (P5) par rapport aux profils P1 ( $\beta = -2,38$  ;  $t = -2,17$  ;  $p = .03^*$ ) et par rapport aux profils P4 ( $\beta = -3,08$  ;  $t = -2,84$  ;  $p = .005^{**}$ ). De plus, pour une valeur moyenne de performance adaptative on retrouve les mêmes effets : on relève des effets négatifs et significatifs des profils P5 par rapport aux P1 ( $\beta = -2,36$  ;  $t = -2,63$  ;  $p = .009^{**}$ ) et aux P4 ( $\beta = -2,3$  ;  $t = -2,59$  ;  $p = .01^*$ ). Enfin, pour un niveau élevé de performance adaptative, les effets d'interactions sont négatifs et non significatifs.

On observe (Figure 32) qu'avec l'augmentation du niveau de performance adaptative la perception du soutien social s'améliore. Mais on observe aussi que l'effet entre les profils P1 et P4 sur la perception du soutien social s'inverse et que l'écart entre les trois profils diminue plus le niveau de performance adaptative augmente.

**Figure 32: Représentation de l'effet d'interaction entre les profils de télétravailleurs et le niveau de PA sur le SS**



#### 11.4.4. Régression sur l'Engagement organisationnel

Les résultats de la régression (Tableau 74) indiquent un effet négatif et non significatif du profil sur l'engagement organisationnel ( $\beta = -1,03$  ;  $t = 5,71$  ;  $p = .84$ ), un effet positif et significatif de la performance adaptative sur notre variable dépendante ( $\beta = 0,24$  ;  $t = 2,58$  ;  $p = .01^*$ ), mais un effet d'interaction entre les profils et la performance adaptative sur l'engagement organisationnel positif mais non significatif ( $\beta = 0,02$  ;  $t = 0,17$  ;  $p = .86$ ).

De plus, l'effet des télétravailleurs P4 par rapport aux télétravailleurs P1 est positif et non significatif ( $X1: \beta = 6,43$  ;  $t = 0,76$  ;  $p = .45$ ), tandis que l'effet des télétravailleurs P5 est négatif et non significatif par rapport aux télétravailleurs P1 ( $X2: \beta = -8,81$  ;  $t = -0,75$  ;  $p = .46$ ) et P4 ( $X3: \beta = -15,24$  ;  $t = -1,27$  ;  $p = .20$ ).

**Tableau 74: Résultats de la régression de l'interaction entre les profils de télétravailleurs et la PA sur l'EO**

X1 : P1 (oui/oui/hybride) vs P4 (non/oui/hybride) ; X2 : P1 (oui/oui/hybride) vs P5 (non/oui/retour sur site) ;  
X3 : P4 (non/oui/hybride) vs P5 (non/oui/retour sur site)

Interaction = Profils\*PA ; Interaction 1 = X1\*PA ; Interaction 2 = X2\*PA ; Interaction 3 = X3\*PA

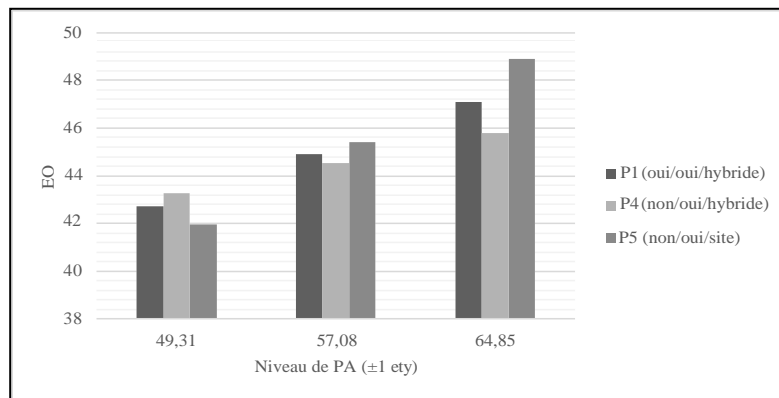
	$\beta$ /Effet	t	p	LLCI	ULCI
Profils	-1,03	5,71	.84	-11,68	9,61
PA	0,24	2,58	.01*	0,06	0,43
Interaction	0,02	0,17	.86	-0,17	0,21
X1	6,43	0,76	.45	-10,17	23,03
X2	-8,81	-0,75	.46	-32,15	14,52
X3	-15,24	-1,27	.20	-38,86	8,38
Interaction 1	-0,12	-0,82	.41	-0,4	0,17
Interaction 2	0,16	0,76	.44	-0,26	0,58
Interaction 3	0,28	1,31	.19	-0,14	0,71

Valeur de PA ( $\pm 1$ ety)	Conditions	$\beta$ /Effet	t	p	LLCI	ULCI
49,31	X1	0,56	0,34	.73	-2,69	3,8
	X2	-0,75	-0,38	.70	-4,65	3,15
	X3	-1,3	-0,66	.51	-5,18	2,57
57,08	X1	-0,37	-0,32	.74	-2,59	1,86
	X2	0,52	0,31	.75	-2,68	3,72
	X3	0,88	0,55	.58	-2,29	4,06
64,85	X1	-1,29	-0,84	.40	-4,32	1,73
	X2	1,79	0,68	.49	-3,38	6,95
	X3	3,08	1,17	.24	-2,12	8,27

(\*\*\* seuil de significativité  $p < .001$  ; \*\* seuil de significativité  $p < .01$  ; \* seuil de significativité  $p < .05$ )

Si l'on regarde la Figure 33, nous observons que les écarts entre les profils en termes d'engagement sont le plus réduits pour une valeur moyenne de performance adaptative (57,08). Pour une valeur de PA à plus d'un écart type au-dessus de la moyenne, les différences augmentent et nous constatons que ce sont les télétravailleurs peu expérimentés de retour sur site (P5) qui sont le plus engagés. Cet effet d'interaction est illustré par la figure suivante. Si les télétravailleurs peu expérimentés en situation hybride ont un niveau d'engagement supérieur à celui des télétravailleurs expérimentés hybrides (P1) et des télétravailleurs peu expérimentés de retour sur site (P5), cette tendance s'inverse avec le niveau de performance adaptative, pour que les télétravailleurs P5 manifestent l'engagement organisationnel le plus fort.

**Figure 33: Représentation de l'effet d'interaction entre les profils de télétravailleurs et la PA sur l'EO**





## **PARTIE 5 – DISCUSSION**

Dans cette partie, nous discuterons d'abord de nos résultats. Le Chapitre 15 permettra de synthétiser la validation ou l'infirmité de nos hypothèses, puis de critiquer notre échantillon ainsi que les effets que nous avons testés dans la précédente partie en les mettant en perspective. Le Chapitre 16 sera l'occasion de présenter les limites mais aussi l'intérêt de cette étude et d'exposer les implications managériales, dont pourront se saisir les entreprises.



## CHAPITRE 12. RETOUR SUR NOS RESULTATS

### *12.1. SYNTHÈSE DES RESULTATS*

Comme nous avons pu le présenter précédemment, la question de l'engagement organisationnel est un sujet central pour les Directions des Ressources Humaines de manière générale. Mais celui-ci pose davantage question dans un contexte de télétravail qui redéfinit la relation d'emploi et le rapport au travail. Les études sur le sujet sont nombreuses et se sont multipliées sous l'effet du Coronavirus et des confinements successifs – cette recherche n'y fait pas exception.

L'objectif de cette recherche était double. Dans un premier temps nous voulions répondre à la question suivante : pourquoi le télétravail influence les comportements organisationnels ? Dans un second temps nous voulions tester l'effet potentiellement modérateur du niveau de performance adaptative sur cette relation entre télétravail et engagement organisationnel.

La caractérisation de la situation de télétravail est difficile à faire. Les résultats des études portant sur les effets du télétravail, de manière générale, sont divers et variés, souvent contradictoires. Toutefois, des facteurs modérateurs liés à la pratique de télétravail ont été identifiés et parmi eux la fréquence et le lieu de télétravail. S'ajoute à cela une particularité que nous ne pouvions ignorer, qui est l'expérience du télétravail durant les confinements. Dans ce cadre, nous avons décidé de nous intéresser spécifiquement à ces caractéristiques qui déterminent les pratiques de télétravail et de les distinguer selon plusieurs conditions :

- L'expérience ou la période de télétravail vécue par les salariés, soit avant et/ou durant les confinements.
- La fréquence ou le rythme de télétravail depuis la fin des confinements (octobre 2021) distingué en trois conditions : télétravail à temps plein, télétravail hybride ou retour sur site.
- Le lieu de télétravail préférentiel distingué selon le fait qu'il soit au domicile ou à l'extérieur de celui-ci, ce qui donne quatre conditions : bureau, pièce de vie commune, autre et tiers-lieux.

En introduction à ce chapitre, nous récapitulons dans le tableau suivant les résultats sur nos hypothèses (Tableau 75).

**Tableau 75: Synthèse de la validité de nos hypothèses**

Hypothèses	Validité
1.a. Les télétravailleurs expérimentés (en télétravail avant et pendant la pandémie) sont plus satisfaits que les télétravailleurs non expérimentés (en télétravail uniquement durant la pandémie).	Confirmée
1.b. Les télétravailleurs expérimentés (en télétravail avant et pendant la pandémie) sont plus autonomes que les télétravailleurs non expérimentés (en télétravail uniquement durant la pandémie).	Confirmée
1.c. Les télétravailleurs expérimentés (en télétravail avant et pendant la pandémie) ont moins de demandes psychologiques que les télétravailleurs non expérimentés (en télétravail uniquement durant la pandémie).	Rejetée
1.d. Les télétravailleurs expérimentés (en télétravail avant et pendant la pandémie) perçoivent mieux le soutien social de leur entourage professionnel que les télétravailleurs non expérimentés (en télétravail uniquement durant la pandémie).	Rejetée (NS)
1.e. Les télétravailleurs expérimentés (en télétravail avant et pendant la pandémie) sont plus engagés que les télétravailleurs non expérimentés (en télétravail uniquement durant la pandémie).	Rejetée (NS)
1.f. Les télétravailleurs expérimentés (en télétravail avant et pendant la pandémie) ont de meilleures capacités adaptatives que les télétravailleurs non expérimentés (en télétravail uniquement durant la pandémie).	Rejetée (NS)
<hr/>	
2.a. Les télétravailleurs hybrides ou à temps plein sont plus satisfaits que les télétravailleurs de retour sur site.	Confirmée
2.b. Les télétravailleurs hybrides ou à temps plein sont plus autonomes que les télétravailleurs de retour sur site.	Confirmée
2.c. Les télétravailleurs hybrides ont plus de demandes psychologiques que les télétravailleurs à temps plein ou de retour sur site.	Rejetée
2.d. Les télétravailleurs hybrides perçoivent mieux le soutien social de leur entourage professionnel que les télétravailleurs à temps plein ou de retour sur site.	Confirmée
2.e. Les télétravailleurs hybrides sont plus engagés que les télétravailleurs à temps plein ou de retour sur site.	Rejetée (NS)
2.f. Les télétravailleurs hybrides ont de meilleures capacités adaptatives que les télétravailleurs à temps plein ou de retour sur site.	Rejetée (NS)
<hr/>	
3.a. Le niveau de satisfaction de vie professionnelle est plus élevé quand les télétravailleurs sont expérimentés et en situation hybride.	Confirmée
3.b. Le niveau d'autonomie décisionnelle est plus élevé quand les télétravailleurs sont expérimentés et en situation hybride.	Confirmée
3.c. Le niveau de demandes psychologiques est plus élevé quand les télétravailleurs sont expérimentés et en situation hybride.	Rejetée (NS)

3.d. La perception du soutien social est meilleure quand les télétravailleurs sont expérimentés et en situation hybride.	Confirmée
3.e. Le niveau d'engagement organisationnel est plus élevé quand les télétravailleurs sont expérimentés et en situation hybride.	Rejetée (NS)
3.f. Le niveau de performance adaptative est plus élevé quand les télétravailleurs sont expérimentés et en situation hybride.	Rejetée (NS)
<hr/>	
4.a. Le niveau de satisfaction de vie professionnelle est plus élevé quand les télétravailleurs bénéficient d'une pièce dédiée au travail au sein de leur domicile (bureau).	Confirmée
4.b. Le niveau d'autonomie décisionnelle est plus élevé quand les télétravailleurs bénéficient d'une pièce dédiée au travail au sein de leur domicile (bureau).	Rejetée (NS)
4.c. Le niveau de demandes psychologiques est plus élevé quand les télétravailleurs ne bénéficient pas d'une pièce dédiée au travail au sein de leur domicile.	Rejetée (NS)
4.d. La perception du soutien social est meilleure quand les télétravailleurs bénéficient d'une pièce dédiée au travail au sein de leur domicile (bureau).	Confirmée
4.e. Le niveau d'engagement organisationnel est plus élevé quand les télétravailleurs bénéficient d'une pièce dédiée au travail au sein de leur domicile (bureau).	Rejetée (NS)
4.f. Le niveau de performance adaptative est plus élevé quand les télétravailleurs ne bénéficient pas d'une pièce dédiée au travail au sein de leur domicile (bureau).	Rejetée (NS)
<hr/>	
5.a. Les facteurs psychosociaux médiatisent la relation entre l'expérience de télétravail et l'engagement organisationnel.	Confirmée partiellement
5.b. Les facteurs psychosociaux médiatisent la relation entre les rythmes de télétravail et l'engagement organisationnel.	Confirmée partiellement
5.c. Les facteurs psychosociaux médiatisent la relation entre les lieux de télétravail et l'engagement organisationnel.	Confirmée partiellement
5.d. Les facteurs psychosociaux médiatisent la relation entre les profils de télétravailleurs et l'engagement organisationnel.	Confirmée partiellement
<hr/>	
6.a. Le niveau de performance adaptative modère la relation entre l'expérience de télétravail et les facteurs psychosociaux.	Confirmée partiellement
6.b. Le niveau de performance adaptative modère la relation entre les rythmes de télétravail et les facteurs psychosociaux.	Confirmée partiellement
6.c. Le niveau de performance adaptative modère la relation entre les profils de télétravailleurs et les facteurs psychosociaux.	Confirmée partiellement
6.d. Le niveau de performance adaptative modère la relation entre les lieux de télétravail et les facteurs psychosociaux.	Rejetée
<hr/>	

7.a. Le niveau de performance adaptative modère la relation entre l'expérience de télétravail et l'engagement organisationnel.	Rejetée
7.b. Le niveau de performance adaptative modère la relation entre les rythmes de télétravail et l'engagement organisationnel.	Rejetée
7.c. Le niveau de performance adaptative modère la relation entre les profils de télétravailleurs et l'engagement organisationnel.	Rejetée
7.d. Le niveau de performance adaptative modère la relation entre les lieux de télétravail et l'engagement organisationnel.	Confirmée

## *12.2. PARTICULARITES DE LA POPULATION*

Tout d'abord il nous semble intéressant de revenir sur les caractéristiques de notre échantillon : 29,8% des cadres ayant participé à l'enquête sont issus de l'administration et de la fonction publique. C'est une particularité puisque la fonction publique est un secteur dans lequel la mise en place du télétravail a été tardive et organisée dans les trois fonctions publiques (État, territoriale et hospitalière) par un accord cadre qui n'a été signé que le 13 juillet 2021 (Chamoux, 2021). Le télétravail durant le confinement a donc été une première expérience pour une grande majorité d'entre eux.

