

Louvain School of Management

La perception de la flexibilité au travail chez les travailleurs

Ce travail souligne l'importance croissante du travail flexible dans le contexte actuel. Les employeurs doivent adapter leurs politiques de gestion des ressources humaines pour attirer et retenir les meilleurs talents en offrant des conditions de travail avantageuses où le salaire n'est plus le seul facteur déterminant. L'étude se concentre principalement sur deux formes de flexibilité : les horaires flexibles et le télétravail.

Quelques points clés ressortent de ce travail :

L'équilibre entre vie professionnelle et vie privée est favorisé par le travail flexible, mais peut devenir flou si ce dernier est mal géré.

La flexibilité peut améliorer la productivité et l'adaptabilité des organisations, mais cela demande une gestion efficace. Les avantages incluent une réduction des trajets et des embouteillages, contribuant ainsi à la diminution des émissions de carbone.

Le travail flexible peut réduire le stress lié aux trajets, mais peut aussi pousser à l'isolement et augmenter le stress s'il est mal géré. Les employés peuvent éprouver une surcharge mentale et des défis liés à la communication et à la collaboration.

Même s'ils sont généralement bien accueillis par les employés, les horaires flexibles nécessitent des politiques d'entreprise adaptées. Pour conclure, le travail flexible offre des avantages potentiels, mais nécessite une compréhension approfondie de ses implications pour une application efficace.

Je tiens à remercier toutes les personnes qui m'ont aidée lors de la rédaction de ce mémoire.

Je voudrais tout d'abord exprimer ma gratitude à ma promotrice, la Professeure Emilie Malcourant, pour sa disponibilité et ses judicieux conseils, qui ont grandement contribué à enrichir ma réflexion et à me permettre de voir les choses sous un autre angle.

Je remercie également toutes les personnes qui ont accepté de me consacrer de leur temps pour partager leur expérience professionnelle et répondre à mes questions durant mes recherches.

Enfin, je remercie mes proches pour leur soutien constant et leurs encouragements.

Nouha

Table des matières

1. <u>Introduction</u>	5
2. <u>Méthodologie générale</u>	6
3. <u>La flexibilité du travail</u>	7
3.1. Définition de la flexibilité au travail	8
3.2. Les différentes formes de flexibilité	8
3.2.1. Flexibilité numérique ou contractuelle	9
3.2.2. Flexibilité temporelle ou financière	9
3.2.3. Flexibilité productive ou géographique	9
3.2.4. Flexibilité fonctionnelle ou organisationnelle	10
3.2. Quelles expressions des conséquences de la flexibilité ?	10
3.3. Les limites de la flexibilité	11
4. <u>Horaire flexible</u>	11
4.1. Définition de l'horaire flexible	12
4.2. Exemples d'aménagements d'horaires de travail flexible	12
4.3. Avantages d'une politique d'horaire flexible	13
4.4. Conséquences de l'horaire flexible – étude Flexihealth	13
5. <u>Télétravail : une flexibilité démocratisée</u>	15
5.1. Définition du télétravail	15
5.2. Analyse du télétravail	16
5.3. Les prémisses du télétravail	17
5.4. Télétravail : une politique de flexibilité pas si nouvelle	18
5.4.1. Aspects positifs du télétravail	19
5.4.2. Aspects négatifs du télétravail	20
6. <u>La variabilité individuelle et interindividuelle et le télétravail</u>	21
6.1. Des leviers d'actions pour éviter le brouillage des frontières	24
6.2. Conséquences positives et négatives	25
7. <u>Conclusion des recherches théoriques</u>	27
8. <u>Analyse qualitative : étude comparative Sander vs Partenamut</u>	28
8.1. Méthodologie	28
8.2. Entreprises étudiées pour cette recherche	29
8.2.1. Quelles sont donc les différences entre ces deux domaines ?	30
8.2.2. Sander	30
8.2.3. Partenamut	30

8.3. La flexibilité chez Sander : analyse des témoignages	31
8.3.1. <i>Télétravail et bien-être au travail.....</i>	31
8.3.2. <i>Conséquences psychologiques et physiques</i>	31
8.3.3. <i>Collaboration et communication.....</i>	32
8.4. La flexibilité chez Partenamut : analyse des témoignages	33
8.4.1. <i>La flexibilité au travail et le télétravail</i>	33
8.4.2. <i>Conséquences psychologiques et physiques</i>	33
8.4.3. <i>Satisfaction et points d'amélioration.....</i>	34
8.4. Comparaison entre Sander et Partenamut : Flexibilité et télétravail	34
8.4.1. <i>Points communs</i>	34
8.4.2. <i>Différences clés.....</i>	35
9. <u>Confrontation des conclusions des entretiens avec les conclusions théoriques.....</u>	37
10. <u>Bibliographie.....</u>	39

1. Introduction

La flexibilité au travail est devenue un enjeu majeur dans le monde professionnel contemporain, influencée par des facteurs tels que la mondialisation, les avancées technologiques et les changements sociétaux. Cette évolution a suscité un débat intense quant à ses effets sur le bien-être des employés. Mon mémoire vise à explorer cette question complexe en examinant de près les divers aspects de la flexibilité, particulièrement l'horaire flexible et le télétravail.

Ce mémoire se concentrera donc sur l'étude des effets de la flexibilité sur le bien-être des employés et les dynamiques organisationnelles, en mettant l'accent sur le télétravail qui constitue le cœur de notre analyse. L'objectif est d'explorer comment la flexibilité, à travers les horaires flexibles et le télétravail, impacte les aspects de satisfaction au travail, d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, ainsi que de productivité.

Choisir le thème "La perception liée à la flexibilité au travail chez les travailleurs" pour un mémoire est particulièrement pertinent car la pandémie de COVID-19 a bouleversé les pratiques de travail flexibles. La crise sanitaire a nécessité des changements rapides dans les modalités de travail, avec une généralisation voire normalisation du télétravail et des horaires flexibles. Cela s'est accompagné d'un changement de perception des travailleurs vis-à-vis de la flexibilité, révélant à la fois les avantages et les défis qui y sont liés. En étudiant ce sujet, nous serons en mesure d'analyser comment ces changements ont influencé la satisfaction au travail, la productivité et l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle des employés. Ce thème permet également de parcourir l'impact de ces évolutions rapides et d'identifier de meilleures pratiques d'amélioration de la flexibilité au travail dans un contexte post-pandémique.

Il est important de souligner que mon objectif n'est pas de fournir une réponse définitive à cette question complexe, mais plutôt d'ouvrir la voie à une réflexion approfondie et nuancée sur le sujet. La flexibilité au travail est un domaine en constante évolution, et il est crucial d'approfondir notre compréhension de ses implications pour les individus et les organisations. En examinant de manière critique les diverses facettes de la flexibilité, j'espère contribuer à éclairer le débat et à inspirer des pratiques professionnelles plus équilibrées et épanouissantes pour tous.

2. Méthodologie générale

Ma démarche consistera d'abord à entreprendre une revue approfondie de la littérature, rassemblant une multitude de sources académiques et scientifiques. Je vais explorer les concepts clés de la flexibilité et parcourir ses implications sur le bien-être des employés, les dynamiques organisationnelles ainsi que la santé physique et psychologique. Cette revue théorique permettra également de décrire les différents types de flexibilité, tels que la flexibilité contractuelle, temporelle, productive et fonctionnelle. De plus, nous examinerons également

Ensuite, nous approfondirons l'analyse des horaires flexibles. Nous définirons ce qu'est la flexibilité horaire, en expliquant les variations possibles dans les heures de début et de fin de journée, ainsi que les jours de travail comprimés. Nous analyserons comment ces horaires flexibles influencent la satisfaction des employés, la gestion de leur temps et l'équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie personnelle.

Le cœur de notre étude se concentrera sur le télétravail. Nous définirons le télétravail et retracerons son évolution, notamment à la lumière des changements apportés par la pandémie de Covid-19. Nous analyserons les avantages du télétravail tels que la réduction des trajets et une meilleure conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle, tout en explorant les défis associés comme la surcharge mentale et l'isolement. L'impact du télétravail sur la productivité et les relations de travail sera également examiné en détail.

Pour examiner les enjeux de la flexibilité au travail pour les employés, la méthodologie choisie consiste, dans un second temps, en une approche qualitative. Cette approche permettra d'obtenir une compréhension approfondie des outils, des opportunités et des défis associés à la flexibilité au travail. L'approche qualitative est particulièrement adaptée pour explorer les perceptions, les expériences et les opinions des employés dans les secteurs public et privé, offrant ainsi une vue détaillée des impacts de la flexibilité.

Pour répondre à ma question de recherche, j'ai donc mené une analyse qualitative et des entretiens guidés, en utilisant des données objectives de productivité. L'objectif de cette analyse est de reformuler, expliciter et théoriser les témoignages et expériences pour produire du sens, selon la démarche de Paillé et Mucchielli (2016).

Mon objectif est de construire des descriptions et interprétations pour comprendre les actions ou expériences humaines étudiées et résoudre mon enquête. J'ai mené une enquête qualitative de terrain, axée sur des entretiens semi-directifs et des observations en milieu professionnel, pour étudier les impacts du télétravail sur la productivité. Les données, collectées sous forme de témoignages, ont été analysées qualitativement pour en dégager le sens, en observant les réactions et comportements des participants face aux défis et avantages du télétravail

Pour cette étude, deux entreprises seront analysées : Partenamut, une organisation du secteur semi-public, et Sander, une entreprise du secteur privé. Les données seront collectées à travers des entretiens semi-structurés avec des employés des deux entreprises.

En conclusion, le mémoire synthétisera les résultats obtenus des entretiens pour comprendre les effets des pratiques de flexibilité sur les employés dans les deux entreprises étudiées. Les conclusions seront ensuite confrontées aux acquis théoriques afin de nous permettre de formuler des recommandations pour améliorer les pratiques de flexibilité au travail, de façon à éclairer les débats actuels sur la gestion de la flexibilité et à inspirer des pratiques professionnelles plus équilibrées et efficaces.

3. La flexibilité du travail

Les changements organisationnels créent une incertitude importante, source de stress pour les travailleurs, affectant tous les niveaux hiérarchiques. Cette insécurité se manifeste par la peur de perdre son emploi ou de voir ses conditions de travail se détériorer. Il existe deux types d'insécurité : la continuité de l'emploi et la détérioration des conditions de travail, avec une majorité de recherches se concentrant sur la première.

Les facteurs influençant cette insécurité, subjectifs et ne correspondant pas toujours à un risque réel de perdre son emploi, incluent le climat de changement dans l'entreprise, la confiance dans l'entreprise et les pratiques de flexibilité. La flexibilité, bien qu'elle permette une adaptation aux demandes du marché, précarise l'emploi et aggrave le sentiment d'insécurité. Elle engendre aussi une nouvelle forme d'insécurité liée à l'évolution des conditions de travail et un sentiment d'immobilité professionnelle, amplifiant l'incertitude et la perception de stagnation professionnelle.

