

Faculté des sciences économiques,  
sociales, politiques et de communication

# Le télétravail : entre efficacité et résilience

*Partie I Comment les travailleurs effectuent-ils un télétravail  
efficace à domicile ?*

*Partie II Comment les télétravailleurs font-ils preuve de  
résilience face à l'adversité de la crise de la COVID-19 ?*

Auteure : Aurélie Pahaut  
Promoteur I : Pierre Semal  
Promoteur II : Guilhem Bascle  
Année académique 2020-2021  
Master 60 en sciences du travail

À Papou...

*« Tout est possible à qui rêve, ose, travaille et n'abandonne jamais. »*

Xavier Dolan

## **Remerciements**

Tout d'abord, je tiens à exprimer toute ma reconnaissance à mes deux promoteurs, Messieurs Pierre Semal et Guilhem Bascle. Je les remercie de m'avoir orientée, encadrée, conseillée et de m'avoir accordé de leur temps précieux.

J'adresse également mes sincères remerciements à l'équipe pédagogique, aux professeurs, intervenants et assistants de l'Ecole des sciences du travail de l'UCL qui, par leurs échanges, exposés et remarques constructives ont guidé mes réflexions pour l'élaboration de ce travail.

En outre, je tiens à témoigner toute ma reconnaissance aux personnes qui ont accepté de me rencontrer virtuellement et de répondre aux questions durant mes recherches.

Je remercie ma chère Maman, Béatrice Damm, qui a toujours été là pour moi. Je remercie ma sœur, Magali de m'avoir soutenue et encouragée, à maintes reprises. Leurs encouragements chaleureux et leur soutien au quotidien m'ont été d'une grande aide.

Enfin, last but not least, j'aimerais exprimer ma gratitude à ma collègue et amie Yasmine Flament pour son soutien inconditionnel, son aide précieuse et ses encouragements durant l'année académique et lors de la rédaction de ce travail.

A vous tous, chers Professeurs, intervenants, famille et amis, je vous présente mon respect et ma gratitude.

## **Table des matières générale**

Paper I – Comment les travailleurs effectuent-ils un télétravail efficace à domicile ?

Paper II – Comment les télétravailleurs font-ils preuve de résilience face à l'adversité de la crise de la COVID-19 ?

Note d'articulation

# PAPER I

## Comment les travailleurs effectuent-ils un télétravail efficient à domicile ?

*Promoteur : Professeur Pierre Semal*

2020-2021

Aurélie Pahaut

Master 60 en sciences du travail

---

## Table des matières – Paper I

<b>Introduction</b> .....	1
1. L'efficience et ses termes connexes .....	2
2. Le télétravail.....	5
2.1. Définition.....	5
2.2. La prévalence du télétravail.....	6
2.2.1. Le télétravail en Belgique .....	6
2.2.2. Par secteur d'activité .....	9
2.2.3. Par profession .....	11
3. L'efficience du télétravail .....	13
3.1. Les obstacles à l'efficience du télétravail.....	13
3.1.1. Le manque de communication en face à face .....	13
3.1.2. La culture organisationnelle incomprise et l'isolement professionnel.....	14
3.1.3. La frontière entre vie privée et professionnelle brouillée et l'hyperconnexion .	16
3.2. Les facteurs nécessaires à l'efficience du télétravail.....	16
3.2.1. La satisfaction des télétravailleurs .....	16
3.2.2. La réduction des coûts.....	18
3.3. Le travail à domicile volontaire versus contraint .....	19
3.4. L'influence de la fréquence du télétravail sur la productivité.....	20
<b>Conclusion</b> .....	21
<b>Bibliographie</b> .....	23

## Introduction

*« Nous sommes obligés de travailler chez nous, avec les enfants à la maison, dans des espaces inadaptés, sans possibilité de faire autrement et sans horaires de travail. Ce sera catastrophique pour la productivité des entreprises » (Gorlick, 2020).*