Une autre particularité est la répartition des télétravailleurs selon leur niveau de tension : 39,2% de notre population se trouve dans une situation de passivité (faibles demandes psychologiques, faible degré d'autonomie décisionnelle) et 29,4% en situation de faible tension (faibles demandes psychologiques et fort degré d'autonomie décisionnelle). Ce qui est contraire à ce que nous avons envisagé mais pas totalement à l'opposé. Nous nous attendions à ce que la période de Covid crée une certaine tension générale, dans le quotidien comme dans le travail, par l'instauration du télétravail de manière brutale, les difficultés organisationnelles et le manque de coordination se traduisant par des demandes plutôt élevées et un manque d'autonomie. Pourtant, c'est l'inverse qui s'illustre dans notre cas. Certainement parce que les entreprises se sont également retrouvées « bloquées » dans leur marge de manœuvre, ne sachant comment réagir face à cette situation et ne pouvant orienter les décisions de manière optimale à leurs équipes en télétravail. Si le fait d'être détendu est plutôt positif, la passivité positionne le salarié et l'organisation dans une situation d'échec ou d'attente peu favorable au développement de chacun.

### *12.3. DISCUSSION DE L'EFFET DIRECT DU TELETRAVAIL*

#### *12.3.1. Observation sur l'effet de l'expérience de télétravail*

##### *12.3.1.1. Sur la satisfaction de vie professionnelle*

Les résultats mettent en avant que les salariés en télétravail avant la pandémie sont plus satisfaits que ceux pour qui le télétravail confiné a été la première expérience. La satisfaction est issue de la confrontation de la perception, la connaissance de son travail dans son contenu ainsi que de son organisation, avec les attentes personnelle développées à ce sujet. Ce dernier résultat pourrait donc s'expliquer par le fait que les salariés en télétravail avant le confinement, ont déjà une connaissance de cette organisation, des avantages comme des inconvénients que cette organisation génère. Nous notons que le niveau de satisfaction envers la situation de télétravail, malgré le confinement et les problématiques rencontrées durant cette période, est relativement élevé pour les télétravailleurs expérimentés et peu expérimentés. 57% de notre échantillon ont expérimenté le télétravail durant le confinement, où beaucoup d'actifs se sont trouvés dans une situation de chômage partiel. Le télétravail étant initialement considéré comme un avantage (Kelliher et Anderson, 2010 ; cité par Vayre, 2019)), plus encore pour ceux qui n'y avaient pas accès, pouvoir télétravailler durant cette période de pandémie a pu être perçue comme une double chance.

##### *12.3.1.2. Sur les facteurs psycho-sociaux*

En ce qui concerne nos facteurs psycho-sociaux, nous constatons que l'expérience de télétravail favorise l'autonomie décisionnelle, les demandes psychologiques ainsi que la perception du soutien social issu des collègues. Ces résultats vont dans le sens de la littérature : le télétravail semble accroître le degré d'autonomie des salariés dans leur travail (Gajendran et Harrison, 2007) mais l'autonomie est aussi un facteur déterminant à l'éligibilité du salarié au télétravail. Ainsi, les télétravailleurs expérimentés qui étaient déjà autonomes le sont davantage en télétravail, et les télétravailleurs peu expérimentés le sont devenus à la suite du confinement.

Nous aurions pensé que l'expérience de télétravail aurait atténué le niveau de demandes psychologiques, mais elles apparaissent plus fortes chez les télétravailleurs expérimentés que les télétravailleurs peu expérimentés. Les demandes psychologiques renvoient à la pression de temps pour réaliser son travail, la complexité (charge de travail, concentration, ordre

contradictoire) et le morcellement de l'activité (interruption, interdépendance). Nous relevons dans les études antérieures que les télétravailleurs ont tendance à s'organiser de façon à effectuer les tâches plus complexes, demandant le plus de concentration, d'attention et moins d'interruption quand ils sont en télétravail (Mello, 2007). Toutefois, en période de confinement les télétravailleurs ont aussi dû gérer l'organisation familiale et d'autres problématiques, pouvant être source d'interruptions et de déconcentration. En ce sens, nous pouvons comprendre pourquoi les télétravailleurs expérimentés subissent des demandes psychologiques supérieures à celles des télétravailleurs peu expérimentés.

Les relations interpersonnelles sont généralement mises à mal en télétravail, avec une perte qualitative des échanges rapportée par les usagers (Eleas, 2018). Toutefois, l'expérience de télétravail semble jouer un rôle « protecteur », principalement envers le soutien social perçu des collègues. La pratique régulière de cette organisation de l'activité entraîne une connaissance et une certaine habitude de la gestion des relations de manière distanciée : les codes, les subtilités techniques liées à l'usage des outils informatiques sont maîtrisées... Mais si nous regardons la composition de cette sous-dimension, deux items font référence à l'évaluation du professionnalisme de ses collègues, les deux autres à leur amicalité. Ce qui mesure deux aspects bien distincts de la relation professionnelle. Laquelle est tendanciellement mieux perçue par les télétravailleurs expérimentés ? Cela pourra faire l'objet d'une prochaine recherche.

#### 12.3.1.3. Sur l'engagement organisationnel

Si aucun effet de l'expérience n'a pu être mis en évidence sur l'engagement organisationnel, on observe cependant des différences entre les télétravailleurs expérimentés et peu expérimentés sur la dimension calculée et la sous-dimension manque d'alternatives perçues. Les télétravailleurs expérimentés manifestent un engagement plus instrumental envers l'organisation, qui serait motivé entre autres, par un manque d'opportunités extérieures. Ils resteraient parce qu'ils n'auraient pas d'autres possibilités. Si ce résultat va à l'encontre de ce que nous pensions, il est congruent avec les résultats de Jones et al. (2007). Ces derniers avancent que les expériences négatives liées aux stressseurs de la situation de travail, affectent la capacité des employés à maîtriser leur environnement de travail, entraînant ainsi un biais négatif dans la perception d'eux-mêmes, diminuant le nombre d'alternatives d'emploi possibles. L'interprétation de nos résultats au regard de cette analyse serait alors la suivante : la situation de télétravail génère des stress sociaux-professionnels avérés (craintes de ne pas

bénéficier des mêmes opportunités de carrière que ceux présents sur site, perte qualitative des relations interpersonnelles, manque de repères spatio-temporels...) auxquels les télétravailleurs expérimentés sont exposés depuis plus longtemps que les télétravailleurs peu expérimentés ; ils auraient alors un sentiment plus fort de ne pas maîtriser leur environnement professionnel, qui aurait été accentué par la période de Covid, favorisant une opinion dépréciatrice de leurs possibilités et opportunités professionnelles. En ce sens, nos résultats sont congruents avec la littérature. Pourtant nous aurions eu une autre lecture de cette situation. Le télétravail favorise l'autonomie du salarié, ouvre de nouveaux canaux de communication et de visibilité sur les réseaux (sociaux, professionnels) (Pontier, 2014). Conjugué à l'expérience de la pratique de télétravail, nous aurions pensé que les télétravailleurs expérimentés auraient une vision plus positive, voire optimiste, des alternatives professionnelles à leur disposition.

### 12.3.2. Observation sur l'effet du rythme de télétravail

#### 12.3.2.1. Sur la satisfaction de vie professionnel

Continuer ou garder un rythme de télétravail (hybride ou à temps plein) après le confinement renforce la satisfaction envers cette pratique. Le télétravail devient donc un facteur de satisfaction au travail, ce qui est congruent avec les résultats présents dans la littérature.

#### 12.3.2.2. Sur les facteurs psycho-sociaux

Le rythme de télétravail a un effet positif sur l'autonomie décisionnelle. Les salariés en télétravail à temps plein et hybride sont plus autonomes que leurs collègues de retour sur site. Le télétravail offre une grande flexibilité dans l'organisation de ses journées mais aussi dans la variété des activités à effectuer. Ce qui confirme les éléments de littérature. Le télétravail soutient l'autonomie des salariés.

C'est également le cas pour le soutien social perçu, issu des collègues et du supérieur. Les télétravailleurs à temps plein et hybride perçoivent mieux le soutien social de leur environnement professionnel, mais seuls les télétravailleurs hybrides ont une meilleure perception du soutien issu des collègues et de leur supérieur.

Les télétravailleurs hybrides ont certainement une meilleure perception du soutien social, que ce soit par rapport à leur supérieur ou leurs collègues, grâce au recul que leur apporte ce rythme

sur leurs relations professionnelles. Cela leur permet d'optimiser la qualité de l'information et des échanges quand ils sont physiquement présents sur leur lieu de télétravail.

#### 12.3.2.3. Sur l'engagement organisationnel

Aucune différence significative n'a pu être mise en évidence sur l'échelle d'engagement organisationnelle. Toutefois il nous semble intéressant de les discuter. Contrairement aux résultats de Golden (2006), qui avançait que plus il y a de télétravail, plus les salariés sont engagés envers l'organisation, les télétravailleurs de notre échantillon les plus engagés envers leur organisation sont ceux de retour en entreprise, tandis que les moins engagés sont ceux en télétravail à temps plein. Si nous regardons ensuite les caractéristiques de cet engagement, nous observons que :

- Les télétravailleurs hybrides sont les moins engagés affectivement, contrairement aux télétravailleurs de retour sur site qui apparaissent être les plus attachés à leur organisation. Ces résultats vont dans le sens de la littérature (Mello, 2007 ; Golden, 2009). Les salariés présents en entreprise expérimentent au quotidien l'ambiance, les relations, l'organisation en tant que telle et les codes qui la régissent, ce qui favorise les mécanismes d'identification et d'attachement. Nous pourrions interpréter le manque d'engagement affectif de la part des télétravailleurs hybrides, au regard de l'instrumentalisation de leur relation organisationnelle.
- Les télétravailleurs hybrides sont aussi ceux qui manifestent un engagement calculé avec leur organisation plus important par rapport aux télétravailleurs de retour sur site ou encore en télétravail à temps plein. La flexibilité et les avantages associés à ce rythme de télétravail hybride sont considérés comme des éléments à sacrifier si un départ était envisagé. S'ajoute à cela le manque d'alternatives perçues, ce qui confirme les résultats de Galvez et al. (2012). Le fait de ne pas avoir le choix de changer, peut favoriser cette relation purement instrumentale où le salarié reste peut-être pour de mauvaises raisons.
- Enfin, les télétravailleurs de retour sur site manifestent un engagement normatif supérieur aux autres télétravailleurs (hybrides et à temps plein). Cette dimension qui renvoie au contrat psychologique et la réciprocité relationnelle, fréquemment associée à l'engagement affectif, est soutenue par l'expérience physique de la relation : être présent sur le lieu de travail formel permet d'expérimenter cette relation au quotidien et de « vivre », de constater, ce que met en œuvre l'organisation pour respecter et développer cette relation contractuelle, à laquelle l'individu participe en étant présent,

en montrant qu'il travaille et qu'il s'implique. Ce qui renvoie évidemment au principe de présentisme au travail, qui serait le seul élément tangible sur lequel s'appuyer pour confirmer que le travail est « bien » fait, et qui doit être remis en question dans le cadre d'une activité qui se réalise de plus en plus en dehors du champ de vision.

#### 12.3.2.4. Sur la performance adaptative

Les résultats les plus étonnants dans l'analyse de l'effet du rythme de télétravail sont ceux en lien avec l'échelle de performance adaptative. Les sous-dimensions résolution de problèmes avec créativité et gestion des urgences diffèrent significativement entre les trois conditions de rythme prises en compte. Les contrastes simples ont permis de mettre en évidence que les télétravailleurs hybrides ont significativement de meilleures capacités adaptatives générales que les télétravailleurs à temps plein, ainsi qu'une meilleure créativité dans la résolution de problèmes ; mais aussi que les premiers sont meilleurs dans la gestion des urgences que les télétravailleurs de retour sur site. L'explication que nous pourrions apporter est à nouveau en lien avec la flexibilité, l'autonomie et le maintien d'un lien physique que le télétravail hybride apporte mais aussi avec la formulation de l'échelle de performance adaptative.

D'un point de vue organisationnel, un salarié en situation hybride doit s'adapter à plusieurs environnements de travail, anticiper les tâches à réaliser en télétravail et celles devant se tenir en présentiel. Il doit donc s'ajuster aux exigences de ces différentes situations. En cela, l'hybridation du travail demande aux individus des capacités adaptatives variées. La résolution de problèmes avec créativité en fait partie. Les problématiques ont évolué en même temps que l'évolution de l'organisation du travail, la manière de les gérer a dû suivre ce mouvement. Ceux qui évoluent dans des environnements changeants comprennent qu'ils doivent choisir des solutions innovantes et créatives pour être efficaces. En ce qui concerne la réactivité face aux urgences, le télétravail hybride permet de réorganiser facilement son activité dans le cadre d'une situation urgente. Cette dernière explication permet de faire le lien avec la construction de cette sous-dimension. Les quatre items qui constituent la sous-dimension réactivité face aux urgences et aux imprévus sont orientés vers la concentration, l'analyse des solutions et l'action, tandis que le dernier item renvoie à la réorganisation du travail pour s'adapter à cette urgence. En ce sens, ce quatrième item fait un lien direct avec le télétravail et élargit la compréhension de « l'urgence » : est-ce que nous comprenons cette urgence comme purement professionnelle ou personnel ? Cet item a pu entraîner un biais de compréhension de l'urgence ou de l'imprévu de la situation. Car pour les salariés en télétravail hybride, la réorganisation de la journée pour

répondre à une urgence privée est plus facile que pour un salarié qui ne bénéficie pas du télétravail.