En effet, Matthieu de Nanteuil note que la flexibilité est devenue centrale dans les discours économiques et managériaux, souvent perçue comme essentielle pour s'adapter aux exigences modernes (de Nanteuil, 2002). Évolution contemporaine, le terme d'« inflexible » définit un sentiment de rigidité, de pesanteur, de fermeté voire de clôture sur soi qui semble en décalage complet avec les « impératifs » de mobilité et d'immédiateté caractéristiques de l'époque présente – du moins dans les pays occidentaux. Ce terme est désormais utilisé lorsque les entreprises ne proposent pas de flexibilité de travail. Pour pallier cela, de Nanteuil propose un cadre où les travailleurs arbitrent entre personnalisation du travail et réversibilité de leurs engagements, et entre conciliation des temps sociaux et immédiateté des sollicitations professionnelles (de Nanteuil, 2002). La flexibilité peut offrir plus d'autonomie et de nouvelles opportunités. Cependant, selon F. de Coninck, il est soutenu que la flexibilité peut aussi être élitiste et fragiliser ceux qui ne peuvent en bénéficier pleinement. Sa vision est que d'un côté, cette flexibilité correspond à une certaine « demande sociale » : on maîtrise un plus grand nombre de situations, on découvre de nouvelles choses, on gagne en autonomie personnelle... Nous sommes moins « liés » par des contraintes de temps et d'espace. D'un autre côté, ces effets positifs de la flexibilité nécessitent « un niveau d'abstraction de pouvoir la repérer et en profiter » (de Coninck, 2006).

3.1. Définition de la flexibilité au travail

En synthèse, la flexibilité au travail permet un équilibre entre carrière et vie privée en offrant des stratégies comme la répartition du travail sur 12 mois ou l'adaptation aux fluctuations saisonnières. La pandémie de Covid-19 a accentué la nécessité de cette flexibilité en raison des perturbations économiques et des confinements. La flexibilité peut se traduire par différents concepts (de Nanteuil, 2022 et Taskin, 2004).

1. Travail à distance
2. Horaires flexibles
3. Semaines de travail comprimées
4. Partage d'emploi

3.2. Les différentes formes de flexibilité

Les différentes formes de flexibilité sont les suivantes.

3.2.1. Flexibilité numérique ou contractuelle

Elle concerne le volume et la nature des statuts d'emploi, incluant tous les contrats de travail autres que le CDI. Cette flexibilité est caractérisée par une certaine instabilité juridique. Appelée « flexibilité contractuelle » ou « flexibilité du marché du travail », elle est souvent liée à la précarisation du lien salarial, c'est-à-dire une distinction floue entre les réductions ponctuelles d'effectifs pour s'adapter aux exigences du marché et les restructurations générales d'effectifs (de Nauteuil, 2002).

3.2.2. Flexibilité temporelle ou financière

Elle modifie les variables quantitatives de la relation salariale sans sortir du cadre du CDI, en influençant principalement les dimensions temporelles du travail, comme la durée et l'organisation des horaires. La réduction de la durée du travail par l'entreprise, à une échelle locale, se distingue des dispositifs légaux ou conventionnels, s'apparentant davantage à un processus de flexibilisation qu'à des régulations macroéconomiques. La flexibilité temporelle peut aussi conduire à une augmentation de la durée du travail, notamment via les heures supplémentaires. Comme la durée du travail détermine la base temporelle du salaire, cette flexibilité entraîne également une flexibilité financière accrue, qui peut se manifester par des parts variables, des *stock options*, et autres formes de rémunération flexibles (de Nanteuil, 2022).

3.2.3. Flexibilité productive ou géographique

Elle modifie l'organisation des systèmes productifs par la sous-traitance, l'externalisation ou le recours à l'emploi indépendant, plaçant des variables de la relation salariale à l'extérieur de l'organisation initiale sans nécessairement changer la durée du travail. La frontière entre les dimensions quantitatives et qualitatives est parfois difficile à établir, car les entreprises sous-traitantes ont souvent des conditions de rémunération et de stabilité plus faibles face aux pressions concurrentielles.

Cette forme de flexibilité, souvent accompagnée de délocalisation, est appelée « flexibilité géographique » ou « spatiale ». Elle ne doit pas être confondue avec le « télétravail », qui est

une forme de « dé-spatialisation » du travail et reste au sein de l'organisation initiale. La flexibilité géographique déplace la relation de travail en dehors des frontières traditionnelles de l'entreprise, affectant ainsi les systèmes productifs sans modifier directement les éléments quantitatifs comme la durée du travail (de Nanteuil, 2002).

3.2.4. Flexibilité fonctionnelle ou organisationnelle

Elle regroupe toutes les pratiques de flexibilité qui ne relèvent pas des formes précédentes, se concentrant principalement sur des aspects qualitatifs et internes. Ces formes de flexibilité modifient les dimensions organisationnelles internes à l'entreprise, incluant des pratiques variées telles que la polyvalence, le travail en équipe, les groupes de projet et le renforcement de la coordination fonctionnelle. En principe, ces initiatives ne changent pas les variables juridiques ou temporelles de la relation salariale. Cependant, il existe souvent des liens entre la flexibilité quantitative et/ou externe et la flexibilité fonctionnelle. Par exemple, la polyvalence peut être motivée à la fois par le désir de professionnaliser les employés et par la nécessité de pallier des sous-effectifs. Bien que cette forme de flexibilité soit souvent perçue positivement, les recherches sociologiques récentes soulignent l'ambiguïté des situations qu'elle engendre (de Nanteuil, 2002).

3.2. Quelles expressions des conséquences de la flexibilité ?

de Nanteuil (2002) et Taskin (2004), analysent, dans la société flexible, les modifications des règles du jeu plutôt que les conséquences immédiates de la flexibilité. Ils examinent des changements comme la modification des normes comptables, les réformes de la législation du travail, et l'instauration de barrières douanières non tarifaires, imposées par l'OMC. Ils étudient également les ruptures biographiques des professionnels et remettent en question la primauté du marché comme unique instance de régulation, soulignant que nos économies dépendent de plus en plus des services immatériels, notamment ceux destinés aux personnes, qui nécessitent divers facteurs de production.

Les auteurs questionnent la possibilité de calculer l'optimum économique dans une économie de services et observent que la flexibilité s'est imposée en raison des échecs de la planification stratégique et des critiques superficielles du taylorisme, favorisant le néolibéralisme. Ils soulignent les paradoxes de la flexibilité : bien qu'elle nécessite peu d'institutionnalisation, les

systèmes socio-productifs insistent sur le respect strict des procédures telles que *l'Assurance Qualité* et le *Total Quality Control*. Cette focalisation sur les moyens détourne les individus de questionnements plus profonds sur les finalités de leurs actions, marquant un éloignement des démarches de projet symboliques de la Renaissance et des Lumières. La flexibilité est perçue comme une quête pour échapper à la peur de la fuite du temps et de la disparition.

En conclusion, vu les prémisses de la globalisation du télétravail accélérée par le covid et bien que cette pratique existe depuis environ 1970 (La Tribune, 2021), il est nécessaire à l'Union Européenne de mettre en place des régulations afin que la qualité de travail soit satisfaisante (employeur-employé) tout en respectant les droits fondamentaux des travailleurs.

3.3. Les limites de la flexibilité

Pour illustrer les limites de la flexibilité, F. de Coninck (2004) décrit diverses pathologies liées à une « perte des appartenances » telles que l'augmentation des troubles psychiques, la consommation de psychotropes, la montée des « votes nostalgiques » et l'éclatement de l'opinion publique. L'individu se retrouve sans autre point d'appui que lui-même et ne peut plus donner de sens à ses actions en fonction des attentes des autres, une situation que Weber (1989) appelle la « perte de sens ».

A. Ehrenberg (1998) met en avant les pathologies des individus « incertains » et non soutenus par les autres. Ces individus ne sont pas certains de leur « valeur » et, pour endosser un rôle, peuvent recourir à des antidépresseurs, des désinhibiteurs ou développer des comportements agressifs pour s'imposer dans la vie sociale.

Ainsi, F. de Coninck (2004) souligne que pour certains, la flexibilité entraîne une reconnaissance floue et fragile, avec un danger constant d'exclusion.

4. Horaire flexible

Notre façon de travailler a évolué récemment, particulièrement avec la pandémie qui a introduit de nouveaux temps de travail et mis en lumière le potentiel du modèle hybride. Employeurs et employés ont constaté les avantages des horaires flexibles, confirmés par des études. Cependant, ce modèle, comme tout autre, comporte des avantages et des inconvénients que nous allons examiner dans les paragraphes suivants.

4.1. Définition de l'horaire flexible

Travailler à horaires flexibles, ou "horaire flexible", permet aux employés d'organiser leurs heures de travail selon leurs besoins, tout en conservant le même nombre d'heures qu'un horaire traditionnel. Cette approche centrée sur les personnes répond aux besoins des employés et offre de nombreux avantages pour les entreprises. La principale différence réside dans l'aménagement des horaires par les employés eux-mêmes (Sombret, 2023).

4.2. Exemples d'aménagements d'horaires de travail flexible

Voici comment les horaires de travail flexibles peuvent fonctionner en pratique : les employés peuvent aménager leurs heures de travail selon leurs besoins, à condition de totaliser le même nombre d'heures qu'un horaire fixe (Sombret, 2023).

Horaires décalés : De nombreuses entreprises adoptent une politique combinant horaires flexibles et horaires fixes. Par exemple, les employés peuvent commencer à travailler entre 7 h et 9 h 30 (horaire flexible), doivent travailler de 9 h 30 à 12 h 30 (horaire fixe), prennent leur pause déjeuner entre 12 h 30 et 15 h (horaire flexible), reviennent de 15 h à 18 h (horaire fixe), puis ont à nouveau des horaires flexibles de 18 h à 20 h.

Semaine de travail comprimée : Ce système d'horaires flexibles, populaire dans les entreprises visant une plus grande adaptabilité, condense les heures de travail hebdomadaires sur moins de jours. Par exemple, un employé peut travailler 40 heures en 4 jours au lieu de 5. Cela permet un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée, offrant plus de jours de temps libre aux employés.

Heures annualisées : Il s'agit d'un autre type d'aménagement du temps de travail flexible. Au lieu de travailler un certain nombre d'heures par semaine, les heures sont réparties sur l'année selon les besoins de l'entreprise ou des collaborateurs. Ce système est idéal pour les secteurs avec des pics d'activité saisonniers.

Travailler à domicile : le télétravail, voir infra. p.13.

4.3. Avantages d'une politique d'horaire flexible

Diminution du stress et de la fatigue : Permettre aux employés d'adapter leurs horaires de travail contribue à réduire leur stress et leur fatigue. Parce qu'ils peuvent, par exemple, gérer les retards et rattraper les heures manquées, comme en cas de maladie d'un enfant, un autre jour de la semaine (Galinsky, 2011; Golden, 2008; Kim et al., 2020).

Équilibre entre vie professionnelle et vie privée : La flexibilité des horaires de travail facilite la conciliation entre vie professionnelle et vie privée, permettant aux employés de gérer leur emploi du temps pour consacrer du temps à leur famille, à leurs loisirs et à eux-mêmes. Ce meilleur équilibre améliore leur bien-être, ce qui se traduit par une productivité et un engagement accrus (Galinsky, 2011; Golden, 2008; Kim et al., 2020).

4.4. Conséquences de l'horaire flexible – étude Flexihealth

L'intensification du travail a des répercussions qui ne se limitent pas au cadre professionnel, impactant souvent la capacité à concilier vie professionnelle et vie familiale. Dans le cadre du projet Flexihealth (de Nanteuil & El Akremi, 2005), des employés d'une entreprise de recherche et développement pétrochimique ont évalué l'impact de leurs responsabilités professionnelles, du temps de travail et des tensions associées sur leurs responsabilités familiales. Les résultats montrent que les interférences entre vie professionnelle et vie familiale sont plus importantes chez les télétravailleurs, ceux qui travaillent le week-end et ceux occupant des positions hiérarchiques élevées.

Ainsi, la flexibilité et l'intensification du travail peuvent accentuer l'intrusion du travail dans la vie familiale. Bien que la flexibilité des horaires puisse permettre un meilleur aménagement du temps de travail, elle peut aussi désynchroniser les travailleurs des temps sociaux. Par exemple, le travail à domicile présente des avantages, mais seulement si le télétravailleur parvient à séparer clairement le temps professionnel du temps familial. De plus, l'épuisement causé par l'intensification du travail peut affecter la qualité des relations familiales. Comme le souligne Nolan dans l'étude, il est difficile de maintenir de bonnes relations familiales lorsqu'on est constamment fatigué et épuisé par le travail.

Dans certains cas, l'intensification du travail peut être une source de satisfaction, surtout lorsqu'elle se traduit par une plus grande autonomie dans l'organisation des tâches, un enrichissement réel du travail ou le développement des compétences. C'est une tendance relevée par les recherches de l'équipe Flexihealth. Cette étude distingue deux types d'intensification :

- L'intensification quantitative : évaluée par le nombre de tâches à réaliser, le sentiment de devoir travailler intensivement et le nombre de changements divers auxquels le travailleur fait face. La majorité des travailleurs perçoit cette forme d'intensification de manière négative, l'associant à une augmentation du niveau de stress.
- L'intensification qualitative : évaluée par la possibilité de prendre des initiatives, la nécessité d'être compétent dans divers domaines et le sentiment d'engagement personnel accru. Cette forme d'intensification a une influence double : d'une part, elle est associée à une diminution du niveau de stress grâce à l'autonomie et à l'enrichissement qu'elle procure ; d'autre part, elle renforce la perception de la charge de travail, contribuant ainsi au sentiment d'intensification quantitative.

L'étude belge intitulée « Flexihealth » (Hansez et al., 2005) met en lumière l'importance des pratiques de flexibilité du travail au travers du prisme des travailleurs. Parmi les 1931 travailleurs de l'échantillon, seuls 279 (14,4 %) avaient accès à des options de flexibilité. La forme la plus courante de flexibilité était la flexibilité des horaires, concernant 61,4 % des travailleurs. Venaient ensuite les pratiques de flexibilité des tâches (40,8 % de travailleurs) et celles du temps de travail (29,5 % de travailleurs). Les flexibilité géographique et contractuelle étaient moins courantes touchant respectivement 9 % et 2,7 % des travailleurs. Ainsi, les ajustements flexibles des horaires et du temps de travail étaient devenus des pratiques courantes dans ces entreprises.

L'impact des aménagements horaires, en particulier des horaires atypiques, sur la conciliation vie privée-vie professionnelle reste encore mal connu. Selon la méta-analyse de Major, Klein et Ehrhart (2002), les études portant sur le temps de travail et son effet sur l'interaction travail-vie personnelle manquent. Ces auteurs ont recensé 130 études quantitatives publiées au cours des quinze dernières années sur le conflit travail-famille. Parmi elles, seulement dix envisageaient les horaires de travail comme variable principale.

En résumé, l'intensification qualitative, sous certaines conditions, peut favoriser le bien-être des travailleurs en leur offrant des opportunités de développement personnel et professionnel, tout en soulignant que l'intensification quantitative reste une source majeure de stress.

5. Télétravail : une flexibilité démocratisée

Comme développé dans le paragraphe intitulé « Expressions des conséquences de la flexibilité » (p. 9) la pandémie de COVID-19 a non seulement démocratisé le télétravail, mais elle l'a également ancré comme une pratique courante à l'échelle mondiale. Ce changement est particulièrement notable en Belgique, où une proportion significative des employés adopte désormais le télétravail. Par conséquent, cette analyse se concentrera sur ce phénomène devenu central, illustrant comment le télétravail s'est imposé comme un élément clé des nouvelles dynamiques professionnelles (Taskin, 2010).

5.1. Définition du télétravail

Le télétravail se caractérise par la relation salariale, la contrainte spatiale, la dissociation avec la coopération à distance, l'échelle géographique et la fréquence (Aguilera et al., 2016). Trois critères distinguent la dimension spatiale : le travail à domicile, dans le bureau des clients, et dans les bureaux d'affaires ou satellites (Tremblay et al., 2006). Les espaces de coworking, de plus en plus proposés par les entreprises, offrent une alternative au domicile pour les télétravailleurs (Scaillerez et Tremblay, 2016a, 2017).

Le télétravail est particulièrement présent dans les professions intellectuelles et à forte autonomie, notamment dans le secteur des TIC (Tremblay, 2001 ; Schamphelère et Martinez, 2006). Sa mise en place nécessite une flexibilité organisationnelle et managériale (Taskin, 2006), ainsi que des réaménagements technologiques, institutionnels et organisationnels (Illegems et al., 2001). La flexibilité spatio-temporelle du télétravail favorise l'équilibre travail-famille (Tremblay, 2002 ; MacInnes, 2005 ; Taskin, 2006 ; Scaillerez et Tremblay, 2016b), complétée par des congés parentaux et des horaires flexibles.

Comme évoqué plus haut, la pandémie de Covid-19 a provoqué des changements mondiaux significatifs, perturbant l'économie et créant une crise de main-d'œuvre. Malgré les campagnes de vaccination, l'évolution constante du virus a maintenu une incertitude, poussant les gouvernements à imposer des confinements et des restrictions. Cela a conduit à l'émergence et

à l'exploration de nouveaux concepts de travail, notamment le travail hybride et surtout le télétravail.

Comme cité par Vendramin (2016), le télétravail, en particulier, a introduit une flexibilité spatio-temporelle grâce aux technologies de l'information et de la communication (TIC). Cette approche permet aux employés de travailler indépendamment d'un lieu ou d'un horaire fixe, utilisant des outils comme les ordinateurs portables et les smartphones. Cela entraîne une désattribution et une désattribution du travail.

Cependant, cette flexibilité, bien qu'offrant une plus grande autonomie, peut aussi intensifier le travail. Les travailleurs peuvent ressentir une surcharge mentale et un sentiment de connectivité permanente, se sentant obligés de répondre aux messages en dehors des heures de travail, ce qui prolonge leur journée de travail et empiète sur leur vie privée. L'usage intensif des TIC peut également entraîner une surcharge informationnelle et communicationnelle, augmentant le stress et les tensions.

En outre, la flexibilité spatio-temporelle peut affaiblir les collectifs de travail, réduisant les interactions personnelles et informelles entre collègues essentielles pour la cohésion d'équipe et le soutien social. Cette nouvelle organisation du travail renforce aussi les mécanismes de contrôle et de surveillance, créant des situations de stress liées à la surveillance constante et individualisant les conditions de travail. Malgré ses avantages potentiels, cette flexibilité peut ainsi créer des conditions de travail plus stressantes et exposer les travailleurs à des risques psychosociaux accrus.

5.2. Analyse du télétravail

L'apparition et l'évolution du télétravail sont indissociables des changements profonds dans le monde du travail, tels que l'individualisation, le développement des compétences, la flexibilité et l'essor des technologies de l'information et de la communication (TIC). Le télétravail, permettant de travailler n'importe où et n'importe quand, offre une flexibilité spatio-temporelle significative (Kurland et Bailey, 1999).

Cette forme d'organisation du travail modifie fondamentalement la structure et le contrôle du travail en accordant aux travailleurs plus d'autonomie dans l'organisation, la planification et

l'exécution de leurs tâches. Elle supprime également les rigidités associées à la spécialisation des tâches et aux frontières du travail tayloriste (Edwards et al., 2002). Ces changements majeurs nécessitent une re-régulation critique.

Le véritable enjeu du télétravail réside dans la gestion de la dé-spatialisation qu'il induit (Taskin, 2003), c'est-à-dire la distance physique et psychosociologique entre le travailleur et son environnement de travail (collègues, espaces communs, échanges formels et informels). Ce concept permet d'élargir l'étude des enjeux de gestion posés par le télétravail à d'autres formes de travail à distance, comme les équipes virtuelles ou le travail à domicile.

La gestion des travailleurs à distance, qu'ils utilisent ou non les TIC et sur des rayons de dispersion variables, présente des enjeux similaires. Trois dimensions du management humain sont particulièrement critiques et nécessitent une re-régulation dans ce contexte :

1. L'exercice du contrôle managérial et le rôle de la fonction d'encadrement
2. La gestion des carrières
3. La socialisation organisationnelle et la gestion des connaissances

Ces aspects sont essentiels pour assurer une gestion efficace et un soutien adéquat aux travailleurs à distance.

5.3. Les prémisses du télétravail

Le télétravail, grâce aux TIC, amène directement le travail aux travailleurs (Fairweather, 1999; Feldman & Gainey, 1997; Nilles, 1994). Historiquement, cela inverse le mouvement de la Révolution Industrielle qui regroupait les travailleurs dans les usines pour un meilleur contrôle de la production (Marglin, 1976). Bien que la division entre travail et capital persiste, la technologie permet aujourd'hui aux travailleurs d'exercer leur activité en dehors des espaces collectifs de l'entreprise, rompant ainsi le cadre spatio-temporel traditionnel du travail.

Traditionnellement, le travail s'organisait autour de l'espace et du temps, où être "au bureau" signifiait travailler ou "faire ses heures". La multi-localisation du travail bouleverse cette notion, car la non-présence n'est plus perçue comme une absence. Ce changement dépasse les frontières de l'entreprise, rendant l'interaction entre les espaces-temps privés et professionnels

de moins en moins séquentielle et linéaire (Felstead et al., 2005). Les espaces et temps privés se mêlent à ceux professionnels, permettant au travailleur de décider de ses propres moments de travail ou de loisir.