On peut donc dire que le télétravail à trop haute fréquence est délétère en termes de capacités adaptatives pour les salariés.

### 12.3.3. Observation sur l'effet du lieu de télétravail

#### 12.3.3.1. Sur la satisfaction de vie professionnelle

Les télétravailleurs bénéficiant d'un bureau sont plus satisfaits, ont des tâches plus complexes et perçoivent mieux le soutien social (des collègues et du supérieur), comparativement aux salariés télétravaillant depuis une pièce de vie commune. Télétravailler depuis une pièce dédiée représente un certain avantage par rapport au fait de télétravailler depuis un espace commun au sein du domicile.

La possibilité de s'isoler et de distinguer les espaces en sein du domicile, permet de distinguer aussi les temps de travail et de pause ou de partage familial. Ce qui participe à la satisfaction des salariés envers leur expérience de télétravail mais aussi leur autonomie (Vayre, 2019).

#### 12.3.3.2. Sur les facteurs psycho-sociaux

De plus comme nous avons pu le voir précédemment, les télétravailleurs ont tendance à emmener des dossiers plus « complexes » demandant une certaine concentration, chez eux pour pouvoir les mener à bien. On peut donc penser que les télétravailleurs bénéficiant d'un environnement propice à cette concentration se permettent d'apporter des dossiers plus complexes que ceux qui doivent partager un espace pour travailler au domicile. Dans ce cas, la complexité des activités dans le cas où les télétravailleurs auraient un bureau, semble congruent.

La perception du soutien social est aussi influencée par le lieu de télétravail au sein du domicile. L'interprétation que nous pourrions en faire est en lien avec la disponibilité et la possibilité de pouvoir séparer les temps de vie. Le fait de disposer d'un bureau dans lequel nous pouvons nous « isoler » pour travailler, permet aussi de pouvoir être plus attentif ou sensible, au soutien manifesté par ses collègues ou encore son supérieur.

#### 12.3.4. Observation sur l'effet du profil de télétravailleur

On observe que les profils influencent le niveau de satisfaction de vie professionnelle en situation de télétravail : les télétravailleurs les moins expérimentés de retour sur site sont moins satisfaits que les télétravailleurs peu expérimentés qui poursuivent de manière hybride le télétravail ainsi que les télétravailleurs expérimentés en situation hybride. Si le niveau d'expérience ne différencie pas les télétravailleurs hybrides entre eux, c'est le cas avec les télétravailleurs qui ne le pratiquent plus. En ce sens et dans le prolongement des analyses développées précédemment, nous pouvons dire que le maintien du télétravail hybride est un facteur déterminant à la satisfaction.

L'analyse précédente s'applique également aux discussions suivantes.

L'expérience du télétravail combinée au rythme hybride augmente le niveau d'autonomie des télétravailleurs ainsi que le soutien social perçu de manière significative, ainsi que les demandes psychologiques (de manière non significative). L'explication de ces résultats est identique à celles données pour préciser l'effet de l'expérience et du rythme sur ces variables.

Les télétravailleurs expérimentés en situation hybride ont un niveau de performance adaptative supérieur à celui des télétravailleurs peu expérimentés de retour en entreprise et sont plus réactifs dans la gestion des urgences. On observe aussi qu'entre les télétravailleurs peu expérimentés, ceux ayant gardé un rythme hybride sont plus créatifs dans la résolution de problèmes nouveaux et gèrent mieux les urgences.

Comme nous avons pu l'expliquer, le télétravail soutient le développement des capacités adaptatives et des compétences de manière globale, celles-ci étant favorisées également par le niveau d'expérience. Toutefois, le télétravail à trop haute fréquence, à temps plein, est nocif pour l'adaptabilité des salariés.

### *12.4. DISCUSSION DE L'EFFET MEDiateUR DES FACTEURS PSYCHO-SOCIAUX*

#### 12.4.1. Observation de l'effet de médiation entre le niveau d'expérience de télétravail et l'engagement organisationnel

Tout d'abord, et en accord avec les résultats de l'ANOVA, on observe un effet significatif et négatif du manque d'expérience sur l'autonomie décisionnelle et les demandes psychologiques, un effet non significatif et négatif sur le soutien social. Ensuite, on constate que l'autonomie décisionnelle et les demandes psychologiques ont un effet positif et significatif sur l'engagement organisationnel, ainsi que le soutien social (non significatif). Pour continuer, et en accord avec les résultats de l'ANOVA précédente, l'expérience de télétravail n'a pas d'effet direct sur l'engagement organisationnel. Enfin, le seul effet de médiation significatif mis en évidence est l'effet négatif du manque d'expérience à travers les demandes psychologiques sur l'engagement organisationnel.

Ce résultat semble cohérent. On observe sur le tableau des corrélations que l'expérience de télétravail est liée positivement aux facteurs psycho-sociaux (autonomie, demandes psychologiques et soutien social) et à l'engagement organisationnel ; le manque d'expérience y étant lié négativement.

Les facteurs psycho-sociaux participent autant à la richesse du poste, qu'ils représentent des risques quand ils sont trop ou pas assez développés. En ce qui concerne les demandes psychologiques, au-delà du stress qu'elles génèrent, elles sont aussi une source de motivation et d'engagement, par les défis qu'elles posent. C'est dans le cas où le niveau de tension est élevé et que les capacités pour y faire face sont évaluées comme insuffisantes, que les demandes psychologiques représentent un risque pour le salarié, et qu'il y a des comportements de recul. Les résultats des effets de médiation vont dans ce sens : dès lors que la variable médiatrice (demandes psychologiques) est intégrée dans le modèle, l'effet négatif du manque d'expérience sur l'engagement organisationnel est atténué. Après avoir vérifié l'effet de médiation des facteurs psycho-sociaux dans le cas où les télétravailleurs sont expérimentés, on observe un effet positif et significatif de l'autonomie et des demandes psychologiques sur l'engagement organisationnel : l'expérience du télétravail, combinée à un fort degré d'autonomie et de demandes psychologiques, favorise l'engagement organisationnel.

En ce sens, les demandes psychologiques participent à l'engagement organisationnel.

#### 12.4.2. Observation de l'effet de médiation entre le rythme de télétravail et l'engagement organisationnel

Revenir sur les corrélations permettra de mettre en perspective les résultats de la médiation des facteurs psychosociaux entre les rythmes de télétravail et l'engagement organisationnel : le télétravail à temps plein n'est corrélé significativement à aucune variable ; le rythme hybride est corrélé de manière positive à l'autonomie décisionnelle (ns) et au soutien social (s), négativement aux demandes psychologiques (ns) et à l'engagement organisationnel (ns) ; ceux n'ayant plus de télétravail (retour sur site) sont corrélés négativement avec l'autonomie décisionnelle (s) et le soutien social (s), positivement avec les demandes psychologiques (ns) et l'engagement organisationnel (ns).

Le rythme a un effet positif sur l'autonomie décisionnelle et le soutien social mais négatif sur les demandes psychologiques (ns). L'autonomie décisionnelle, les demandes psychologiques et le soutien social ont dans cette configuration un effet positif sur l'engagement organisationnel (s). Aucun effet direct du rythme n'est relevé sur l'engagement organisationnel, ni de manière catégorielle. L'intégration de l'autonomie décisionnelle et du soutien social dans le modèle, inverse l'effet direct des télétravailleurs hybrides par rapport à ceux de retour sur site, en renforçant l'effet des télétravailleurs hybrides sur l'engagement organisationnel.

L'autonomie et le soutien sont des facteurs essentiels dans le maintien ou le développement de l'engagement organisationnel (Mathieu et Zajac, 1990). Ces résultats montrent que le télétravail seul ne suffit pas à soutenir l'engagement organisationnel des salariés, mais que les facteurs psychosociaux liés à cette organisation du travail, sont des inducteurs majeurs.

#### 12.4.3. Observation de l'effet de médiation entre le lieu de télétravail et l'engagement organisationnel

Les télétravailleurs bénéficiant d'un bureau sont corrélés de manière positive à l'autonomie décisionnelle (ns), les demandes psychologiques (ns), le soutien social (s) et l'engagement organisationnel (s). Contrairement aux télétravailleurs partageant une pièce de vie commune, qui sont corrélés négativement avec ces variables.

De manière prévisible, le lieu de télétravail a un effet positif et significatif sur le soutien social, mais non significatif que l'autonomie décisionnelle et les demandes psychologiques. Aucun

effet direct n'est relevé et seul un effet indirect du lieu de télétravail à travers le soutien social perçu sur l'engagement organisationnel est significatif : le soutien social perçu de son environnement professionnel soutient l'engagement organisationnel des salariés bénéficiant d'une pièce dédiée au (télé)travail au sein du domicile.

Les conditions physiques de télétravail optimales associées au soutien social est facteur d'engagement organisationnel.

#### 12.4.4. Observation de l'effet de médiation entre les profils de télétravailleurs et l'engagement organisationnel

En combinant le niveau d'expérience de télétravail avec le rythme de télétravail, nous observons que les télétravailleurs expérimentés en situation hybride sont positivement corrélés à l'autonomie décisionnelle (ns), aux demandes psychologiques (ns), au soutien social (ns) et à l'engagement organisationnel (ns) ; les télétravailleurs peu expérimentés hybrides sont quant à eux associés positivement à l'autonomie décisionnelle (ns), au soutien social (ns), mais négativement aux demandes psychologiques (s) et à l'engagement organisationnel (ns) ; les télétravailleurs peu expérimentés de retour sur site sont corrélés uniquement de manière négative et significative à l'autonomie décisionnelle, au soutien social, et non significative aux demandes psychologiques et à l'engagement organisationnel.

On observe un effet négatif du profil de télétravailleurs sur les facteurs psycho-sociaux. L'effet des variables médiatrices est positif sur l'engagement organisationnel. Enfin aucun effet direct du profil de télétravailleurs sur l'engagement organisationnel n'a été mis en évidence. Seuls l'autonomie décisionnelle et le soutien social exercent un effet modérateur significatif entre les profils et l'engagement organisationnel. Plus précisément, l'introduction de l'autonomie décisionnelle et du soutien social dans le modèle de régression, renforce l'effet des télétravailleurs hybrides, quel que soit leur niveau d'expérience, par rapport au télétravailleurs peu expérimentés hybrides.

Ces résultats, dans le prolongement des résultats portant sur l'effet du rythme et de l'expérience, met principalement en avant le poids qu'à la fréquence de télétravail dans le développement de l'engagement organisationnel.

## *12.5. DISCUSSION SUR L'EFFET MODERATEUR DE LA PERFORMANCE ADAPTATIVE*

### *12.5.1. Observation sur l'interaction avec l'expérience de télétravail*

Les recherches s'intéressant à l'effet de la performance adaptative dans la relation entre situation et individu sont rares voire inexistantes.

La performance adaptative a un effet positif et significatif sur l'engagement organisationnel, l'autonomie décisionnelles et le soutien social, mais non significatif sur les demandes psychologiques. L'interaction entre l'expérience et la performance adaptative est non significative sur l'ensemble des variables, négative sur l'autonomie, le soutien social et l'engagement, mais positive avec les demandes psychologiques. On constate que l'introduction de la variable modératrice (performance adaptative) dans le modèle inverse l'effet de l'expérience sur l'autonomie, le soutien social perçu et l'engagement organisationnel des télétravailleurs : on observe alors que plus le niveau de performance adaptative augmente, plus les écarts en termes d'autonomie, de soutien social perçu et d'engagement se creuse entre les télétravailleurs au profit de ceux expérimentés. Concernant les demandes psychologiques, le niveau de performance adaptative accroît leur charge pour les télétravailleurs peu expérimentés mais celle-ci reste stable pour les télétravailleurs expérimentés.

Ces résultats confirment notre pensée par le fait que, plus le niveau de performance adaptative est élevé, plus les niveaux d'autonomie, de soutien, de demandes et d'engagement augmentent, quel que soit le niveau d'expérience des télétravailleurs. Nous aurions pensé que les différences entre les télétravailleurs selon leur niveau d'expérience du télétravail diminueraient, mais l'effet inverse se produit : la performance adaptative renforce l'effet de l'expérience du télétravail, de la maîtrise et de la connaissance de cette pratique. En ce qui concerne les demandes psychologiques, le niveau de performance adaptative ne change rien pour les télétravailleurs avec l'expérience du télétravail. En revanche, elles augmentent pour les télétravailleurs peu expérimentés plus leurs capacités adaptatives sont développées.

En faisant la synthèse de ces résultats, nous pourrions dire que les capacités adaptatives rendent les télétravailleurs, et les salariés plus généralement, davantage actifs dans leur activité.

### 12.5.2. Observation sur l'interaction avec le rythme de télétravail

L'effet du rythme de télétravail est positif sur l'ensemble de nos variables dépendantes (autonomie, demandes psychologiques, soutien social, engagement organisationnel) mais uniquement significatif sur l'autonomie décisionnelle. La performance adaptative a un effet positif et significatif sur ces mêmes variables, excepté sur les demandes psychologiques (ns). Enfin, l'effet d'interaction entre le rythme de télétravail et la performance adaptative est négatif et non significatif sur nos variables, excepté sur l'autonomie décisionnel où cet effet est significatif.

Les analyses conditionnelles sont intéressantes à discuter. On observe sur l'autonomie décisionnelle, une inversion de l'effet du rythme entre les télétravailleurs avec l'introduction de la performance adaptative, principalement entre les télétravailleurs hybrides et ceux de retour sur site. Les télétravailleurs à plein temps sont les plus autonomes, quel que soit leur niveau de performance adaptative. Mais plus le niveau de performance adaptative augmente, on constate que les télétravailleurs de retour sur site sont plus autonomes que les télétravailleurs hybrides. Cette inversion est la plus flagrante sur les demandes psychologiques : il apparaît que le niveau de demandes psychologiques tend à rester stable, voire à diminuer, avec la performance adaptative pour les télétravailleurs hybrides et à plein temps ; mais il explose pour les télétravailleurs de retour sur site. La perception du soutien social s'améliore pour l'ensemble des télétravailleurs peu importe leur rythme de télétravail avec le niveau de performance adaptative.