Ce nouveau contexte pose un défi pour le management humain : gérer les individus à distance. Ce constat nous ramène au défi initial que nous avons identifié dans la section 'Expressions des conséquences de la flexibilité'. Avec la généralisation du télétravail, il devient essentiel de mettre en place un cadre de gestion approprié pour les employés à distance, tout en garantissant le respect des droits fondamentaux des travailleurs.

5.4. Télétravail : une politique de flexibilité pas si nouvelle

L'émergence et le développement du télétravail doivent être replacés dans le contexte des changements du monde du travail depuis trois décennies, marqués par la flexibilité, les technologies de l'information et de la communication (TIC), l'individualisation et les compétences individuelles. Initialement associé à des visions utopiques sur la pollution urbaine, le chômage dans les régions sous-développées, l'intégration des minorités et la gestion des fins de carrière, le télétravail est aujourd'hui défini comme l'exercice d'une activité professionnelle à distance, utilisant les TIC, hors de la surveillance physique directe de l'employeur.

Les définitions du télétravail varient, mettant l'accent sur les aspects technologiques, la distance, la localisation et, plus récemment, la fréquence du télétravail. Certaines recherches intègrent des dimensions de contrôle, d'autonomie ou de formalisation (Feldman & Gainey, 1997; Allen et al., 2003). Notre définition du télétravail se base sur trois critères : (a) la distance, soit une dispersion spatiale et/ou temporelle, (b) la fréquence de l'arrangement, et (c) l'usage des TIC. Cette combinaison distingue le télétravail du travail à distance plus général ou du travail à domicile sans TIC.

Ces dernières années, le télétravail s'est souvent développé de manière informelle, sans modifications contractuelles ni accords spécifiques, exploitant l'absence d'un cadre juridique clair. Le besoin de régulation est apparu pour répondre aux risques liés à ce manque de formalisation. Un cadre réglementaire est nécessaire mais insuffisant, car le télétravail remet en question certaines pratiques de gestion, notamment en matière de management humain.

5.4.1. Aspects positifs du télétravail

Selon Mello (2007), complété par Hilbrecht et al. (2008), les télétravailleurs bénéficient d'un meilleur contrôle de leur équilibre vie privée-vie professionnelle grâce à une plus grande flexibilité horaire, ainsi qu'à une réduction de l'absentéisme et du turnover. Hunton et Norman (2010) ont également observé une corrélation positive entre l'engagement des employés envers leur organisation et la possibilité de travailler à différents endroits.

D'après Tissandier et Mariani-Rousset (2019), le télétravail est perçu comme une marque de confiance de la part de l'employeur, ce qui augmente la satisfaction des employés. Du côté des managers, Gajendran et Harrison (2007) notent une amélioration de la productivité due à l'absence de distractions et au calme de l'environnement domestique. De plus, selon les études de Malakoff Médéric Humanis (2019) et de Tissandier et Mariani-Rousset (2019), il existe une relation positive entre la qualité des relations avec le supérieur et la fréquence du télétravail.

Le télétravail est principalement motivé par des facteurs tels que la longueur des trajets domicile-travail, les coûts de transport élevés, le souhait de travailler dans un cadre paisible, et le besoin de mieux équilibrer vie personnelle et professionnelle. Bien que les contraintes familiales ne soient pas toujours mentionnées en premier, elles sont souvent liées aux trajets, à l'environnement de travail en entreprise, aux relations avec la hiérarchie et aux difficultés rencontrées au sein du service. Le télétravail permet de travailler dans un environnement plus calme et confortable, améliorant ainsi la qualité de vie personnelle.

Pour de nombreux télétravailleurs, cette pratique offre l'opportunité de prendre du recul par rapport au travail ou à leur supérieur, facilitant une meilleure gestion du temps entre les tâches professionnelles, les activités personnelles et la vie de famille. En résumé, le télétravail permet des ajustements dans l'organisation de la vie quotidienne, contribuant à un meilleur équilibre et un confort de vie accru. Cependant, il peut aussi rendre plus difficile la séparation entre vie professionnelle et vie personnelle, surtout pour ceux qui doivent gérer des contraintes familiales comme la garde des enfants.

Le télétravail est un outil stratégique avantageux pour les entreprises, les administrations et les salariés, réduisant les déplacements, la pollution et les coûts, tout en améliorant la qualité de

vie. Il facilite la gestion du temps sans nécessiter de RTT ou d'autorisations d'absence, répondant ainsi aux exigences professionnelles et redéfinissant les limites entre carrière et vie privée.

5.4.2. Aspects négatifs du télétravail

Malgré les nombreux avantages du télétravail, plusieurs études mettent en lumière des défis et des inconvénients associés à cette pratique. Allen et al. (2015) ont souligné l'isolement social et professionnel que peuvent ressentir les télétravailleurs en raison de la réduction des interactions en face à face. Ce même isolement, couplé à une diminution des échanges directs, est aussi mentionné par Tissandier et Mariani-Rousset (2019) comme un obstacle à la réalisation de certaines tâches nécessitant des interactions en personne.

L'impact du télétravail sur la communication, l'esprit d'équipe, et le partage de connaissances est un autre point crucial, noté par Allen et al. (2015), Mello (2007) et van der Meulen et al. (2019). En outre, Mello (2007) met en évidence un sentiment d'injustice parmi les télétravailleurs, qui peuvent se sentir désavantagés en matière de promotions en raison de leur éloignement physique. Ce sentiment d'injustice peut être exacerbé par le stress lié à un manque d'identification à l'entreprise et un sentiment d'isolement.

Tissandier et Mariani-Rousset (2019) soulignent également que les télétravailleurs ressentent souvent le besoin de prouver leur travail et de se justifier davantage auprès de leurs collègues. La question de l'évaluation des performances des employés à distance est également abordée par Bailey et Kurland (2002) et Crandall et Gao (2005), qui notent la difficulté de cette tâche. Enfin, Harris (2003) met en lumière les défis de conciliation entre vie privée et vie professionnelle, notamment pour ceux ayant de jeunes enfants ou un partenaire travaillant également à domicile.

La littérature souligne plusieurs inconvénients et limites du télétravail, parmi lesquels l'isolement social est une problématique majeure (Kooper & Kurland, 2002 ; Scaillerez & Tremblay, 2016). Cet isolement peut être social, psychologique, physique, organisationnel ou professionnel. Les télétravailleurs déplorent le manque d'interactions quotidiennes en face à face, ce qui affecte leur stress, leur performance, leur engagement et leur intention de quitter l'organisation. L'isolement psychologique a un impact plus négatif sur l'engagement affectif des

salariés que l'isolement physique. Ces perceptions d'isolement sont corrélées à un engagement de continuité, où les employés s'engagent de manière calculée en fonction des bénéfices personnels.

L'isolement est influencé par la fréquence du télétravail, la personnalité du télétravailleur et les outils de communication disponibles. Les impacts négatifs augmentent avec la fréquence du télétravail, particulièrement au-delà de deux jours par semaine. Les télétravailleurs introvertis peuvent toutefois trouver un isolement bénéfique pour leur bien-être. La performance des outils technologiques joue également un rôle important dans la perception de l'isolement.

Un autre inconvénient du télétravail est l'augmentation du nombre d'heures travaillées hebdomadairement. Sous la pression de la redevabilité, les salariés travaillent plus, percevant le télétravail comme un privilège. La productivité accrue observée peut être due à ces heures supplémentaires.

Le télétravail peut également freiner la carrière en réduisant la visibilité organisationnelle, ce qui diminue les occasions de démontrer ses compétences. La fréquence du télétravail est négativement corrélée avec les promotions et les augmentations salariales. Les télétravailleurs occasionnels ont plus de chances d'obtenir des promotions que ceux travaillant fréquemment à distance. Les femmes avec des enfants ou travaillant majoritairement à distance sont particulièrement affectées.

6. La variabilité individuelle et interindividuelle et le télétravail

Il apparaît que certaines dimensions du télétravail ont des impacts à la fois positifs et négatifs, soulignant l'importance de la variabilité interindividuelle. Le vécu du télétravail dépend de caractéristiques individuelles (situation familiale, type d'emploi, personnalité) et situationnelles (qualité du climat social, relation avec le supérieur, confort ergonomique).

Une étude belge (Taskin, 2003; Hansez, 2021) réalisée auprès de travailleurs contraints au télétravail lors du premier confinement a analysé leur bien-être ainsi que les situations problématiques et motivantes liées à cette situation. Cette étude pourra être discutée en regard de la littérature sur le télétravail, en pointant les similarités mais aussi les spécificités entre une situation traditionnelle et une situation contrainte de télétravail.

Aujourd'hui, le télétravail se décline en plusieurs formes selon le lieu et la durée : télétravail à domicile, mobile, en télécentre, indépendant, occasionnel, alterné ou permanent. Cette diversité reflète l'évolution des aspirations des travailleurs et des employeurs, ou une nouvelle dérégulation du marché du travail, avec des règles de plus en plus assouplies dans un contexte instable et fragmenté.¹

<i>Forme de télétravail</i>	<i>Définition</i>
<i>Télétravail à domicile</i>	Le travailleur est payé pour travailler, <i>en tout ou en partie</i> , à domicile. Le travail est effectué à domicile avec un support d'équipements électroniques suffisamment élaborés pour le maintien de liens efficaces entre le télétravailleur, ses patrons et ses collègues de travail.
- <i>télétravail permanent</i>	<i>Désigne le télétravail dans son sens strict : le travail est entièrement effectué à domicile.</i> (plus de 90% du temps de travail est effectué à domicile)
- <i>télétravail alterné</i>	<i>Le télétravail à domicile alterne avec une présence en entreprise.</i> (on considère en général que le télétravail constitue 20 à 90% du temps de travail)
- <i>télétravail occasionnel</i>	<i>Le télétravail à domicile prend exclusivement place en addition du travail effectué au bureau.</i> (on considère que le télétravail constitue moins de 20% du temps de travail)
<i>Télétravail mobile</i>	Le travail est effectué en différents endroits temporaires au moyen des technologies d'information et de communication.
<i>Télétravail indépendant</i>	Télétravail des indépendants pour qui le lieu principal de travail (bureau) est situé à domicile.
<i>Télécentres</i>	Antennes décentralisées de l'entreprise ou d'un groupe d'entreprises, dans lesquelles des travailleurs effectuent leurs prestations de travail, au moyen de matériel télématique permettant de transmettre leurs résultats. Le télécentre rapproche ainsi les travailleurs de leur domicile.

TABLEAU 1 : les différentes formes de télétravail

Le télétravail apporte une plus grande flexibilité et autonomie aux employés (Pontier, 2004; Lister & Harnish, 2019). Cette flexibilité est principalement temporelle et spatiale, permettant une meilleure conciliation des rôles et une hiérarchisation des activités grâce à des horaires flexibles et à la possibilité de travailler depuis différents lieux. Cependant, la flexibilité géographique a peu de valeur sans des horaires flexibles, ces derniers étant jugés plus importants par les télétravailleurs.

La flexibilité dans le travail augmente le sentiment d'autonomie des employés, leur permettant de choisir le moment, le lieu et la manière de réaliser leurs tâches. Ce sentiment d'autonomie accroît la satisfaction et la productivité, car les télétravailleurs subissent moins d'interruptions et d'interactions non pertinentes, ce qui améliore leur concentration. Toutefois, cette augmentation de la productivité dépend de la qualité des interactions avec les managers et les membres de la famille, et pourrait aussi résulter d'un nombre accru d'heures travaillées, ce qui n'est pas forcément avantageux à long terme.

¹ Télétravail, les mythes d'une success story. Entre autonomie et contrôle. Gestion 2000, Vol. 2 (Taskin, 2003, p. 113-125).

Selon Nakrošiene et al. (2019), le télétravail améliore la conciliation entre vie professionnelle et vie privée en réduisant le temps consacré aux déplacements. La flexibilité du télétravail permet aux employés de remplir des obligations personnelles entre les réunions. L'absence de déplacements et des conditions de travail plus souples procurent un gain de temps, favorisant un meilleur équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle.

Tableau 1 : Resume des avantages et inconvénients du teletravail pour les employes et les employeurs

	Avantages	Inconvénients
Employés	Augmentation de la flexibilité et de l'autonomie	Isolement social accru
	Augmentation de la productivité et de la concentration	Diminution de la communication formelle et informelle
	Augmentation de la satisfaction au travail	Diminution des promotions et des possibilités d'avancement de carrière
	Diminution des déplacements ainsi qu'une diminution du stress relié au déplacement	Conflit de rôle entre le rôle professionnel et le rôle privé ainsi qu'une frontière floue entre la vie privée et professionnelle
	Meilleur équilibre entre la vie professionnelle et privée	Surcharge de travail
	Accroissement de la motivation	Niveau de stress plus élevé
	Une augmentation du bonheur et de la qualité de vie	Diminution du sentiment d'appartenance
	Diminution des coûts	Communication interne beaucoup plus difficile
	Augmentation de la productivité et de la performance organisationnelle	Difficulté relative à la socialisation des employés, particulièrement aux nouveaux employés

2

Le télétravail, de plus en plus courant, offre une flexibilité permettant de s'adapter aux imprévus, répondant ainsi aux besoins des employés et des employeurs (Taskin & Vendramin, 2004). Il instaure un nouveau contrat social basé sur la responsabilité individuelle et l'autonomie des employés, favorisant un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée (Taskin & Devos, 2005). En réduisant le temps de déplacement, le télétravail améliore la qualité de vie en diminuant les frais de transport et le stress lié aux horaires rigides (Ayub, 2011). Il présente aussi des avantages environnementaux en réduisant la congestion et la pollution (Tissandier & Mariani-Rousset, 2019). Pour les employeurs, il peut augmenter la productivité, réduire les frais généraux et l'absentéisme, entraînant des économies substantielles (Jackson, 1998; van der Wielen, 1998; Lindorff, 2000, cités dans Taskin & Devos, 2005).

Taskin et Edwards (2020) explorent les possibilités et les limites du télétravail dans un contexte bureaucratique, en particulier dans le secteur public. Ils notent que malgré ses avantages en

² Du télétravail à l'hybridité : Une nouvelle manière de penser la gestion de nos organisations ? (Chênevert, Giauque & al., 2023, p.8).

termes de flexibilité et d'efficacité, le télétravail présente des défis liés à la bureaucratie et à la gestion du personnel. Ces observations reflètent les tendances actuelles du marché du travail, qui privilégient des modalités de travail plus flexibles tout en maintenant la productivité et l'engagement des employés.

Felstead définit l'équilibre entre travail et vie privée comme la gestion du temps et de l'espace entre le travail et les autres activités dans des sociétés où les revenus dépendent principalement du marché du travail. Les politiques organisationnelles peuvent être divisées en trois dimensions : la flexibilité des horaires, les congés prolongés comme les congés parentaux, et les services de garde. Ces pratiques, notamment les horaires flexibles, permettent aux employés de concilier travail, famille et activités personnelles de manière autonome. Une étude de Thomas et Ganster (1995) montre que l'adoption de telles pratiques réduit les conflits entre travail et vie personnelle, diminue le stress, augmente la satisfaction et améliore la santé mentale des employés, ayant des effets positifs sur leur attitude et leur santé physique.

Les télétravailleurs insistent sur l'importance d'une organisation bien définie pour rester productif, en adoptant des règles similaires à celles d'une journée de travail classique. Pour certains, comme un jeune informaticien, le télétravail offre une flexibilité appréciable, mais nécessite des règles claires pour éviter la confusion entre vie professionnelle et vie familiale.

Comme dit précédemment, le télétravail apporte de la flexibilité sans perturber la vie familiale lorsqu'autorisé jusqu'à deux jours par semaine et réversible. Les règles de télétravail offrent de la liberté mais peuvent limiter les changements dans la vie familiale. Les managers doivent s'assurer que les employés sont compétents pour travailler à distance.

Enfin, le télétravail pose des défis pour établir des frontières claires entre vie professionnelle et personnelle. L'absence de séparation physique rend difficile la déconnexion après le travail. Certains télétravailleurs peuvent désinvestir la sphère personnelle et sociale. La distinction entre vie professionnelle et personnelle est plus facile lorsque le télétravail se fait en dehors de la maison.

6.1. Des leviers d'actions pour éviter le brouillage des frontières

Marc Dumas et Caroline Ruiller (2014) recommandent de maintenir des frontières claires entre vie professionnelle et personnelle en télétravail, avec des règles organisationnelles pour

protéger le temps personnel. Elle souligne la nécessité de gérer rigoureusement le temps, d'établir des horaires fixes et de réguler les courriels en dehors des heures de travail. Promouvant une culture d'équilibre travail-vie personnelle, elle recommande des politiques équilibrées pour éviter les inégalités. Pour réussir le télétravail, il est crucial d'adapter les règles à chaque entreprise et de gérer les frontières temporelles et émotionnelles.

6.2. Conséquences positives et négatives

Selon des études réalisées par Jimmy Merlet et Nicolas Poussing, le télétravail, ou travail à distance, est souvent perçu comme une pratique permettant d'équilibrer vie privée et professionnelle. D'autres études réalisées précédemment par Tremblay (2002), MacInnes (2005), Taskin (2006), Scaillerez et Tremblay (2016b) finissent sur la même conclusion.

Aussi, il peut réduire les coûts immobiliers pour l'employeur (Thomsin, 2002) et les trajets domicile-travail (Dumas et Ruiller, 2014). Le télétravail repose sur les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC), comme le cloud et les emails, facilitant l'accès aux services et la communication à distance (Taskin et Tremblay, 2010), bien que cela puisse brouiller la frontière entre domicile et travail (Metzger et Cléach, 2004).

Certaines études, cependant, poussent à reconsidérer l'impact positif du télétravail (Christensen, 1987 ; Boden Jr, 1999 ; Cooper et Kurland, 2002 ; Baines et Gelder, 2003 ; Harris, 2003 ; Tremblay et al., 2006 ; Maruyama et al., 2009 ; Scaillerez et Tremblay, 2016b). L'utilisation des outils numériques sans réorganisation du travail peut générer des effets négatifs, comme le stress et le coût d'apprentissage. De plus, l'autonomie organisationnelle liée au télétravail peut conduire à l'isolement social et à des risques psychosociaux (Cooper et Kurland, 2002 ; Scaillerez et Tremblay, 2016b). Selon l'INRS, le télétravail peut aussi présenter des risques physiques (troubles visuels, musculo-squelettiques) et dégrader la santé et la performance des travailleurs (Lachmann et al., 2010). De mauvaises conditions de travail peuvent également affecter leur bien-être et performance.

Cependant, le télétravail peut isoler les employés, réduire le contrôle managérial et affecter la performance de l'entreprise (Cooper et Kurland, 2002 ; Scaillerez et Tremblay, 2016b ; Tremblay, 2001 ; Felstead et al., 2003). La distinction entre temps de travail et de non-travail devient plus complexe, et l'isolement socioprofessionnel peut en résulter. Certaines caractéristiques des salariés et l'intrusion du télétravail dans la vie privée nécessitent une

réévaluation de ces impacts (Christensen, 1987 ; Boden Jr, 1999 ; Baines et Gelder, 2003 ; Harris, 2003 ; Tremblay et al., 2006 ; Maruyama et al., 2009).

Tableau 1. Panorama des formes de télétravail

Télétravail à domicile occasionnel	Télétravail pratiqué régulièrement à domicile, en raison d'un jour ou moins par semaine
Télétravail à domicile «régulier» ou «alterné»	Télétravail pratiqué régulièrement à domicile, en raison de plus d'un jour par semaine
Télétravail mobile	Télétravail pratiqué à raison de plus d'un quart de son temps de travail, ni «au bureau» ni au domicile, soit dans les bureaux de clients, dans les moyens de transports et tiers-lieux
Télétravail en télécentre ou bureau satellite	Télétravail pratiqué dans un espace de travail décentralisé loué par, ou appartenant à, l'employeur, un jour par semaine au moins (sans que cela ne soit intégré dans les statistiques européennes aujourd'hui, les espaces de coworking peuvent être utilisés à cette fin)
Télétravail indépendant	Le télétravail est réalisé par un travailleur indépendant

3

Tableau 2. Avantages et inconvénients associés au télétravail à domicile (notre synthèse)

Employeurs		Travailleurs	
Avantages	Inconvénients	Avantages	Inconvénients
-Accroissement de la productivité (temps de travail plus long et plus dense) -Réduction de coûts (diminution de l'espace de bureaux) -Fidélisation du personnel -Baisse de l'absentéisme -Image positive lorsqu'associé à de nouveaux modes d'organisation et de management (modernité)	-Perte d'une forme de contrôle managérial -Investissements (systèmes d'information, espaces de travail 'smart'...) -Diminution de l'implication et de la loyauté, socialisation problématique des nouveaux engagés -Gestion des équipes à distance (accompagnement du management, collaboration et communication plus difficiles...)	-Réduction des déplacements -Accroissement de la productivité -Accroissement de la qualité du travail -Accroissement de la qualité de vie au travail (flexibilité horaire, conciliation vie privée/vie professionnelle, bien-être...) -Accroissement de l'autonomie dans le travail -Diminution du stress lié au travail	-Isolement social (perte du sentiment d'appartenance, des échanges informels...) -Sentiment d'invisibilité (opportunités de développement moindres, anonymisation) -Conflit et confusion entre vie (espace) privé(e) et professionnel(le) -Coûts (aménagement d'un espace de travail, électricité, chauffage...) -Difficulté à s'auto motiver, sédentarité

4

Les freins à la diffusion du télétravail sont multiples. Premièrement, toutes les fonctions ne sont pas adaptées au télétravail, car certaines nécessitent une présence sur site. Deuxièmement, les managers et responsables d'entreprise peuvent être réticents, craignant de perdre le contrôle sur les activités des travailleurs et le lien direct avec eux. Enfin, il y a parfois une indisponibilité des ressources technologiques nécessaires. La crise du coronavirus a forcé ces limites, certains découvrant cette modalité de travail, tandis que d'autres en ont vu une amplification sans précédent.