Les résultats relatifs à l'engagement organisationnel mettent en avant une inversion de l'effet du rythme de télétravail avec le niveau de performance adaptative : pour des valeurs faibles de performance adaptative, les télétravailleurs hybrides et à temps plein sont plus engagés que les télétravailleurs de retour sur site ; mais plus le niveau de performance adaptative augmente, ce sont les télétravailleurs de retour sur site qui sont les plus engagés envers l'organisation, devant les télétravailleurs à temps plein et en situation hybride.

Au regard des seuils d'autonomie et de demandes psychologiques, nous pourrions dire que les télétravailleurs à temps plein et hybrides se situent dans une situation plus détendue et que les télétravailleurs de retour sur site, même si ces derniers seraient dans une dynamique plus active. Nous pourrions alors dire que le télétravail constitue une ressource pour faire face au stress dans un contexte de fortes exigences, ce qui serait congruent avec les résultats de la littérature (Biron

et van Valdhoven, 2016 ; Vayre, 2019). Pour autant, nous pourrions également dire que la performance adaptative favorise « l'action » ou le caractère actif des salariés sur site. Ce qui pourrait expliquer un fort engagement de ces derniers.

### 12.5.3. Observation sur l'interaction avec le lieu de télétravail

Le lieu de télétravail a un effet négatif sur l'autonomie décisionnelle (ns), les demandes psychologiques (ns), l'engagement organisationnel (s) et positive sur le soutien social (ns). La performance adaptative a un effet positif sur l'autonomie décisionnelle (s), les demandes psychologiques (ns), le soutien social (s) et l'engagement organisationnel (ns). Enfin, l'effet d'interaction entre les lieux de télétravail et la performance adaptative est positive sur nos quatre variables dépendantes mais uniquement significative sur l'engagement organisationnel.

Pour des valeurs à plus ou moins un écart type de la moyenne de performance adaptative, nous observons que les niveaux d'autonomie et de soutien social perçus augmentent plus les capacités adaptatives sont fortes quel que soit le lieu de télétravail. En revanche, les demandes psychologiques restent constantes pour les salariés télétravaillant depuis une pièce de vie commune tandis qu'elles augmentent pour ceux bénéficiant d'un bureau. En combinant les facteurs psychosociaux afin de déterminer le niveau de tension des télétravailleurs selon leur lieu de télétravail, nous pouvons dire que les télétravailleurs bénéficiant d'un bureau ou utilisant une pièce de vie commune, sont « détendus », malgré un soutien social perçus assez faible, plus le niveau de performance adaptative croît. En ce qui concerne l'engagement organisationnel, nous repérons une inversion de l'effet du lieu de télétravail avec la performance adaptative. Il apparaît que télétravailler depuis un bureau ne favorise l'engagement organisationnel qu'à partir d'un niveau moyen de performance adaptative.

Initialement, télétravailler depuis une pièce de vie commune place les télétravailleurs dans une situation de passivité, tandis que télétravailler depuis un bureau favorise une certaine tranquillité et place les télétravailleurs dans une situation de « détente ». On observe qu'avec l'intervention de la performance adaptative, les télétravailleurs depuis une pièce de vie commune améliorent leur autonomie et que les télétravailleurs depuis une pièce dédiée sont plus actifs. Nous pourrions dire en ce qui relève de l'engagement organisationnel que la combinaison de fortes compétences adaptative, avec des conditions de télétravail confortables au sein du domicile, renforce l'engagement des télétravailleurs.

#### 12.5.4. Observation sur l'interaction avec les profils de télétravailleurs

Le profil a un effet négatif et non significatif sur nos variables, tandis que la performance adaptative a un effet positif et significatif sur l'autonomie décisionnelle, le soutien social et l'engagement organisationnel. On relève un effet d'interaction non significatif et positif sur l'autonomie décisionnelle, les demandes psychologiques et l'engagement organisationnel mais négatif avec le soutien social.

L'analyse conditionnelle sur les facteurs psychosociaux met en avant : dans un premier temps une inversion du niveau d'autonomie décisionnelle entre les télétravailleurs peu expérimentés et expérimentés en situation hybride (les télétravailleurs expérimentés hybrides deviennent plus autonomes que les télétravailleurs peu expérimentés hybrides uniquement pour de fortes compétences adaptatives) ; ensuite, le niveau de demandes psychologiques reste stable pour les télétravailleurs expérimentés et peu expérimentés en situation hybrides, contrairement aux télétravailleurs peu expérimentés de retour sur site, pour qui le niveau de demandes psychologiques croit fortement avec l'augmentation des compétences adaptatives ; enfin, la perception du soutien social s'améliore légèrement avec le niveau de performance adaptative, de plus il y a une inversion entre les télétravailleurs expérimentés et peu expérimentés en situation hybride.

Les résultats relatifs à l'engagement organisationnel sont intéressants à analyser entre les télétravailleurs expérimentés en situation hybride (P1) et les télétravailleurs peu expérimentés de retour sur site (P5): l'augmentation du niveau de performance adaptative influence le niveau d'engagement organisationnel des télétravailleurs P1 de manière à qu'il suit une courbe en U inversé (décroissement), alors que le niveau d'engagement organisationnel des télétravailleurs P5 suit une courbe en U et croit, plus les compétences adaptatives sont développées.

Ces résultats montrent que la satisfaction des besoins psychosociaux et l'adaptabilité, les compétences des salariés, sont majeures dans le développement de l'engagement organisationnel des salariés présents sur leur lieu de travail.

## CHAPITRE 13. LIMITES ET OUVERTURE

Ce chapitre nous permet de préciser les limites de notre étude liées à notre échantillon mais aussi aux outils et questionnaires utilisés dans la mesure de nos variables.

Nous proposons également des pistes de recherches futures dans le domaine de gestion de ressources humaines et du télétravail.

### *13.1. UN ECHANTILLON RESTREINT ET UN RECRUTEMENT PAR PANEL*

Notre population a été recrutée par un panel en ligne. Si cette technique est peu compliquée d'utilisation, rapide et permet de réduire le fardeau de réponses (Svensson, 2014), elle présente quelques contraintes (ibid).

La principale est certainement celle liée aux biais d'auto-sélection, puisque l'échantillon par panel n'est pas probabiliste, même si nous ne savons pas qui sera sélectionné à l'intérieur de ce panel. La seconde relève du problème de non-couverture. Puisqu'une enquête par panel se déroule en ligne, cela suppose que les individus n'ayant pas accès à internet ne seront jamais sélectionnés pour participer à une enquête par panel. De ce fait, une grande partie de la population n'est pas prise en compte.

Enfin, l'enquête par panel a un coût non négligeable, ce qui peut limiter la taille de l'échantillon. La taille restreinte de notre échantillon nous a contraint à ne pas prendre en compte certaines conditions de recherche du fait du nombre trop faible d'individus. Ce fait limite malheureusement la généralisation des résultats.

### *13.2. LE CHOIX DES CARACTERISTIQUES DE LA SITUATION DE TELETRAVAIL*

Le questionnaire portant sur les pratiques de télétravail a permis de définir l'expérience de télétravail en prenant comme point de repère la pandémie, le rythme de télétravail a été évalué à partir de la fin du confinement et de la possibilité de revenir en entreprise, enfin le lieu de télétravail était celui le plus habituel. En ce sens, les caractéristiques de la situation de télétravail font référence à la pratique de télétravail avant, pendant et après la pandémie. De ce fait, cela peut créer des biais dans l'interprétation et la généralisation des résultats.

### *13.3. UN MANQUE D'OUTILS SPECIFIQUES POUR EVALUER LA SITUATION DE TELETRAVAIL*

Tout d'abord l'approche du télétravail, il existe une grande variabilité des situations de télétravail, le vécu de cette situation, l'expérience qui en est faite, sont très subjectifs. Ce concept de base est assez souple pour que chacun puisse se le représenter de manière personnelle et le faire correspondre à ses attentes ou à ses objectifs, ce qui augmente la difficulté d'en délimiter les contours et d'identifier de façon exhaustive les pratiques ainsi que les personnes concernées afin d'obtenir des résultats comparables. Nous avons décidé d'analyser le télétravail selon le fait d'être télétravailleur ou non, d'avoir déjà expérimenté cette organisation distanciée du travail, ainsi que sa fréquence, car l'influence de ces deux paramètres sur le vécu du télétravail a été mise en évidence dans les études précédentes. La période durant laquelle les salariés étaient, ou sont encore en télétravail, nous semble aussi intéressante à contrôler en situation post pandémie, afin de comparer les conséquences selon le contexte de télétravail.

Comme nous avons pu le dire précédemment, le télétravail est une « organisation » mais devient de plus en plus un travail à part entière. La caractérisation précise de ses limites est donc très difficile, tant les situations diffèrent selon les entreprises et les personnes. Ce qui explique le fait de ne pas avoir d'outils spécifiques à l'étude la situation de télétravail et à l'appréhension de cette organisation.

Aujourd'hui, hormis les enquêtes qualitatives se basant sur l'entretien, les chercheurs s'intéressant au télétravail avec une approche quantitative, doivent adapter des outils préexistants dédiés à l'analyse de situation de travail classiques et reformuler les items. D'où la difficulté d'avoir des outils intégratifs et complets quant à l'appréhension des caractéristiques de la situation de télétravail.

Il serait intéressant de développer un outil allant dans ce sens.

### *13.4. UNE APPLICATION DIFFICILE DES THEORIES DES COMPORTEMENTS ORGANISATIONNELS AUX SITUATIONS DE TRAVAIL DESPATIALISEES*

En effet, les théories des comportements organisationnels conceptualisent ces comportements comme étant attachés à un lieu de travail précis et s'intéressent à l'investissement d'une cible physique identifiée par le salarié, qu'est l'entreprise. Or, l'entreprise aujourd'hui ne se définit plus comme une « ancre » préférentielle vers laquelle les salariés dirigent leurs élans. Les individus ne sont plus des exécutants mais sont responsables du déroulement et de l'organisation de leur activité. L'engagement envers l'organisation devient alors un engagement envers un travail. Par exemple, les relations organisationnelles peuvent changer ou rester les mêmes, mais s'expliquer de manière différente. Cette modification de l'espace physique et temporel, rend difficile l'application des théories originelles. Nous percevons alors l'inadéquation de ces théories aux situations de travail contemporaines, caractérisées par le nomadisme et l'ubiquité. C'est pourquoi certains éléments théoriques doivent être adaptés à cette évolution, en redéfinissant la notion d'organisation, ainsi que ses paramètres afin d'être le plus précis possible dans l'analyse des comportements professionnels.

De plus, l'absence d'outils quantitatifs adaptés à l'analyse de la situation de télétravail, constitue une limite, voire un frein, dans la compréhension des comportements organisationnels en situation de télétravail. L'approche qualitative apparaît donc comme une solution complémentaire pour approfondir l'évaluation des caractéristiques de l'engagement en situation de déspatialisation.

De manière plus spécifique, l'engagement organisationnel fait également l'objet de débats : déjà quant à sa définition lexicale, implication et engagement étant souvent utilisés de manière interchangeable ; de plus, la centralité des recherches sur la dimension affective (Bentein et al., 2004), sans plus s'intéresser aux dimensions normative et calculée, limite les pistes de compréhension des comportements organisationnels.

### *13.5. INTERET DE L'ETUDE ET PERSPECTIVES DE RECHERCHES FUTURES*

#### *13.5.1. Intérêt de l'étude*

Le télétravail est une organisation du travail distancée, dont les pratiques sont très hétérogènes : nous avons vu que les caractéristiques de l'emploi, les rythmes, les lieux de télétravail ainsi que les équipements informatiques, divergent d'une société à une autre, d'un individu à un autre.

Pour comprendre et expliquer les dynamiques qui s'exercent dans le cadre d'une activité professionnelle, se déroulant dans un contexte hyperconcurrentiel et hyperconnecté, il est nécessaire d'utiliser un modèle de lecture qui intègre des approches organisationnelles (caractéristiques générales du travail, conditions de travail, organisation), des approches individuelles (facteurs personnels) et des approches psycho-sociales qui sont à l'intersection des deux premières (autonomie, soutien développement des compétences...). L'intérêt de notre recherche réside justement en l'étude simultanée et intégrative, des facteurs relevant de l'environnement de travail ainsi que des facteurs intermédiaires et des conséquences.

Sur le plan pratique, la contribution de cette étude réside principalement dans la mise en évidence de l'effet médiateur des facteurs psycho-sociaux ainsi que de l'effet modérateur de la performance adaptative dans la relation entre les différents inducteurs de la situation de télétravail et l'engagement organisationnel.

### 13.5.2. Implications managériales

Avec la crise de la Covid-19, les craintes relatives au télétravail ont été forcées et les avantages comme les inconvénients de cette pratique, exacerbés. Certains salariés ont expérimenté le télétravail pour la première fois de façon confinée, tandis que pour d'autres, déjà familiers, le confinement a amplifié cette modalité d'organisation du travail.

Si l'autonomie est un facteur d'éligibilité au télétravail, qui réciproquement soutient l'autonomie des salariés, le caractère prolongé, inattendu de cette expérience a renforcé les problématiques managériales et collaboratives. En effet, le télétravail choisi et anticipé, se déroulant uniquement quelques jours ou heures par mois, était avantageux tout en préservant à minima des inconvénients, mais il semblerait que plus la fréquence augmente plus les inconvénients sont prégnants. Davantage encore dans un contexte de pandémie. Dans le cas où le télétravail est préparé et reste « exceptionnel », les conditions sont réunies pour gagner en productivité et en concentration. Cela favorise les bénéfices et réduit les coûts du télétravail. Si la fréquence du télétravail augmente et tend à s'intensifier dans la durée (comme en période de confinement), alors le télétravail consiste en une duplication de la journée de travail classique « de bureau » mais au domicile du salarié, s'accompagnant des interruptions et sollicitations habituelles.

Dans un contexte qui échappe à notre contrôle et pour lequel nous ne sommes pas préparés, une des réactions est de renforcer justement le contrôle en rigidifiant les procédures et les relations ; une autre encore, est de laisser-faire et de ne donner aucun cadre d'action ni de suivi des équipes. Ces deux réactions extrêmes créent des situations de passivité, où les personnes ne savent pas ce qu'elles doivent faire ni comment, ou de tension, dans lesquelles les personnes sont contraintes par leur travail et l'organisation. Les conséquences étant de la frustration, une perte de sens et du désengagement dans la plupart des cas. Et ces situations ont été fréquentes durant la période de télétravail confiné.

A l'issue de la pandémie et de cette obligation de télétravailler, l'idée selon laquelle le télétravail était devenu la norme et la présence au bureau l'exception, s'était répandue. La problématique majeure des organisations, qui perdure encore aujourd'hui, étant de redonner envie aux salariés de venir « au bureau ».

La première implication managériale de notre travail, est la mise en évidence de l'importance d'être actif dans son travail, quelle que soit la situation. C'est-à-dire de bénéficier d'une certaine autonomie dans la réalisation de ces activités, de pouvoir utiliser ses compétences pour répondre aux différentes exigences et problématiques liées à son travail et de se sentir affilier à un groupe, une organisation, grâce aux relations socio-professionnelles avec ses collègues mais aussi et surtout avec son manager grâce à son feedback, qui repose sur l'analyse d'un travail, le partage d'un avis et d'un ressenti, qui peut être positif ou négatif, ascendant ou descendant, mais qui doit toujours être constructif, et son soutien. La création de cet environnement socio-professionnel sain et soutenant, favorise le développement d'attitudes et de comportements positifs pour l'organisation, tel que l'engagement. Le télétravail confiné a mis en exergue l'importance de faire confiance, variable d'équilibre dans la relation entre autonomie et contrôle.

Sur la base de nos résultats, nous avons observé que les salariés en télétravail durant la pandémie, revenus sur leur lieu de travail « officiel », qui bénéficient d'une certaine autonomie, qui ont des exigences professionnelles et qui perçoivent du soutien de la part de leur supérieur et de leurs collègues, sont plus engagés que les salariés restés en télétravail. Ce qui est rassurant pour les organisations et leur donne un levier d'action, pour redonner du sens à l'entreprise et au travail. Cette reconfiguration de la relation managériale se traduit par la nécessité de responsabiliser les salariés dans leur activité, en évitant l'écueil de la déresponsabilisation des entreprises envers eux, qui serait tentant. Il semble essentiel de fixer un cadre solide de travail,

au sein duquel l'organisation et les modalités de suivi de l'activité seraient déterminées, mais où les relations professionnelles seraient fondées sur un principe de responsabilité-partagée et de confiance, qui permettrait d'ajuster ce cadre selon les situations.

La nécessité d'être agile et de savoir s'adapter à un niveau individuel mais aussi plus global, au niveau de l'organisation elle-même, est le principal apprentissage que nous pouvons faire de ce contexte de pandémie. En ce sens, la notion de performance adaptative est intéressante à intégrer dans les pratiques managériales et organisationnelles, car son utilisation peut contribuer à renforcer la capacité d'une organisation à prospérer dans un environnement économique et professionnel dynamique, pour ne pas dire instable, et participer au bien-être des salariés, par le fait de renforcer ou développer leurs capacités à répondre à cet environnement complexe.

Nous avons constaté que la satisfaction des besoins d'autonomie, de compétences et de lien social, participent au développement des compétences adaptatives, qui aident ensuite à mieux maîtriser son poste et à mieux assumer des tâches ou des rôles non prescrits (Frimousse et al., 2018). Cette résilience et la notion de proactivité sous-tendent le concept de performance adaptative : mener une action de sa propre initiative par la modification de son comportement, pour répondre à une situation qui présente potentiellement une difficulté pour soi, est une force pour faire face au changement ; et ces ressources adaptatives sont à leur tour génératrices de changements. Ce qui est un mécanisme assez vertueux puisque les salariés dont les compétences adaptatives sont particulièrement développées, accroissent leur performance adaptative et rendent leur organisation plus agile. Ce qui participe à renforcer l'estime et la confiance en soi.

Aucune étude à notre connaissance, n'a cherché à déterminer le rôle que pouvait jouer la performance adaptative dans un contexte de télétravail, a fortiori de télétravail confiné, et l'influence qu'elle pouvait avoir sur les comportements organisationnels. Dans un environnement socio-professionnel marqué par des transformations profondes, la performance adaptative peut représenter un levier d'action majeur dans un changement organisationnel et l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Diagnostiquer la performance adaptative permet de faire un constat des compétences individuelles et d'accompagner les collaborateurs au travers des programmes de formation adaptés, mais aussi d'orienter les politiques organisationnelles relatives au développement des compétences et à l'évolution de carrière. La considération de la performance adaptative dans les pratiques managériales, sera l'occasion d'appliquer une vision plus humaine et individuelle de la performance.

### 13.5.3. Perspectives de recherches futures

Les propositions que nous pourrions faire, relèveraient de l'analyse plus précise de l'effet de médiation des facteurs psycho-sociaux, en investiguant pour chaque sous-dimension leur impact dans la relation entre la situation de télétravail et l'engagement organisationnel. Par exemple, il semble que le développement des compétences ou le soutien social issu du supérieur soit principalement mis en cause en situation de télétravail. Nous ajouterions aussi, l'approfondissement du rôle modérateur de la performance adaptative en distinguant les sous-dimensions de l'échelle, telle que la réactivité face aux urgences ou encore les capacités d'adaptation interpersonnelle.

Afin de compléter nos résultats, il serait intéressant de poursuivre l'étude en réalisant des entretiens semi-directifs. Pouvoir recueillir l'expérience des salariés de cette pratique du télétravail permettrait de comprendre comment ils ont vécu cette période et comment ils se projettent professionnellement.

Les nouvelles formes d'organisation du travail, telle que le télétravail, interrogent les conceptions classiques des théories des comportements organisationnels et nous imposent de développer des approches intégratives globales, dans la caractérisation de la situation de télétravail. La proposition de nouveaux modèles et outils de compréhension serait en ce sens, un apport certain dans le domaine.



## CONCLUSION GENERALE

Pour conclure notre travail, nous reviendrons sur les principaux résultats de notre recherche qui nous ont permis de répondre aux questions suivantes : « le télétravail influence-t-il l'engagement organisationnel des salariés à travers la satisfaction des facteurs psychosociaux ? » et « la performance adaptative influence-t-elle l'impact du télétravail sur l'engagement organisationnel ? ».

Nous avons pour ambition de comprendre comment le télétravail peut influencer les comportements des salariés envers leur organisation mais aussi pourquoi ces effets sont si variés. Notre intérêt portait à la fois sur la prise en compte des différentes configurations de télétravail et des caractéristiques objectives de cette situation pouvant en délimiter un cadre d'analyse. Notre raisonnement s'exprimerait de la manière suivante : la mise en place du télétravail s'organise au regard de la volonté et des possibilités de chaque entreprise au regard de leur stratégie, le vécu de cette situation est propre à chacun. De ce fait les conséquences organisationnelles et individuelles en termes de comportements, d'engagement et de santé seront très différentes.

Aujourd'hui, à l'issue de 2 ans de confinement et de télétravail contraint, les entreprises sont confrontées à une sorte de désengagement silencieux, de désinvestissement du lieu de télétravail, ou pour aller plus loin, de la relation au travail : lassitude serait le maître mot pour décrire la situation. Pourquoi ? Comment l'expliquer ? Quels sont les leviers d'action pour tenter de re-régulariser le (télé)travail ? C'est en tout cas au regard de ces constats que nous avons décidé de mener une étude quantitative, en analysant l'effet direct des modalités de télétravail en termes d'expérience ou de familiarité à cette pratique, de rythme ou de fréquence, de lieu de télétravail et enfin de profil, sur les facteurs psychosociaux universels liés à la situation de travail, qui constituent une certaine richesse de poste ou à l'inverse un risque pour les individus, l'engagement organisationnel, ainsi que les compétences individuelles en termes d'adaptabilité. Les facteurs psycho-sociaux étant des éléments centraux dans la compréhension des dynamiques relationnelles et de santé au travail, nous avons également décidé d'investiguer le rôle médiateur qu'ils pouvaient jouer dans cette relation entre télétravail et engagement. Enfin, dans un contexte où l'activité se déroule davantage en dehors du lieu physique de l'entreprise, une question se pose quant aux indicateurs de performance à évaluer. Le résultat

chiffré, quantitatif reste encore privilégié, mais la pandémie a remis au centre du débat les comportements et les attitudes, la manière par laquelle sont atteints ces objectifs. En ce sens, nous avons décidé de mobiliser une approche de la performance en termes de compétences adaptatives, qui reflètent la flexibilité et les ressources personnelles sur lesquelles l'individu peut s'appuyer pour répondre aux exigences de son travail dans des contextes professionnels de plus en plus imprévisibles.

Nous nous attendions à ce que la pratique du télétravail de manière confinée implique une certaine tension pour le salarié, avec de fortes demandes psychologiques, une faible autonomie et un soutien professionnel assez faible. Pourtant, nous nous sommes aperçus que les télétravailleurs étaient davantage « passifs », c'est-à-dire avec un faible niveau d'autonomie décisionnelle, de demandes psychologiques et un soutien social relativement moyen. Cette passivité reflète assez bien les constatations des entreprises relatives à la reprise du travail en présentiel depuis la fin de restrictions sanitaires. Mais est-ce une conséquence du télétravail, de la pandémie, de l'association de ces deux éléments ou est-ce la conséquence d'une dégradation générale, profonde et progressive des conditions de travail, de l'organisation de l'activité et de la relation contractuelle ?

L'évolution du travail s'inscrit dans un projet de flexibilisation qui se matérialise par des espaces de travail physiques et virtuel « flexibles » (open-space, flexoffice, mobilité, mail, zoom, teams...), avec des horaires flexibles qui s'affranchissent du cadre réglementaire dans une logique de responsabilisation et d'individualisation du travail. Ainsi, le salarié dans un souci de conformisme doit également devenir flexible dans sa manière de travailler, de s'organiser, adaptable et réactif. Cette agilité organisationnelle et individuelle répond à une conception de l'entreprise et du travail qui se veut « moderne », en accord avec son temps. Or la croyance de cette modernité s'exprimant à travers le télétravail se heurte aujourd'hui à la nécessité de reconfigurer les dynamiques sociales, de redéfinir et de restructurer les rôles et les responsabilités, les priorités et les besoins de chacun.

Nous avons également constaté que les télétravailleurs étant revenus sur leur lieu de travail à l'issue de la pandémie étaient plus engagés que ceux poursuivant ce mode de travail sous une forme hybride ou à temps plein. Toutefois, l'autonomie décisionnelle et le soutien social permette d'inverser cette tendance en favorisant l'engagement des télétravailleurs hybrides. De plus, il apparaît que plus les capacités adaptatives des salariés sont développées, plus

l'engagement des salariés est fort, surtout pour les télétravailleurs de retour sur site. Ces résultats sont à interpréter positivement : cela signifie que la présence physique sur son lieu de travail formel a une importance et reste un facteur d'attachement, d'engagement ; ensuite que les dimensions psycho-sociales (autonome, exigence, soutien) sont essentielles dans pour tout salarié mais sont des leviers d'actions pour maintenir une relation positive avec les télétravailleurs ; enfin, que les comportements proactifs, les compétences adaptatives individuelles, favorisent des comportements valorisés par l'organisation.

La notion de flexibilité de l'activité, la pratique du télétravail ont bousculé l'organisation du travail et font à présent partie du paysage professionnel. Si la distanciation physique et psychique de l'individu induite par cette modalité du travail fait peser un certain nombre de craintes légitimes à son égard au vue des risques qu'elle implique, ce n'est pas pour autant une fatalité. Certes le télétravail soutient l'individualisation du travail et des relations, les entreprises au travers du management et des politiques, des stratégies mises en place, doivent redonner du sens au collectif et au travail dans un souci de cohérence entre les décisions prises et la réalité des situations professionnelles. Le rôle du manager est essentiel dans un contexte de télétravail ou non, c'est un rempart à la déspatialisation et c'est lui qui peut redonner du sens au collectif, au travail.

Ce qui est moderne aujourd'hui n'est pas tant l'organisation de l'activité distanciée, mais la volonté de revaloriser la présence au sein des organisations.



## BIBLIOGRAPHIE

- Aguilera, A., Lethiais, V., Rallet, A., & Proulhac, L. (2016). Home-based telework in France : Characteristics, barriers and perspectives. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 92, 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2016.06.021>
- Ajzen, I. (2001). Nature and Operation of Attitudes. *Annual review of psychology*, 52, 27-58. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.27>
- Ajzen, M. (2020). *Quand le « nouveau » monde du travail naturalise la flexibilité : Une analyse conventionnaliste des usages du télétravail.*
- Ajzen, M., Donis, C., & Taskin, L. (2015). Kaléidoscope des Nouvelles Formes d'Organisation du Travail : L'instrumentalisation stupide d'un idéal collaboratif et démocratique. *Gestion 2000, Volume 32(3)*, 125-147.
- Albert, M.-C. (2012). *Exploration des liens entre l'intelligence émotionnelle du gestionnaire, son style de leadership et la qualité de la relation qu'il entretient avec les membres de son équipe* [Thèse]. HEC Montréal.
- Allen, N., & Meyer, J. (1996). *Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization : An Examination of Construct Validity | Elsevier Enhanced Reader.* <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043>
- Allen, N.-J., & Meyer, J.-P. (1991). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy : The exercise of control* (p. ix, 604). Freeman.
- Barlatier, P.-J. (2016). Management de l'innovation et nouvelle ère numérique : Enjeux et perspectives. *Revue Française de Gestion*, 42(254), 55-63. <https://doi.org/10.3166/rfg.2016.00009>
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research : Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Bender, A.-F. (2015). Responsabilité sociale de l'entreprise, santé des salariés et gestion de la diversité. In *Fonction RH : Politiques, métiers et outils des ressources humaines* (4<sup>e</sup> éd., p. 57-74). Pearson.
- Benedetto-Meyer, M., & Klein, N. (2017). Du partage de connaissances au travail collaboratif : Portées et limites des outils numériques. *Sociologies pratiques*, 34(1), 29. <https://doi.org/10.3917/sopr.034.0029>
- Bentein, K., Vandenberghe, C., & Dulac, T. (2004). *Engagement organisationnel de continuité et indicateur d'efficacité au travail.pdf.* 643-660.
- Bigot, L., Fouquereau, E., Lafrenière, M.-A. K., Gimenes, G., Becker, C., & Gillet, N. (2014). Analyse Préliminaire des Qualités Psychométriques d'une Version Française du Work Design Questionnaire. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 20(2), 203-232. [https://doi.org/10.1016/S1420-2530\(16\)30038-3](https://doi.org/10.1016/S1420-2530(16)30038-3)
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life.* Wiley.

- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165-218. <https://doi.org/10.1093/qje/qju032>
- Bobillier Chaumon, M.-E. (2016). L'acceptation située des technologies dans et par l'activité : Premiers étayages pour une clinique de l'usage. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 22(1), 4-21. <https://doi.org/10.1016/j.pto.2016.01.001>
- Bobillier Chaumon, M.-E., Cuvillier, B., Sarnin, P., & Vacherand-Revel, J. (2018). Usage des TIC et évolutions des pratiques socioprofessionnelles des cadres : Quels repères pour le métier et quelles incidences sur la santé ? *Pratiques Psychologiques*, 24(4), 349-373. <https://doi.org/10.1016/j.prps.2018.01.001>
- Bobillier-Chaumon, M.-É. (2003). Évolutions techniques et mutations du travail : Émergence de nouveaux modèles d'activité. *Le travail humain*, 66(2), 161. <https://doi.org/10.3917/th.662.0161>
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman, *Personnel selection in organizations* (p. 71-98). Jossey-Bass.
- Boston Consulting Group, & Ipsos. (2021). *Crise de la COVID-19 : Un retour en arrière pour la parité hommes-femmes au travail ?* <https://www.bcg.com/fr-fr/press/19february2021-covid-19-crisis-turning-back-for-work-gender-parity>
- Boudokhane-Lima, F., & Felio, C. (2015). Les usages professionnels des TIC : Des régulations à construire. *Communication et organisation*, 48, 139-150. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.5105>
- Bouton, C. (2018). À la recherche de l'espace. Hyperconnexion, rapprochement et délocalisation. In @ *la recherche du temps* (p. 151-165). ERES; Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/eres.auber.2018.01.0151>
- Boyer, L., & Scouarnec, A. (2010). Quel management demain ? *Management & Avenir*, 36(6), 227-230. <https://doi.org/10.3917/mav.036.0227>
- Brief, A. P., & George, J. M. (1988). Psychological Stress and the Workplace: A Brief Comment on Lazarus' Outlook. In *Occupational Stress* (2<sup>e</sup> éd.). CRC Press.
- Bruchon-Schweitzer, M., & Boujut, É. (2014). Bonheur, satisfaction de la vie, bien-être, santé et qualité de vie. *Psycho Sup*, 3-82.
- Cadario, R., Butori, R. & Parguel, B. (2017). Chapitre 5. Pré-requis et rappels sur SPSS®. Dans : , R. Cadario, R. Butori & B. Parguel (Dir), *Méthode expérimentale : analyses de modération et médiation* (pp. 89-110). Louvain-la-Neuve: De Boeck Supérieur.
- Campbell, J. P. (1999). The definition and measurement of performance in the New Age. In D. R. Ilgen & E. D. Pulakos, *The changing nature of performance : Implications for staffing, motivation and development* (Joey-Bass, p. 399-4229).
- Campoy, E., & Neveu, V. (2007). Confiance et performance au travail. *Revue française de gestion*, n° 175(6), 139-153.
- Capelli, P. (2021). *The future of the office Work from home, remote work and the hard choices we all face*. Wharton School Press.
- Centre d'Analyse Stratégique. (2012). *L'impact des TIC sur les conditions de travail*. (N° 49; p. 328). Documentation Française.

- Chamoux, A. (2021). Télétravail contraint en pandémie, nouveau risque psychosocial : Réflexions sur les enjeux santé et l'accompagnement nécessaire. *Bulletin de l'Académie Nationale de Médecine*, 205(8), 985-992. <https://doi.org/10.1016/j.banm.2021.05.015>
- Chanlat, J.-F. (1990). *L'Individu dans l'organisation : Les dimensions oubliées*. Presses Université Laval.
- Charbonnier-Voirin, A., & Roussel, P. (2012). Adaptive Performance : A New Scale to Measure Individual Performance in Organizations. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne Des Sciences de l'Administration*, 29(3), 280-293. <https://doi.org/10.1002/cjas.232>
- Charles-Pauvers, B., Commeiras, N., Peyrat-Guillard, D., & Roussel, P. (2007a). Chapitre 3. La performance individuelle au travail et ses déterminants psychologiques. In *Gestion des performances au travail* (p. 97-150). De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.onge.2007.01.0097>
- Charles-Pauvers, B., Commeiras, N., Peyrat-Guillard, D., & Roussel, P. (2007b). Chapitre 3. La performance individuelle au travail et ses déterminants psychologiques. In *Méthodes & Recherches* (p. 97-150). De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.onge.2007.01.0097>
- Charles-Pauvers, B., & Peyrat-Guillard, D. (2012). *L'IMPLICATION (OU L'ENGAGEMENT ?) AU TRAVAIL : QUOI DE NEUF ?* Congrès de l'AGRH.
- Charmillot, M., & Dayer, C. (2007). Démarche compréhensive et méthodes qualitatives : Clarifications épistémologiques. *Recherche qualitative*, 3, 126-139.
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after : An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17(3), 336-354. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.05.001>
- Collas, F., Coulanges, N., Guéillot, G., Lalancette, S., & Trébaol, S. (2020). *Les enseignements de l'enquête Marsouin sur les usages numériques des télétravailleurs français pendant le confinement*. 13.
- Correia, A.-P. (2008). Team conflict in ICT-rich environments : Roles of technologies in conflict management. *British Journal of Educational Technology*, 39(1), 18-35.
- Cranny, C. J., Smith, P. Cain., & Stone, E. (1993). Job Satisfaction : How People Feel About Their Jobs and How It Affects Their Performance. *Personnel Psychology*, 46(2), 365-472. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00879.x>
- Créno, L., & Cahour, B. (2016). Les cadres surchargés par leurs emails : Déploiement de l'activité et expérience vécue. *Activités*, 13(13-1). <https://doi.org/10.4000/activites.2698>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory : An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Crouzat, P., & Bobillier-Chaumon, M.-E. (2017). *Technologies Collaboratives : Usages et impacts au sein de l'activité collective*. 8.
- Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and Well-Being in the Workplace : A Review and Synthesis of the Literature. *JOURNAL OF MANAGEMENT*, 25(3), 28.
- Desrumaux, A. (1996). *Comportement technologique des semoules de maïs en cuisson-extrusion* [These de doctorat, Compiègne]. <https://www.theses.fr/1996COMP924>

- de Vaujany, F.-X. (2016). *Les communautés collaboratives dans la cité : De politiques pour à des politiques par les tiers-lieux ?* [Research Report]. Research Group on Collaborative Spaces (RGCS). <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01616871>
- Devos, V., & Taskin, L. (2005). Gestion par les compétences et nouvelles formes d'organisation du temps et de l'espace. *Revue française de gestion*, no 156(3), 93-104.
- Diard, C., Hachard, V., & Laroutis, D. (2022). Télétravail contraint et nouvel agencement organisationnel : Quelles conséquences sur les risques psychosociaux ? *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, 67, Art. 67. <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.16779>
- Drobnič, S., Beham, B., & Präg, P. (2010). Good Job, Good Life? Working Conditions and Quality of Life in Europe. *Social Indicators Research*, 99(2), 205-225. <https://doi.org/10.1007/s11205-010-9586-7>
- Edwards, J. R., Caplan, R. D., & Van Harrison, R. (1998). Person-environment fit theory. *Theories of organizational stress*, 28(1), 67-94.
- Fagnani, J. (2004). *Work-family life balance : Future trends and challenges*. 79.
- Faurie, I., & Almudever, B. (2020). *La santé psychique au travail* (In Press).
- Felstead, A., Jewson, N., & Walters, S. (2003). Managerial Control of Employees Working at Home. *British Journal of Industrial Relations*, 41, 241-264. <https://doi.org/10.1111/1467-8543.00271>
- Fonner, K. L., & Stache, L. C. (2012). All in a day's work, at home : Teleworkers' management of micro role transitions and the work-home boundary. *New Technology, Work and Employment*, 27(3), 242-257. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2012.00290.x>
- Fouquereau, E., & Rioux, L. (2002). Élaboration de l'Échelle de satisfaction de vie professionnelle (ÉSVP) en langue française : Une démarche exploratoire. *Canadian Journal of Behavioural Science / Revue canadienne des sciences du comportement*, 34(3), 210-215. <https://doi.org/10.1037/h0087173>
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). *The Good, The Bad, and The Unknown About Telecommuting*: 10.
- Gálvez, A., Martínez, M. J., & Pérez, C. (2012). Telework and Work-Life Balance : Some Dimensions for Organisational Change. *Journal of Workplace Rights*, 16(3-4), 273-297. <https://doi.org/10.2190/WR.16.3-4.b>
- Garnerin, A. (2017). *L'influence de l'usage des outils numériques sur le travail*. 119.
- Gilbert, P., & Charpentier, M. (2004). *Comment évaluer la performance RH? Question universelle, réponses contingentes*.
- Golden, T. D., Veiga, J. F., & Dino, R. N. (2008). The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions : Does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter? *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1412. <https://doi.org/10.1037/a0012722>
- Goldfarb, B., & Pardoux, C. (2013). *Introduction à la méthode statistique : Statistique et probabilités* (7e éd). Dunod.
- Gollac, M., Askenazy, P., Baudelot, C., Brochard, P., Brun, J.-P., Davezies, P., Falissard, B., & Gallie, D. (2009). *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser* (Collège d'expertise sur le suivi statistique des risques psycho-sociaux au travail, p. 36). DARES, DREES.

- Gollac, M., & Volkoff, S. (2012). L'analyse des conditions de travail. In *Encyclopédie des ressources humaines* (p. 265-270).
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership : Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of Conflict Between Work and Family Roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88. <https://doi.org/10.5465/amr.1985.4277352>
- Groleau, C., & Mayère, A. (2007). L'articulation technologies – organisations : Des pistes pour une approche communicationnelle. *Communication et organisation. Revue scientifique francophone en Communication organisationnelle*, 31, Art. 31. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.176>
- Guerry, L., Mercier, E., & Mottay, D. (2003). *Flexibilités et performances : Quelles évolutions du travail et de l'emploi ? TIC, FLEXIBILITES, TRANSFORMATIONS DU TRAVAIL ET PERFORMANCES : PLACES ET ROLES DE LA FONCTION RH Le cas de France Telecom* (p. 226) [Rapport de recherche commandité et financé par la DARES (Mission animation de la recherche)]. DARES.
- Guilbert, L., Vayre, E., Priolo, D., Samatan, A., & Blanchet, C. (2022). Télétravail en temps de crise, engagement organisationnel affectif et satisfaction de vie professionnelle : Le rôle de l'ajustement au télétravail et de la satisfaction vis-à-vis de l'équilibre entre domaines de vie. *Pratiques Psychologiques*, S1269176322000220. <https://doi.org/10.1016/j.prps.2022.02.002>
- Guillaume, C., & Pochic, S. (2009). What Would You Sacrifice? Access to Top Management and the Work–life Balance. *Gender, Work & Organization*, 16(1), 14-36. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2007.00354.x>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work : Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Halford, S. (2005). Hybrid workspace : Re-spatialisations of work, organisation and management. *New Technology, Work and Employment*, 20(1), 19-33. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2005.00141.x>
- Hansez, I. (2021). *APPRENDRE DU TÉLÉTRAVAIL CONTRAINT DURANT LA CRISE SANITAIRE*. 164, 20-27.
- Hare, R. D., Frazelle, J., & Cox, D. N. (1978). Psychopathy and Physiological Responses to Threat of an Aversive Stimulus. *Psychophysiology*, 15(2), 165-172. <https://doi.org/10.1111/j.1469-8986.1978.tb01356.x>
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis : A regression-based approach* (p. xvii, 507). Guilford Press.
- Hehn, T., Leonard, M., & Thaon, I. (2020). *Description de l'organisation, des motivations et des conséquences du télétravail pour les salariés dans trois grandes entreprises de Lorraine : Approche qualitative* | Elsevier Enhanced Reader. <https://doi.org/10.1016/j.admp.2020.05.005>

- Helminen, V., & Ristimäki, M. (2007). *Relationships between commuting distance, frequency and telework in Finland*. <https://doi.org/10.1016/J.JTRANGE0.2006.12.004>
- Hesketh, & Neal. (1999). Technology and performance. In D.R. Ilgen & E.D. Pukalos (eds). In *The changing nature of performance : Implications for staffing, motivation, and development* (Society for Industrial and Organizational Psychology New Frontiers Series, p. 21-55). Jossey Bass.
- Hilbrecht, M., Shaw, S. M., Johnson, L. C., & Andrey, J. (2013). Remixing work, family and leisure : Teleworkers' experiences of everyday life. *New Technology, Work and Employment*, 28(2), 130-144. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12010>
- Iglesias, K., Renaud, O., & Tschan, F. (2010). La satisfaction au travail : Une conséquence du choix des outils statistiques et des instruments de mesure en GRH. *Revue internationale de psychosociologie*, XVI(40), 245. <https://doi.org/10.3917/rips.040.0245>
- Iglesias Rutishauser, K. (2011a). *L'utilisation des modèles à effets mixtes avec effets aléatoires croisés pour l'analyse de données de type questionnaire dans le champ de la satisfaction au travail* [Université de Genève]. <https://archive-ouverte.unige.ch/unige:16771>
- Irwin, J. R., & McClelland, G. H. (2001). Misleading Heuristics and Moderated Multiple Regression Models. *Journal of Marketing Research*, 38(1), 100–109. <https://doi.org/10.1509/jmkr.38.1.100.18835>
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1985). A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36(1), 16-78. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(85\)90020-2](https://doi.org/10.1016/0749-5978(85)90020-2)
- Jones, E., Chonko, L., Rangarajan, D., & Roberts, J. (2007). The role of overload on job attitudes, turnover intentions, and salesperson performance. *Journal of Business Research*, 60(7), 663-671. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.02.014>
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship : A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127, 376-407. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>
- Jundt, D. K., Shoss, M. K., & Huang, J. L. (2015). Individual adaptive performance in organizations : A review. *Journal of Organizational Behavior*, 36(S1), S53-S71. <https://doi.org/10.1002/job.1955>
- Kanfer, R. (1990). Motivation theory and industrial and organizational psychology. In M. D. Dunette & L. M. Hough, *Handbook of industrial and organizational psychology* (Palo Alto, Vol. 1, p. 75-170). Consulting Psychologists Press.
- Karasek, R. A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain : Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308. <https://doi.org/10.2307/2392498>
- Klein, H. J., Molloy, J. C., & Brinsfield, C. T. (2012). Reconceptualizing Workplace Commitment to Redress a Stretched Construct : Revisiting Assumptions and Removing Confounds. *Academy of Management Review*, 37(1), 130-151. <https://doi.org/10.5465/amr.2010.0018>
- Kouadio, A. B., & Emery, Y. (2018). *COMPRENDRE LE DÉSENGAGEMENT POUR ÉCLAIRER L'ENGAGEMENT AU TRAVAIL : Une étude exploratoire des agents publics helvétiques*.
- Largier, A. (2001). Le teletravail. *Rezeaux*, no 106(2), 201-229.

- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*. Springer Publishing Company.
- Légeron, P. (2015). *Le Stress au travail : Un enjeu de santé*. Odile Jacob.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309-336. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0)
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (p. 1297-1347). Rand McNelly.
- Luszczynska, A., Gutiérrez-Doña, B., & Schwarzer, R. (2005). General self-efficacy in various domains of human functioning : Evidence from five countries. *International Journal of Psychology*, 40(2), 80-89. <https://doi.org/10.1080/00207590444000041>
- Magne, J. (2016). *Etude de dimensions personnelles, relationnelles et attitudinales dans l'intention de quitter un emploi traditionnellement féminin : Quelle place accorder au sexe et aux stéréotypes de genre?* 291.
- Malakoff Humanis. (2020). *Baromètre télétravail Malakoff Humanis septembre 2020—Le télétravail : Les conditions de son développement*.
- Malhotra, N., Budhwar, P., & Prowse, P. (2007). Linking rewards to commitment: An empirical investigation of four UK call centres. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(12), 2095-2128. <https://doi.org/10.1080/09585190701695267>
- Manville, C. (2014). « Parce que je le vaux bien » : Les relations entre caractéristiques du travail, estime de soi et engagement affectif envers l'organisation. *Revue de gestion des ressources humaines*, N° 92(2), 52-68.
- Marshall, J., & Cooper, C. L. (1976). The Mobile Manager and his Wife. *Management Decision*, 14(4), 179-224. <https://doi.org/10.1108/eb001106>
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.171>
- Mello, J. A. (2007). Managing Telework Programs Effectively. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 19(4), 247-261. <https://doi.org/10.1007/s10672-007-9051-1>
- Memmi, S., Rosankis, E., Sandret, N., Duprat, P., Leonard, M., Morand, S., & Tassy, V. (2019). Premiers résultats de l'enquête SUMER 2017. *Réf Santé Trav*, 159(159), 53-78.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace : Theory, Research, and Application*. SAGE Publications.
- Meyer, J. P., Irving, P. G., & Allen, N. J. (1998). Examination of the combined effects of work values and early work experiences on organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 19(1), 29-52. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199801\)19:1<29::AID-JOB818>3.0.CO;2-U](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199801)19:1<29::AID-JOB818>3.0.CO;2-U)
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization : A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ) : Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the

- nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321-1339.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>
- Morikawa, M. (2020). COVID-19, teleworking, and productivity. *VoxEU.org*.  
<https://voxeu.org/article/covid-19-teleworking-and-productivity>
- Morin, E. (2008). *Sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel* (R-543; Études et recherches, p. 62). Institut de recherche en santé et en sécurité au travail (IRST).
- Motowidlo, S. J. (2003). Job performance. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, R. J. Klimoski, & I. B. Weiner, *Industrial and organizational psychology* (Vol. 12). John Wiley & Sons.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.  
[https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Mowday, R. T., & Sutton, R. I. (1993). Organizational behavior : Linking individuals and groups to organizational contexts. *Annual review of psychology*, 44, 195.
- Murphy, P. R., & Jackson, S. E. (1999). Managing work role performance : Challenges for Twenty-First-century organizations and their employee. In D. R. Ilgen & E. D. Pulakos, *The changing nature of performance : Implications for staffing, motivation and development* (p. 325-365). Jossey-Bass Inc.
- Niedhammer, I., Chastang, J.-F., Gendrey, L., David, S., & Degioanni, S. (2006). Propriétés psychométriques de la version française des échelles de la demande psychologique, de la latitude décisionnelle et du soutien social du « Job Content Questionnaire » de Karasek : Résultats de l'enquête nationale SUMER. *Santé Publique*, 3, 413-427.
- O'Mahony, S., & Barley, S. (1999). Do digital telecommunications affect work and organization? The state of our knowledge. *Research in Organizational Behavior*, 21, 125-161.
- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment : The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 9.
- Orse. (2011). *Guide de « bon usage de la messagerie électronique dans un cadre professionnel* (p. 6-32). Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE).  
[www.orse.org](http://www.orse.org)
- Payre, S., & Scouarnec, A. (2015). Manager : Un métier en mutation ? Essai de lecture rétro-prospective pour dessiner les contours du métier de manager et les accompagnements RH nécessaires: *Revue de gestion des ressources humaines*, N° 97(3), 3-16.  
<https://doi.org/10.3917/grhu.097.0003>
- Pelletier, M. L., & Demers, M. (1994). Recherche qualitative, recherche quantitative : Expressions injustifiées. *Revue des sciences de l'éducation*, 20(4), 757-771.
- Pezziardi, P., & Verdier, H. (2016). Des “start-up d'État” pour transformer en souplesse l'Administration. *Le journal de l'école de Paris du management*, 120(4), 22-29.  
<https://doi.org/10.3917/jepam.120.0022>
- Pinsonneault, A., & Boisvert, M. (2001). *The Impacts of Telecommuting on Organizations and Individuals*. <https://doi.org/10.4018/9781878289797.ch010>
- Plane, J.-M. (2014). *Théorie des organisations* (4<sup>e</sup> éd.). Dunod.
- Poilpot-Rocaboy, G., Dumas, M., Dedessus-Le-Moustier, N., & Chevance, A. (2017). Dimensions du temps de travail et pénibilité : Repérage des risques et des actions

- proposées: *Revue de gestion des ressources humaines*, N° 103(1), 3-19. <https://doi.org/10.3917/grhu.103.0003>
- Pontier, M. (2014). Télétravail indépendant ou télétravail salarié : Quelles modalités de contrôle et quel degré d'autonomie. *La Revue des Sciences de Gestion*, 265(1), 31-39. <https://doi.org/10.3917/rsg.265.0031>
- Proulx, S. (2005). *Penser les usages des TIC aujourd'hui : Enjeux, modèles, tendances*. 14.
- Pulakos, E. D., Schmitt, N., Dorsey, D. W., Arad, S., Borman, W. C., & Hedge, J. W. (2002). Predicting Adaptive Performance : Further Tests of a Model of Adaptability. *Human Performance*, 15(4), 299-323. [https://doi.org/10.1207/S15327043HUP1504\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327043HUP1504_01)
- Randall, R., Griffiths, A., Cox, T., & Welsh, C. (2002). The activation of mechanisms linking judgements of work design and management with musculoskeletal pain. *Ergonomics*, 45(1), 13-31. <https://doi.org/10.1080/00140130110110593>
- Reix, R. (2004). *Systèmes d'information et management des organisations*. Vuibert.
- Rhnima, A., Wils, T., Pousa, C. E., & Frigon, M. (2014). Conflit travail-famille et intentions de quitter dans le domaine de la santé. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 69(3), 477-500.
- Rolland, J., & Pezet-Langevin, V. (2013). *Inventaire de description de l'activité professionnelle (IDAP)* (Outil d'évaluation N° 136; Références en santé au travail, p. 3). INRS.
- Rosanvallon, J. (2012). Les effets des TIC sur l'isolement au travail et les échanges entre collègues. In T. Klein & D. Ratier, *L'impact des TIC sur les conditions de travail* (p. 161-172). la Documentation française.
- Roussel, P., Dalmas, M., Manville, C., & Mottay, D. (2009). La motivation au travail. In J. Rojot, P. Roussel, & C. Vandenberghe, *Comportement organisationnel : Théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel* (Vol. 3, p. 171-214). De Boeck Supérieur.
- Roussel, P., & Laboratoire interdisciplinaire de recherche sur les ressources humaines et l'emploi (LIRHE). (2001). La motivation au travail—Concept et théories. In P. Louart, *Les grands auteurs en GRH* (EMS, p. 20).
- Sandow, E. (2014). Til Work Do Us Part : The Social Fallacy of Long-distance Commuting. *Urban Studies*, 51(3), 526-543. <https://doi.org/10.1177/0042098013498280>
- Scandura, T. A., & Lankau, M. J. (1997). Relationships of gender, family responsibility and flexible work hours to organizational commitment and job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 18(4), 377-391. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199707\)18:4<377::AID-JOB807>3.0.CO;2-1](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199707)18:4<377::AID-JOB807>3.0.CO;2-1)
- Schütz, G., & Noûs, C. (2021). Pour une sociologie du télétravail ancrée dans les organisations: *Sociologies pratiques*, N° 43(2), 1-12. <https://doi.org/10.3917/sopr.043.0001>
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 27-41. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.1.1.27>
- Solinger, O. N., van Olffen, W., & Roe, R. A. (2008). Beyond the three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 70-83. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.70>
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction : Application, Assessment, Causes, and Consequences*. SAGE.

- Starbuck, W. H., & Baumard, P. (2009). Les semailles, la longue floraison et les rares fruits de la théorie des organisations. In J. Rojot, P. Roussel, & C. Vandenberghe, *Comportement organisationnel* (4<sup>e</sup> éd., Vol. 3, p. 15-48). De Boeck Supérieur.
- Storhaye, P. (2015). Diriger les RH dans une perspective stratégique. In M. Thévenet, C. Dejoux, A.-F. Bender, B. Condomines, É. Marbot, E. Normand, A. Pennaforte, F. Silva, & P. Storhaye, *Fonctions RH : Politiques, métiers et outils des ressources humaines* (4<sup>e</sup> éd., p. 91-118). Pearson.
- Taskin, L. (2003). Les Enjeux du télétravail pour l'organisation. *Reflets et perspectives de la vie économique, Tome XLII(1)*, 81-94.
- Taskin, L. (2006). Télétravail : Les enjeux de la déslocalisation pour le management humain. *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, 34, Art. 34. <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.680>
- Taskin, L. (2010). La déslocalisation. *Revue française de gestion*, n° 202(3), 61-76.
- Taskin, L. (2012). *Déslocalisation : Enjeux organisationnels et managériaux, Perspective critique et études de cas sur la transformation du contrôle dans le cadre du télétravail à domicile*. Editions Universitaires Européennes.
- Taskin, L. (2021). *Télétravail, organisation et management : Enjeux et perspectives post-covid.pdf*. 164, 13-19.
- Taskin, L. (2022, mai). Esprit d'équipe es-tu là? *Sciences Humaines*, 347, 40-41.
- Theorell, T., Karasek, R. A., & Eneroth, P. (1990). Job strain variations in relation to plasma testosterone fluctuations in working men—A longitudinal study. *Journal of Internal Medicine*, 227(1), 31-36. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2796.1990.tb00115.x>
- Thévenet, M. (2000). *Le plaisir de travailler. Favoriser l'implication des personnes dans l'entreprise* (1<sup>re</sup> éd.). Editions d'Organisation. <https://www.editions-eyrolles.com/Archive/9782708124905/le-plaisir-de-travailler-favoriser-l-implication-des-personnes>
- Thévenet, M. (2015). GRH et Performance. In M. Thévenet, C. Dejoux, A.-F. Bender, B. Condomines, É. Marbot, E. Normand, A. Pennaforte, F. Silva, & P. Storhaye, *Fonction RH : Politiques, métiers et outils des ressources humaines* (4<sup>e</sup> éd., p. 31-54). Pearson.
- Troup, C., & Rose, J. (2012). Working from home : Do formal or informal telework arrangements provide better work-family outcomes? *Community, Work & Family*, 15(4), 471-486. <https://doi.org/10.1080/13668803.2012.724220>
- Truchot, D. (2010). Le modèle de Karasek et l'épuisement professionnel : Pour une approche contextualisée. *Cognition, Santé et vie Quotidienne*, 3, 45-66.
- Vacherand-Revel, J., Ianeva, M., Guibourdenche, J., & Carlotti, J.-F. (2016). Les pratiques du télétravail pendulaire de cadres : Reconfiguration des écosystèmes relationnels et d'activités. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 22, 54-73. <https://doi.org/10.1016/j.pto.2015.12.003>
- Vandenberghe, C., Landry, G., & Panaccio, A. J. (2009). L'engagement organisationnel. In *Comportements organisationnels* (Vol. 3, p. 207-228). De Boeck.
- Vayre, E. (2019). Les incidences du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social. *Le travail humain*, Vol. 82(1), 1-39.
- Vayre, E. (2022, mai). Les nouvelles règles du jeu. *Sciences Humaines*, 347, 30-32.

- Vayre, É., & Delfosse, C. (2019). Les enjeux psychosociaux du télétravail : Comment accompagner les organisations ? *Le Journal des psychologues*, n° 367(5), 22-26.
- Vayre, E., & Pignault, A. (2014). A systemic approach to interpersonal relationships and activities among French teleworkers : French teleworkers' relationships and activities. *New Technology, Work and Employment*, 29(2), 177-192. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12032>
- Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations : A Normative View. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428. <https://doi.org/10.5465/amr.1982.4285349>
- Zhao, X., Lynch, J. G., Jr., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny : Myths and Truths about Mediation Analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197-206. <https://doi.org/10.1086/651257>



## **ANNEXE**

- Cahier de passation

### Note d'information

Dans le cadre de notre thèse, nous nous intéressons aux effets potentiels du télétravail sur les comportements organisationnels.

Le questionnaire auquel vous allez répondre est composé de 4 parties. La passation dure approximativement 20 minutes.

Les questions vous concernent en tant que personne et sont relatives à votre vécu, à votre expérience de télétravail.

Toutes vos réponses sont confidentielles et anonymes.

- \* Il n'y a pas de bonnes ni de mauvaises réponses, seule votre opinion compte.
- \* Répondez spontanément aux questions sans trop réfléchir.
- \* Dans le cas où une réponse ne conviendrait pas à votre situation, choisissez la réponse qui s'y apparenterait le mieux.
- \* Répondez à toutes les questions les unes après les autres.
- \* Pour éviter d'alourdir le texte, et comme il est d'usage en français, nous avons utilisé la forme masculine qui doit évidemment se lire indifféremment au féminin et au masculin.