Durant et après la crise du Covid-19, de nombreux travailleurs ont expérimenté la "déspatialisation" de leurs relations de travail, remettant en question les fondements traditionnels de la relation au travail et nécessitant une re-régulation des pratiques de management et d'organisation du travail (cf. Sewell et Taskin, 2015).

³ Le télétravail : solution d'avenir ou mode passagère (Thisse, 2021, p. 14).

Télétravail, organisation et management : enjeux et perspectives post-covid (Taskin, 2021).

⁴ Le télétravail : solution d'avenir ou mode passagère (Thisse, 2021, p. 15).

Télétravail, organisation et management : enjeux et perspectives post-covid (Taskin, 2021).

Selon Isabelle Hansez (2021), la littérature sur le télétravail montre des effets à la fois positifs et négatifs sur les perceptions des travailleurs concernant leurs conditions de travail et leur bien-être (engagement, motivation, stress, burnout, santé perçue, conflit travail-famille, satisfaction, implication). Du point de vue des organisations, le télétravail affecte la performance, la productivité, l'absentéisme et le turnover.

7. Conclusion des recherches théoriques

La flexibilité au travail est devenue une caractéristique essentielle des organisations modernes, permettant d'adapter les conditions de travail aux besoins du marché et des travailleurs. Cependant, elle engendre une insécurité importante, marquée par la peur de perdre son emploi et la détérioration des conditions de travail. Les facteurs influençant cette insécurité sont variés, allant du climat de changement dans l'entreprise à la confiance dans les pratiques organisationnelles. Bien que la flexibilité puisse offrir plus d'autonomie et de nouvelles opportunités, elle peut aussi être élitiste et fragiliser ceux qui ne peuvent en bénéficier pleinement.

La flexibilité au travail peut se manifester sous différentes formes : flexibilité contractuelle, temporelle, productive et fonctionnelle. Chaque forme a ses propres implications et défis, notamment en termes de stabilité juridique et de gestion des horaires. Par exemple, la flexibilité contractuelle souvent associée à la précarité, tandis que la flexibilité temporelle et financière peut influencer directement la durée du travail et la rémunération.

Les conséquences de la flexibilité sur les travailleurs sont complexes. Si elle permet d'améliorer l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, elle peut également intensifier le travail et augmenter le stress. Des études montrent que cette intensification peut avoir des effets négatifs sur la santé mentale et physique des travailleurs, tout en créant des situations d'isolement et de perte de sens au travail.

Le télétravail, particulièrement accentué par la pandémie de Covid-19, illustre bien cette dualité. Il offre une flexibilité spatio-temporelle, permettant aux employés de travailler indépendamment du lieu ou de l'horaire fixe. Cependant, il peut aussi intensifier le travail, créer une surcharge mentale et affaiblir les collectifs de travail. Malgré ses avantages, comme la

réduction des trajets et l'amélioration de l'équilibre travail-vie personnelle, le télétravail peut aussi présenter des risques psychosociaux accrus et des défis en matière de gestion des frontières entre vie professionnelle et personnelle.

En conclusion, la flexibilité du travail, sous ses diverses formes, est une réponse aux exigences contemporaines de mobilité et d'adaptabilité. Elle présente des avantages significatifs en termes de réduction du stress, de meilleure conciliation entre vie professionnelle et vie privée, et d'adaptabilité accrue. Cependant, elle comporte également des défis importants tels que la surcharge mentale, la surveillance accrue, et l'affaiblissement des collectifs de travail. Le télétravail, en particulier, illustre bien ces dynamiques, transformant profondément nos modes de gestion du temps et des espaces de travail tout en posant de nouveaux défis en matière de gestion humaine et organisationnelle. Par conséquent, le changement de paradigme dans la conception des modalités de travail doit, pour l'avenir, continuer de suivre l'évolution du travail flexible en fonction de l'évolution du marché du travail. Cette transformation doit également prendre en compte les impacts psychosociaux, tels que le stress et la surcharge de travail, qui peuvent découler d'une mauvaise gestion de la flexibilité.

8. Analyse qualitative : étude comparative Sander vs Partenamut

8.1. Méthodologie

Pour répondre à ma question de recherche, j'ai mené une analyse qualitative et des entretiens guidés, en utilisant des données objectives de productivité. L'objectif de cette analyse est de reformuler, expliciter et théoriser les témoignages et expériences pour produire du sens, selon la démarche de Paillé et Mucchielli (2016).

Mon objectif est de construire des descriptions et interprétations pour comprendre les actions ou expériences humaines étudiées et résoudre mon enquête. J'ai mené une enquête qualitative de terrain, axée sur des entretiens semi-directifs et des observations en milieu professionnel, pour étudier les impacts du télétravail sur la productivité. Les données, collectées sous forme de témoignages, ont été analysées qualitativement pour en dégager le sens, en observant les réactions et comportements des participants face aux défis et avantages du télétravail

Pour cette étude, deux entreprises seront analysées : Partenamut, une organisation du secteur semi-public, et Sander, une entreprise du secteur privé. Ces choix sont motivés par le fait que j'ai effectué un stage chez Partenamut et que je travaille actuellement chez Sander. Les pratiques de flexibilité dans ces deux organisations étant très différentes, cette comparaison offrira une opportunité intéressante pour examiner les impacts variés de la flexibilité. Partenamut propose des horaires flexibles avec un début de journée entre 7h et 10h30 et permet jusqu'à trois jours de télétravail par semaine. En revanche, Sander propose seulement un jour de télétravail sur demande, avec des horaires fixes de 9h à 18h et une exigence fréquente de travail supplémentaire.

Les données seront collectées à travers des entretiens semi-structurés avec des employés des deux entreprises. Cette méthode permettra de recueillir des perspectives détaillées sur les pratiques de flexibilité, les avantages perçus et les défis rencontrés par les employés. Les entretiens permettront de comparer les données récoltées et d'examiner les différences de ressenti entre les employés des deux organisations ainsi qu'au sein même des entreprises, malgré des règles similaires.

Les résultats seront ensuite analysés en utilisant des techniques de codage thématique pour identifier les principaux thèmes et différences entre les deux organisations. Cette analyse comparative visera à évaluer comment les différentes politiques de flexibilité influencent le bien-être et la productivité des employés dans ces contextes organisationnels distincts.

En conclusion, le mémoire synthétisera les résultats obtenus pour comprendre les effets des pratiques de flexibilité sur les employés dans les deux entreprises étudiées. Les conclusions permettront de formuler des recommandations pour améliorer les pratiques de flexibilité au travail, en prenant en compte les différences sectorielles observées. Enfin, la recherche contribuera à éclairer les débats actuels sur la gestion de la flexibilité et à inspirer des pratiques professionnelles plus équilibrées et efficaces.

8.2. Entreprises étudiées pour cette recherche

J'ai choisi de réaliser des entretiens auprès de deux catégories d'entreprises pour pouvoir comparer les vécus des employés du secteur public et privé. À cet effet, j'ai interrogé des salariés de Partenamut, une mutuelle, ainsi que des individus employés par Sander, un cabinet de recrutement.

8.2.1. Quelles sont donc les différences entre ces deux domaines ?

En Belgique, le secteur privé est principalement orienté vers une quête de rentabilité financière et de compétitivité, alors que le secteur public est axé sur la satisfaction des besoins sociaux et la prestation de services à la communauté. Souvent soumis à une réglementation du travail rigoureuse, le secteur public offre également une plus grande sécurité de l'emploi. Ces différences se reflètent également dans la culture organisationnelle, avec une tendance au secteur privé vers la compétitivité et l'innovation, tandis que le secteur public met souvent l'accent sur la stabilité et la responsabilité sociale.

8.2.2. Sander

Sander est une entreprise belge spécialisée dans le recrutement et la sélection de personnel, fondée en 2019. Elle intervient dans le secteur des ressources humaines, proposant des services tels que le recrutement, l'évaluation et le conseil pour des entreprises partout en Belgique. Sander joue un rôle essentiel en facilitant la mise en relation entre employeurs et candidats 30 qualifiés, contribuant ainsi à la croissance et au développement des entreprises par l'optimisation des processus de sélection et d'embauche. Forte de plusieurs décennies d'expérience dans le recrutement, Sander est devenue un acteur clé sur le marché belge de l'emploi. L'entreprise emploie 30 personnes.

8.2.3. Partenamut

Partenamut est une mutualité belge, faisant partie du secteur de la sécurité sociale en Belgique, fondée en 1907 sous le nom de "La Mutualité Socialiste du Brabant" avant de devenir "Partenamut" en 1990. Elle emploie aujourd'hui 1276 personnes. Sa mission principale est de fournir à ses membres des services d'assurance maladie et d'assistance médicale, incluant le remboursement des frais médicaux, l'assistance hospitalière, les soins dentaires, entre autres. Partenamut représente aussi les intérêts de ses membres dans les domaines de la santé publique et de la politique sociale en Belgique. Au fil des années, elle s'est établie comme l'une des principales mutualités du pays, desservant des milliers de membres à travers ses agences et ses plateformes en ligne. En tant que consultante/recruteuse chez Sander, mon quotidien consiste à être en contact avec des candidats souhaitant changer d'emploi. Lors de nos échanges de qualification, nous abordons fréquemment la question de leur situation actuelle en termes de flexibilité ainsi que de leurs besoins dans ce domaine.

8.3. La flexibilité chez Sander : analyse des témoignages

La flexibilité au travail est un concept central chez Sander, particulièrement avec l'implémentation du télétravail. À travers les interviews des employés, nous parcourons plusieurs thèmes clés, révélant ainsi les impacts psychologiques et physiques de cette flexibilité.

8.3.1. Télétravail et bien-être au travail

Le télétravail est perçu comme un aspect crucial du bien-être au travail par les employés de Sander. Une employée décrit le bien-être au travail comme la possibilité de se sentir heureuse d'aller au travail chaque matin, même si ce sentiment n'est pas constant. Pour elle, la confiance accordée aux employés et la possibilité de télétravailler sont des éléments essentiels :

"La confiance que l'on accorde aux employé(e)s. Rien de pire pour moi que de ne pas me sentir en confiance et qu'il y ait une atmosphère de suspicion sur ce que je fais ou non. La possibilité de faire du télétravail".

Ce témoignage souligne l'importance de la confiance et de la flexibilité pour maintenir une bonne santé mentale et un sentiment de satisfaction au travail.

8.3.2. Conséquences psychologiques et physiques

La flexibilité, en particulier le télétravail, a des effets significatifs sur le niveau de stress et d'anxiété des employés. Une autre employée remarque une réduction notable de son stress et de son anxiété depuis qu'elle bénéficie de la flexibilité au travail :

"La flexibilité au travail a eu un impact très positif sur mon niveau de stress et d'anxiété. Depuis que je bénéficie de cette flexibilité, j'ai nettement remarqué une diminution de mon stress et de mon anxiété, ce qui a contribué à améliorer ma qualité de vie globale et ma productivité au travail".

La possibilité d'adapter ses horaires de travail à ses besoins personnels permet aux employés de mieux gérer leur temps et de réduire la pression quotidienne. Cependant, un manque de flexibilité peut augmenter le stress comme le souligne un autre employé : "Le manque de flexibilité au travail peut significativement augmenter le niveau de stress des employés, car il réduit leur capacité à équilibrer efficacement leurs obligations professionnelles et

personnelles".

Sur le plan physique, le télétravail et des horaires flexibles permettent aux employés de mieux prendre soin de leur santé. Une employée a observé des améliorations de sa santé physique depuis l'introduction de la flexibilité : "Depuis que je prends ce jour de télétravail et que j'ai décidé d'arrêter de bosser à 18h, j'ai repris le sport ! Quel bonheur ! Je vais retrouver ma santé mentale et physique ". La flexibilité permet aux employés de mieux organiser leur emploi du temps pour inclure des activités physiques, ce qui contribue à leur bien-être général.

8.3.3. Collaboration et communication

Un autre aspect important de la flexibilité est son impact sur la collaboration et la communication au sein des équipes. Contrairement à l'idée que le télétravail pourrait isoler les employés, beaucoup trouvent que cela renforce l'esprit collaboratif :

"Je n'ai pas ressenti de sentiment d'isolement dû à la flexibilité au travail. Au contraire, cela a renforcé mon sentiment de collaboration avec l'équipe. Grâce à l'utilisation efficace des outils de communication et de collaboration en ligne, nous avons pu maintenir une interaction constante et soutenir un esprit d'équipe solide, malgré la distance physique".

Cela montre que, avec les bons outils et une culture d'entreprise adaptée, la flexibilité peut améliorer les relations de travail et la productivité.

Les témoignages des employés de Sander montrent que la flexibilité, notamment le télétravail, est bénéfique à la fois pour le bien-être mental et physique des employés. Elle favorise une meilleure gestion du stress et de l'anxiété, encourage des habitudes de vie plus saines et renforce la collaboration au sein des équipes. Cependant, pour maximiser ces bénéfices, il est crucial que la flexibilité soit intégrée de manière équitable et soutenue par des outils et des pratiques de communication efficaces.

En conclusion, la flexibilité au travail chez Sander est une composante essentielle du bien-être des employés, et a des impacts positifs significatifs sur leur santé mentale et physique ainsi que sur la dynamique de l'équipe.

8.4. La flexibilité chez Partenamut : analyse des témoignages

8.4.1. *La flexibilité au travail et le télétravail*

Personne A nous partage son expérience chez Partenamut et souligne l'importance de la flexibilité pour maintenir un bon équilibre entre vie privée et professionnelle. Elle mentionne que Partenamut offre un environnement de travail équilibré, favorisant ainsi le bien-être des employés : "Aujourd'hui, je pense que Partenamut offre un environnement de travail où le bien-être est réel... Grâce à une bonne flexibilité et un équilibre entre vie privée et vie professionnelle". Elle souligne également que la flexibilité, en particulier le télétravail, peut améliorer la productivité : "Contrairement à ce que craignent certaines entreprises, la flexibilité ne réduit pas la productivité, au contraire, elle l'améliore souvent, surtout en télétravail".

Personne B, quant à elle, insiste sur l'importance de la flexibilité pour les parents : "La flexibilité c'est crucial quand tu as des enfants... Quand tu es maman, c'est important d'avoir de la flexibilité et de ne pas se sentir mal parce qu'on est en retard". Elle apprécie particulièrement la possibilité d'organiser son emploi du temps en fonction des besoins de sa famille.

Personne C ajoute que la flexibilité permet une meilleure gestion de l'emploi du temps personnel et professionnel : "La flexibilité au travail, c'est finalement de pouvoir gérer son agenda en fonction de ses besoins, en fonction de sa réalité, sans qu'il n'y ait qui que ce soit pour remettre en question cet agenda, voire même le contrôler".

8.4.2. *Conséquences psychologiques et physiques*

Sur le plan psychologique, *Personne A* observe une réduction du stress et une meilleure humeur grâce au télétravail : "Le niveau de stress et d'anxiété est considérablement réduit grâce à la possibilité de fixer des entretiens via Teams... Cela a un impact positif sur mon efficacité et mon humeur". Cependant, elle mentionne également un risque d'isolement, bien qu'atténué par des interactions régulières avec les collègues : "Un sentiment d'isolement peut survenir... Mais chez Partenamut, même en télétravail, j'ai des collègues avec qui je peux échanger régulièrement".

Personne B note que l'absence de flexibilité peut être très démotivante et générer du stress négatif : "Les gens qui n'ont pas de flexibilité au travail sont hyper démotivés, ils sont mal considérés, maltraités pour eux... Donc du coup, ils sont moins performants".

Sur le plan physique, *Personne A* souligne que le télétravail peut entraîner une réduction de l'activité physique, nécessitant la mise en place d'activités sportives pour compenser : "Le télétravail peut entraîner une prise de poids... C'est pour cette raison que j'ai repris des séances de sport". Elle apprécie les initiatives de Partenamut pour encourager le sport, comme les événements sportifs et les clubs de sport.

8.4.3. Satisfaction et points d'amélioration

Personne A et *Personne C* expriment une grande satisfaction concernant leurs conditions de travail actuelles chez Partenamut. *Personne A* apprécie particulièrement la bienveillance et l'autonomie offertes : "La bienveillance de mes collègues fait partie intégrante de l'ADN de Partenamut... La flexibilité et l'autonomie sont également importantes". Cependant, elle suggère que certaines tâches administratives pourraient être simplifiées pour améliorer encore plus le bien-être au travail.

Personne C met en avant la bonne relation avec son manager et ses collègues, ce qui contribue à son bien-être : "Je me sens respectée de toutes parts... Ma responsable me fait confiance, mes clients me font confiance, mes collègues me font confiance". Elle souligne l'importance de la flexibilité pour absorber la charge de travail sans problème.

En résumé, les témoignages montrent que la flexibilité, et particulièrement le télétravail, est un atout majeur chez Partenamut, et favorise le bien-être et la productivité des employés. Toutefois, certaines améliorations peuvent encore être apportées, notamment dans la simplification des tâches administratives et la promotion d'activités physiques régulières.

8.4. Comparaison entre Sander et Partenamut : Flexibilité et télétravail

Dans le paysage actuel des entreprises axées sur le bien-être des employés et la flexibilité au travail, Sander et Partenamut se démarquent par leurs approches distinctes en matière de télétravail et de gestion des horaires. Cette comparaison met en lumière à la fois leurs points communs et leurs différences significatives, basées sur des entrevues et des témoignages d'employés.

8.4.1. Points communs

Les deux entreprises partagent un engagement profond envers le bien-être des employés et la promotion d'un environnement de travail sain.

Sander et Partenamut investissent dans des programmes de bien-être visant à améliorer la santé physique et mentale de leurs employés. Par exemple, Sander propose des séances de méditation hebdomadaires et des cours de fitness pour favoriser le bien-être général, tandis que Partenamut offre des formations en gestion du stress et des initiatives de santé pour soutenir ses employés.

De plus, les deux entreprises encouragent l'engagement et l'autonomie des employés. Chez Sander, cela se manifeste par un environnement de travail stimulant qui valorise le développement personnel et professionnel. Partenamut, quant à elle, met l'accent sur des défis professionnels enrichissants et des opportunités de croissance individuelle.

8.4.2. Différences clés

Les différences entre Sander et Partenamut deviennent apparentes principalement dans leur approche du télétravail et de la flexibilité des horaires.

Politique de télétravail :

Sander offre à ses employés la possibilité de télétravailler un jour par semaine. Ce jour de télétravail est perçu comme une flexibilité modérée qui permet aux employés de gérer certaines tâches personnelles tout en maintenant une connexion avec l'équipe. Un employé de Sander témoigne : "Le jour de télétravail chez Sander me permet de trouver un équilibre entre mes obligations professionnelles et personnelles. Cependant, une plus grande flexibilité pourrait répondre à différents besoins individuels".

Partenamut adopte pour sa part une approche beaucoup plus flexible en permettant à ses employés de télétravailler jusqu'à trois jours par semaine. Cette politique vise à réduire les trajets domicile-travail et à offrir une gestion du temps plus adaptée aux besoins personnels des employés. Un employé de Partenamut explique : "Le télétravail chez Partenamut est essentiel pour moi. Il me permet de mieux gérer mon temps et de maintenir un équilibre entre ma vie professionnelle et personnelle".

Gestion des horaires :

Les horaires de travail chez Sander sont fixes avec la possibilité de faire des heures supplémentaires pour atteindre les objectifs. Cette approche vise à maintenir une structure claire et à encourager les efforts supplémentaires pour assurer l'excellence. Selon un employé de

Sander : "Les horaires fixes chez Sander me permettent de planifier ma journée efficacement. Toutefois, une flexibilité accrue pourrait rendre la charge de travail plus gérable".

En revanche, Partenamut adopte des horaires de travail très flexibles, permettant aux employés de gérer leur journée selon leurs préférences, tant que les objectifs sont atteints. Cette approche favorise l'autonomie et la responsabilité individuelle. Un employé de Partenamut note : "La flexibilité des horaires chez Partenamut me permet de m'adapter aux besoins changeants de ma vie personnelle tout en restant efficace au travail".

Finalement, bien que Sander et Partenamut partagent des valeurs communes telles que le bien-être des employés et la promotion de l'engagement, leurs différences dans les politiques de télétravail et de gestion des horaires reflètent des stratégies distinctes pour répondre aux besoins variés de leurs employés. Alors que Sander offre une flexibilité modérée avec un jour de télétravail et des horaires fixes, Partenamut se distingue par une approche plus souple avec jusqu'à trois jours de télétravail et des horaires très flexibles. Ces choix stratégiques sont cruciaux pour créer un environnement de travail efficace et équilibré, adapté aux exigences modernes des employés.