Votre participation se fait sur la base du volontariat. Vous pouvez choisir de ne pas participer.

Une fois recueillies, les données feront l'objet d'un traitement statistique.

Afin de protéger votre anonymat, aucune information de nature à vous identifier personnellement ne sera recueillie. Les résultats seront utilisés uniquement à des fins académiques et non commerciales.

En cas de problème ou si vous aviez une question, vous pouvez nous joindre à l'adresse suivante :

**Clémence Heimburger**

Doctorante en Sciences de Gestion et Management  
Université Paris 1 Panthéon Sorbonne  
École de Management de la Sorbonne (UFR 06) -  
Laboratoire PRISM Sorbonne (EA 4101)  
17, Rue de la Sorbonne  
75231 Paris Cedex 05  
Clemence.Heimburger@univ-paris1.fr



## Analyse des pratiques de télétravail

*Aviez-vous déjà pratiqué le télétravail avant le confinement ?*

- Oui  Non

*A quelle fréquence étiez-vous en télétravail avant le confinement ?*

- 1 jour/semaine  100%  
 2 jours/semaine  Quelques heures/jours par mois  
 3 jours/semaine  Jamais

*Durant le confinement, avez-vous télétravaillé ?*

- Oui  Non

*A quelle fréquence ?*

- 1 jour/semaine  100%  
 2 jours/semaine  Quelques heures/jours par mois  
 3 jours/semaine  Jamais

*Où avez-vous l'habitude de télétravailler ?*

- Tiers-lieux (espace de co-working, bureaux partagés...)  Domicile  Autre

*Si vous télétravaillez depuis votre domicile, avez-vous... ?*

- Une pièce dédiée (bureau)  Un espace aménagé dans une pièce de vie commune  Autre

*Quelle est votre situation de travail actuelle ?*

- Retour sur site à 100%  Situation hybride (alternance entre télétravail et présence sur site)  En télétravail à 100%

<i>Pendant que vous télétravaillez, êtes-vous sollicité par votre entourage (enfants, conjoint...) ?</i>	Jamais	Rarement	Assez souvent	Très souvent	Non concerné
<i>Pendant que vous télétravaillez, est-ce que votre travail interfère avec votre vie privée/familiale ?</i>	Jamais	Rarement	Assez souvent	Très souvent	Non concerné

<b>Indiquez votre degré d'accord avec les affirmations suivantes.</b>	<b>Tout à fait en désaccord</b>				<b>Tout à fait d'accord</b>
Globalement, le télétravail correspond tout à fait à mes idéaux.	1	2	3	4	5
Mes conditions de télétravail sont excellentes.	1	2	3	4	5
Je suis satisfait du télétravail.	1	2	3	4	5
Jusqu'à présent, le télétravail m'apporte toutes les choses importantes que je voulais.	1	2	3	4	5
Si je pouvais, je resterais en télétravail.	1	2	3	4	5

## Caractéristiques de la situation de télétravail

Ce questionnaire porte sur certaines caractéristiques de votre travail et sur ce qu'il vous apporte ou vous permet de faire en situation de télétravail. Certaines questions se ressemblent mais elles sont sensiblement différentes ; envisagez-les séparément sans considérer les autres.

<i>Indiquez votre degré d'accord avec les affirmations suivantes. Répondez spontanément il n'y a pas de bonnes ni de mauvaise réponse, seule votre analyse compte.</i>	<b>Pas du tout d'accord</b>	<b>Pas d'accord</b>	<b>D'accord</b>	<b>Tout à fait d'accord</b>
Ma situation de télétravail me permet souvent de prendre des décisions par moi-même.	1	2	3	4
En télétravail, j'ai très peu de liberté pour décider comment effectuer mon travail.	1	2	3	4
En télétravail, j'ai la possibilité d'influencer le déroulement de mon travail.	1	2	3	4
En télétravail, je dois apprendre de nouvelles choses.	1	2	3	4
En télétravail, j'effectue des tâches répétitives.	1	2	3	4
Être en télétravail me demande d'être créatif.	1	2	3	4
Être en télétravail demande un haut niveau de compétences.	1	2	3	4
En télétravail, j'ai des activités variées.	1	2	3	4
En télétravail, j'ai l'occasion de développer mes compétences professionnelles.	1	2	3	4
En télétravail je dois travailler très vite.	1	2	3	4
Être en télétravail demande de travailler intensément.	1	2	3	4
En télétravail, je dispose du temps nécessaire pour effectuer mes tâches.	1	2	3	4
En télétravail, on ne me demande pas d'effectuer une quantité de travail excessive.	1	2	3	4
En télétravail je reçois des ordres contradictoires de la part d'autres personnes.	1	2	3	4
Mon travail nécessite de longues périodes de concentration intense.	1	2	3	4

En télétravail, mes tâches sont souvent interrompues avant d'être achevées, nécessitant de les reprendre plus tard.	1	2	3	4
En télétravail mon travail est très "bousculé".	1	2	3	4
En télétravail je suis souvent ralenti dans mon travail parce que je dois attendre que les autres aient terminé le leur.	1	2	3	4
En télétravail, mon supérieur se sent concerné par le bien-être de ses subordonnés.	1	2	3	4
En télétravail, mon supérieur prête attention à ce que je dis.	1	2	3	4
En télétravail, mon supérieur m'aide à mener mes tâches à bien.	1	2	3	4
En télétravail, mon supérieur réussit facilement à faire collaborer ses subordonnés.	1	2	3	4
En télétravail, les collègues avec qui je travaille sont des gens professionnellement compétents.	1	2	3	4
En télétravail, les collègues avec qui je travaille me manifestent de l'intérêt.	1	2	3	4
En télétravail, les collègues avec qui je travaille sont amicaux.	1	2	3	4
En télétravail, les collègues avec qui je travaille m'aident à mener mes tâches à bien.	1	2	3	4

## Les comportements organisationnels

<i>Indiquez votre degré d'accord avec les affirmations suivantes. Répondez spontanément il n'y a pas de bonne ni de mauvaise réponse.</i>	<b>En total désaccord</b>	<b>En désaccord</b>	<b>D'accord</b>	<b>Tout à fait d'accord</b>
Je serai heureux de passer le reste de ma carrière dans cette entreprise	1	2	3	4
Je ressens vraiment les problèmes de cette entreprise comme s'ils étaient les miens	1	2	3	4
Je ne me considère pas comme faisant partie de "cette famille" que représente l'entreprise	1	2	3	4
Je ne me sens pas affectivement attaché à cette entreprise	1	2	3	4
Cette entreprise représente beaucoup pour moi	1	2	3	4
Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance à cette entreprise	1	2	3	4
Il serait très difficile pour moi de quitter cette entreprise en ce moment, même si je le voulais ©	1	2	3	4
Si je parlais de cette entreprise, beaucoup de choses seraient différentes ©	1	2	3	4
En ce moment, rester dans cette entreprise est un problème qui relève autant de la nécessité que du désir ©	1	2	3	4
Je pense avoir peu de possibilités pour envisager de quitter cette entreprise (a)	1	2	3	4
Une des conséquences négatives de mon départ serait le manque de solutions de rechange possibles (a)	1	2	3	4
Si je n'avais pas donné autant de ma personne à cette entreprise, j'aurais pu envisager de travailler ailleurs (a)	1	2	3	4
Je ne ressens aucune obligation a rester avec mon employeur actuel	1	2	3	4
Même si c'était à mon avantage, je ne me sentirai pas le droit de quitter mon entreprise	1	2	3	4
J'éprouverai de la culpabilité à quitter mon entreprise	1	2	3	4
Je ne quitterai pas mon entreprise pour le moment car j'éprouve un sentiment d'obligation envers elle et les gens qui s'y trouvent	1	2	3	4

Mon entreprise mérite ma loyauté	1	2	3	4
Je dois beaucoup à mon entreprise	1	2	3	4

<i>Indiquez votre degré d'accord avec les affirmations suivantes. Répondez spontanément il n'y a pas de bonne ni de mauvaise réponse.</i>	<b>Fortement en désaccord</b>	<b>En désaccord</b>	<b>En accord</b>	<b>Fortement en accord</b>
Je me forme régulièrement dans ou en dehors de l'entreprise pour maintenir mes compétences à jour	1	2	3	4
Je suis à l'affût des dernières innovations dans mon domaine d'activité pour améliorer ma manière de travailler	1	2	3	4
Je recherche toutes les opportunités qui me permettent de développer mes performances	1	2	3	4
Je me prépare au changement en participant à tout projet ou mission qui le permet	1	2	3	4
Je n'hésite pas à aller contre certaines idées pré-établies pour proposer une approche novatrice	1	2	3	4
Dans mon travail, on compte sur moi pour proposer des idées nouvelles	1	2	3	4
J'intègre des informations très variées pour trouver des solutions innovantes	1	2	3	4
Je développe de nouveaux outils, méthodes pour résoudre des problèmes inédits	1	2	3	4
Je parviens à orienter toute mon attention sur la situation pour agir rapidement	1	2	3	4
Je décide vite des actions à entreprendre pour résoudre les problèmes rencontrés	1	2	3	4
J'analyse vite les solutions possibles et leurs implications pour choisir la plus appropriée	1	2	3	4
Je réorganise facilement mon travail pour m'adapter à la nouvelle situation	1	2	3	4
Je développe de bonnes relations avec tous mes interlocuteurs car c'est un élément important de mon efficacité	1	2	3	4
Je cherche à comprendre le point de vue de mes interlocuteurs pour pouvoir mieux échanger avec eux	1	2	3	4

Pour mieux travailler avec mes collaborateurs, j'apprends de nouvelles manières d'effectuer mes tâches	1	2	3	4
J'ajuste volontiers mon comportement lorsqu'il s'agit de travailler avec ces personnes	1	2	3	4
Je cherche des solutions en discutant calmement avec mes collègues	1	2	3	4
Je conserve mon calme dans les situations où j'ai à prendre de nombreuses décisions	1	2	3	4
Par mes conseils et mon comportement, j'aide mes collègues à maîtriser leur stress	1	2	3	4

## Informations sociodémographiques

*Dans quelle tranche d'âge vous situez vous ?*

- 20-29 ans       30-39 ans       40-49 ans       50-59 ans       60 ans et +

*Indiquez votre niveau d'étude*

- Brevet       CAP/BEP       BAC       Licence       Master       Doctorat

*Quelle est votre situation maritale ?*

- Célibataire       En couple       Marié       Divorcé       Autre

*Où habitez-vous ?*

- Zone urbaine       Zone péri-urbaine       Zone rurale       Autre

*Combien d'enfants avez-vous ?*

- 1       2       3       4 et plus

*Quelle est votre catégorie socio-professionnelle ?*

- Cadre et profession intellectuelle supérieure       Profession intermédiaire       Employé       Ouvrier       Autre

*Dans quel secteur d'activité travaillez-vous ?*

- Agriculture       Restauration, hébergement       Transport, logistique
- Artisan, commerçant, chef d'entreprise       Information, communication, édition       Activité immobilière
- Construction BTP       Banque et assurance       Activité scientifique
- Industrie (agroalimentaire, fabrication, énergie...)       Enseignement, santé       Autre

*Depuis combien de temps travaillez-vous dans votre entreprise ?*

- Moins d'1 an
- 1 à 5 ans
- 5 à 10 ans
- Plus de 10 ans

*Encadrez-vous une équipe ?*

- Oui
- Non

*Quelle est votre profession ?*

---

*Quel type de contrat avez-vous ?*

- CDI
- CDD
- Autre

**Vérifiez d'avoir bien répondu à toutes les questions.**

**Merci pour votre participation !**

# RÉSUMÉ

A l'issue de cette pandémie et de la généralisation du télétravail, les dynamiques organisationnelles se sont transformées et questionnent les comportements des salariés. L'idée selon laquelle le télétravail est la norme et la présence au bureau l'exception, s'est répandue. La difficulté majeure des organisations, qui perdure encore aujourd'hui, étant de redonner envie aux salariés de venir « au bureau ».

La problématique centrale de cette recherche s'intéresse aux effets du télétravail sur l'engagement organisationnel des salariés et se subdivise en deux axes : l'étude de la médiation des facteurs psycho-sociaux (autonomie, exigences et soutien) et l'étude du rôle modérateur de la performance adaptative entre le télétravail et l'engagement organisationnel.

Cette thèse examine l'influence du télétravail selon trois aspects objectifs : la fréquence, le lieu et l'expérience de télétravail. Basée sur une méthodologie quantitative, cette étude a recruté 225 participants par panel. Les principaux résultats indiquent i) une médiation positive des facteurs psycho-sociaux : l'autonomie décisionnelle, les exigences psychologiques et le soutien social influencent significativement la relation entre télétravail et engagement ; ii) un effet modérateur positif de la performance adaptative, qui signifie que l'ajustement, l'apprentissage et le développement des compétences des individus atténuent les différences entre chaque condition de télétravail. En conclusion, cette thèse éclaire les mécanismes qui sous-tendent l'impact du télétravail sur l'engagement organisationnel. Ces conclusions permettent d'orienter les pratiques managériales pour redonner du sens à la situation de travail et aux relations professionnelles.

Mots clés : télétravail, engagement, facteurs psycho-sociaux, performance adaptative

# ABSTRACT

In the wake of the pandemic and the widespread adoption of teleworking, organisational dynamics have changed, and this has raised questions about employee behaviour. The idea that teleworking is the norm and being in the office the exception has become widespread. The major difficulty for organisations, which still persists today, is to make employees want to come into the office again.

The central issue of this research is the effects of telework on the organisational commitment of employees, and is divided into two areas: the study of the mediation of psycho-social factors (autonomy, demands and support) and the study of the moderating role of adaptive performance between telework and organisational commitment.

This thesis examines the influence of telework according to three objective aspects: frequency, location and telework experience. Based on a quantitative methodology, this study recruited 225 participants by panel. The main results indicate i) a positive mediation of psycho-social factors: decision-making autonomy, psychological demands and social support significantly influence the relationship between telework and commitment; ii) a positive moderating effect of adaptive performance, which means that adjustment, learning and the development of individuals' skills attenuate the differences between each telework condition. In conclusion, this thesis sheds light on the mechanisms underlying the impact of telework on organisational commitment. These findings can be used to guide managerial practices with a view to restoring meaning to the work situation and professional relationships.

Key words: telework, commitment, psycho-social factors, adaptive performance