9. Confrontation des conclusions des entretiens avec les conclusions théoriques

L'analyse des témoignages des employés de Sander et de Partenamut révèle une forte valorisation de la flexibilité au travail dans les deux entreprises, bien que leurs approches diffèrent.

Chez Sander, la flexibilité est présente mais plus modérée, avec un jour de télétravail par semaine et des horaires de travail fixes. Cette politique vise à maintenir une structure stable tout en offrant une certaine liberté pour la gestion des obligations personnelles. Les employés apprécient cette confiance et notent des améliorations significatives en termes de collaboration, productivité, mais également en termes de bien-être mental et physique.

La flexibilité modérée voulue chez Sander pousse à améliorer l'esprit collaboratif au sein des équipes ce qui vient dans le sens des conclusions précédentes de Kooper et Kurland (2002) qui notent qu'une flexibilité exacerbée pourrait mener à un isolement professionnel et social, créant ainsi une problématique de performance des équipes au sein de l'entreprise. Cette flexibilité modérée chez Sander amène aussi une meilleure gestion de l'équilibre vie professionnelle – vie privée, ce qui vient à nouveau appuyer les résultats de Harris (2003) qui soulignait les défis de conciliation entre vie privée et vie professionnelle, notamment pour ceux ayant de jeunes enfants ou un partenaire travaillant également à domicile.

Partenamut, en revanche, adopte une approche beaucoup plus flexible, permettant jusqu'à trois jours de télétravail par semaine et des horaires de travail adaptables. Cette stratégie vise à offrir un meilleur équilibre entre vie professionnelle et personnelle, particulièrement apprécié par les parents et ceux ayant des responsabilités familiales. Les employés de Partenamut notent une réduction du stress et une meilleure gestion de leur emploi du temps. Ces témoignages viennent confirmer les conclusions de Nakrošiene et al. (2019) qui affirme que le télétravail améliore la conciliation entre vie professionnelle et vie privée en réduisant par exemple le temps consacré aux déplacements.

Certains employés de Partenamut signalent toutefois des risques d'isolement liés à la possibilité de télétravailler 3 fois par semaine, ce qui vient à nouveau crédibiliser les conclusions de Kooper et Kurland (2002).

Les deux entreprises investissent dans des programmes de bien-être pour améliorer la santé mentale et physique de leurs employés, mais les modalités de mise en œuvre de la flexibilité

diffèrent. Sander maintient une certaine rigueur dans les horaires, tandis que Partenamut mise sur une plus grande autonomie et responsabilité individuelle.

En conclusion, bien que les approches de Sander et de Partenamut se distinguent, les nombreux témoignages démontrent que chacune des approches permet effectivement de créer un environnement de travail qui favorise le bien-être des employés. Ces deux stratégies de télétravail et de gestion des horaires reflètent une adaptation aux besoins diversifiés des employés modernes. Notons tout de même qu'il a été mentionné des risques d'isolement par les employés de Partenamut qui pourraient nous mener à considérer qu'une culture de télétravail à mi-chemin entre celle de Partenamut et celle de Sander est à considérer comme équilibrée afin d'offrir les meilleurs avantages du télétravail. Cette recommandation, fruit de nos résultats pratiques, confirme les recommandations suggérées par Marc Dumas et Caroline Ruiller (2014) qui mettent l'accent sur l'importance d'établir des frontières claires entre vie professionnelle et personnelle avec des règles organisationnelles de télétravail pour protéger le temps personnel (ex : heures de travail fixes et régulation des courriels en dehors des heures de travail).

10. Bibliographie

1. **Bingen, A., & Trionfetti, M. C. (2019).** Figures de la flexibilité : l'impact de nouvelles formes de travail sur la santé des travailleurs. GRESEA. consulté le 10 juillet. <https://gresea.be/Figures-de-la-flexibilite-l-impact-de-nouvelles-formes-de-travail-sur-la-sante>
2. **Chênevert, D., Giauque, D., Abord de Chatillon, E., Delobbe, N., & Vayre, É. (2023).** Du télétravail à l'hybridité : une nouvelle manière de penser la gestion de nos organisations ? Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels, 29(77), 5-22. Éditions ESKA.
3. **Danthine, É., Ouellet, A.-M., Cachat-Rosset, G., & Saba, T. (2022).** Effet du télétravail sur la santé psychologique et la performance des travailleurs durant la pandémie de la Covid-19. Psychologie du Travail et des Organisations, 28(3), 151-165.
<https://doi.org/10.1016/j.pto.2022.03.001> [<https://doi.org/10.1016/j.pto.2022.03.001>]
4. **De Nanteuil, M. (2002).** Les dilemmes de l'entreprise flexible. IAG - LSM Working Papers, 02/61, 48 pages.
<http://hdl.handle.net/2078/18237>
5. **De Nanteuil, M., & El Akremi, A. (2005).** La société flexible. Travail, emploi, organisation en débat. 460 pages.
6. **De Nanteuil, M., & Taskin, L. (2006).** Politics facing the market: Regulating labour flexibility in a society of individuals. In Council of Europe, Reconciling labour flexibility with social cohesion - Ideas for political action (pp. 179-201). Council of Europe Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-54756-6_8
7. **Delahaye, H., & Granier, F. (2006).** La flexibilité au risque de la désaffiliation ? Dans Sociologies pratiques, 12(1), 81-87.
8. **Dumas, M., & Ruiller, C. (2014).** Le télétravail: Les risques d'un outil de gestion des frontières entre vie personnelle et vie professionnelle? Management & Avenir, 8(74), 71-95. consulté le 12 juillet. <https://doi.org/10.3917/mav.074.0071>
9. **Hansez, I. (2021).** Apprendre du télétravail contraint durant la crise sanitaire. https://orbi.uliege.be/bitstream/2268/260794/1/Hansez_Regards%20economiques_164%2C%20PP20-27.pdf

10. **Hansez, I., Taskin, L., Thisse, J. (2021)** Télétravail : solution d'avenir ou boom éphémère ?, Regards économiques, 164.

11. **Hansez, I. (2021).** Le télétravail: Apprendre du télétravail contraint durant la crise sanitaire. Regards Économiques, 164. https://www.regards-economiques.be/images/reco-pdf/reco_214.pdf

12. **Hansez, I., Etienne, A.-M., & Breuer, L. (2008).** Impact de la flexibilité du temps de travail sur le bien-être : Temps de travail et horaires atypiques: impact sur le conflit travail-famille et le bien-être.
https://orbi.uliege.be/bitstream/2268/39799/1/Com335_révisé_misenpage.pdf?fbclid=IwY2xjawEckL9leHRuA2FlbQlXMAABHZjY1gg14duN7iJdjQR0mPSc_aljPhq4Xa-EdyPejUUWSvrLwq1Mlh1KIQ_aem_kq-nOdXumH2y7E-rG0gYwQ

13. **Harvard Business Review (2021).** "The Pandemic Has Accelerated Demands for a More Flexible Workplace" - This influential publication explores how the pandemic accelerated the adoption of flexwork and its implications on businesses and employees.

14. **Largier, A. (2001).** Le télétravail : Trois projets pour un même objet. Réseaux, 106(2), 201-229.

15. **Loup, P., Maurice, J., & Rodhain, F. (2020).** Quand les technologies nomades influencent simultanément le bien-être et le stress au travail. Systèmes d'information & management, 25(3), 9-40.

16. **McKinsey & Company (2021).** Reimagining the Office and Work Life after COVID-19. à partir de: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/reimagining-the-office-and-work-life-after-covid-19>

17. **Merlet, J., & Poussing, N. (2020).** Impact du télétravail sur l'innovation des entreprises : une étude sur données d'enquête. Revue d'économie industrielle, 171, 89-138. https://journals.openedition.org/rei/9266?ora.z_ref=li-77076540-pub&fbclid=IwZXh0bgNhZW0CMATAAR2KbFelgwwAoRIgIvaPlpKII2349u2QohRziDTD3VNdcWT_0s6clLEDdOM_aem_cb75us8lu1Lo8XXYUJ2VVw

18. **Sacré, N. (2021).** Le télétravail, le futur du travail [Thèse de doctorat, Université catholique de Louvain]. Prom. : Rousseau, A., & Hunyadi, M.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.4683210>

19. **Sombret, P. (2023, janvier 13).** Responsabiliser vos équipes : les avantages des horaires de travail flexibles. Mis à jour le 20 décembre 2023.
<https://fr.deskbird.com/blog/flexitime>

20. **Taskin, L. (2003).** Les enjeux du télétravail pour l'organisation. Reflets et perspectives de la vie économique, 42(1), 81-94.

21. **Taskin, L. (2003).** Télétravail, les mythes d'une success story. Entre autonomie et contrôle. Gestion 2000, 2, 113-125. consulté le 13 juillet.
<https://shs.hal.science/halshs-03511615/document>

22. **Taskin, L. (2006).** Le télétravail en manque de régulations. Regards économiques, 37, 1-14.

23. **Taskin, L. (2007).** Gérer le télétravail, une affaire de GRH. Personnel et Gestion, 16(4), 7-11.

24. **Taskin, L., & Raone, J. (2014).** Flexibilité et disciplinarisation : repenser le contrôle en situation de distanciation. Economies et Sociétés, Série KC, Etudes critiques en management, 3(1), 35-69.

25. **Taskin, L., & Schots, M. (2013).** Flexibilité du temps de travail et relation d'emploi. Économies et sociétés, Série Socio-Economie du Travail, AB(26), 1471-1501, à partir de <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00819360>

26. **Taskin, L., & Thisse, J.-F. (2021).** Télétravail, organisation et management: Enjeux et perspectives post-covid. Regards Économiques, 164. https://www.regards-economiques.be/images/reco-pdf/reco_214.pdf

27. **Taskin, L., & Vendramin, P. (2004).** Le télétravail, une vague silencieuse: Les enjeux socio-économiques d'une nouvelle flexibilité (p. 115). Presses universitaires de Louvain. https://www.researchgate.net/profile/Laurent-Taskin-2/publication/342409646_Le_teletravail_une_vague_silencieuse_-_Les_enjeux_socio-economiques_d%27une_nouvelle_flexibilite/links/5ef2da3c299bf1031f1f5009/Le-teletravail-une-vague-silencieuse-Les-enjeux-socio-economiques-dune-nouvelle-flexibilite.pdf Dépôt légal : D/2004/9964/23. ISBN : 2-930344-62-8. Imprimé en Belgique.

28. **Taskin, Laurent, & Devos, Véronique. (2020).** "New Ways of Working: Telework and its implications on the gender division of labor."

29. **World Economic Forum (2020).** "The Future of Jobs Report" - This report delves into the impact of technological advancements and changing work patterns on the workforce, emphasizing the need for flexibility in employment.
<https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020>