Au printemps 2020, lors des périodes de confinement strictes liées à la pandémie de la COVID-19, le conseil national de sécurité Belge a imposé la limitation des contacts physiques au sein des entreprises, rendant le travail à domicile obligatoire pour lutter contre la propagation de ce virus mortel. La crise du coronavirus a frappé le monde économique et social de manière inattendue, de nombreux travailleurs et employeurs ont subséquemment été soumis au travail à domicile soudain et forcé, parfois sans aucune préparation et pour certain, pour la première fois (Galanti et al., 2021). Le télétravail a été crucial pour les secteurs, les entreprises et les employés disposant, entre autres, des technologies de l'information et de la communication (TIC) afin de pouvoir continuer leurs activités et, de surcroît, maintenir leurs productions pendant la crise. Mais ses effets sur la productivité sont flous à court et long terme (OCDE, 2020).

De nombreuses questions découlent de ce contexte particulier de travail à domicile. Celui-ci a été rendu obligatoire pour la plupart des travailleurs depuis plus d'un an, mais cette organisation du travail est-elle pour autant efficace ? Qui peut prétendre au travail à domicile ? Le télétravail est-il efficace pour l'entreprise ? Le télétravail est-il catastrophique pour la productivité ? Ce Paper a pour objectif de répondre à la question : *« comment les travailleurs effectuent-ils un télétravail efficace à domicile ? »*.

L'objectif de ce travail de recherche est d'examiner les articles scientifiques existants relatifs au télétravail et de concevoir l'état de l'art sur le **travail à domicile** ainsi que son **efficience**. Pour apporter des éléments de réponse à la question empirique citée ci-dessus, ce Paper comprend trois parties. Une première partie portant sur la définition de l'efficience et de ses termes connexes. Une seconde partie qui définit le télétravail, apporte des statistiques de prévalence en Belgique avant et pendant la COVID-19 et décrit la nature du télétravail effectué à domicile par profession et secteur. Et enfin, une dernière partie relative à l'efficience du télétravail, en examinant le lien entre productivité et télétravail.

## 1. L'efficience et ses termes connexes

La revue de la littérature a permis de relever que l'efficience est souvent associée à l'efficacité, l'effectivité, la performance et la productivité. Selon Zidane & Olsson (2017), il existe une grande diversité de significations, d'utilisation et d'interprétations des termes « *efficience* » et « *efficacité* », ainsi que du terme connexe « *effectivité* ». Ce chapitre se concentre uniquement sur la littérature écrite en anglais des concepts « *efficiency* », « *effectiveness* » et « *efficacy* », traduits respectivement par « *efficience* », « *effectivité* » et « *efficacité* ». Il est important de donner une signification précise de chacun de ces termes (Koninckx et Teneau, 2010).

Tout d'abord, on dit d'un individu qu'il est **efficace** quand il arrive à ses fins sans préciser les moyens qu'il a utilisés. L'**efficacité** se rapporte donc à un individu qui est capable de produire les résultats espérés et d'atteindre ses objectifs. La personne, seule ou au sein d'une équipe, a une vision du but à atteindre et elle comprend clairement ce qu'elle cherche à réaliser (Koninckx et Teneau, 2010). Lloyd-Walker et al. (2016) ajoutent le terme d'*auto-efficacité*, qui est la confiance d'un individu dans sa capacité à réaliser des tâches professionnelles avec succès et à pouvoir relever des défis.

Ensuite, selon Koninckx et Teneau (2010), l'**effectivité** exprime : « *la qualité de l'adéquation entre ce que l'individu fait effectivement et ce qu'il voulait faire.* » (p. 94). En d'autres termes, c'est quand un individu atteint ses objectifs pré-établis (Keh & al., 2006). L'effectivité se rapporte ainsi à la finalité. Drucker (1963) mentionne l'effectivité comme « *doing the right things (faire les bonnes choses)* ».

Puis, un employé **efficace** est quelqu'un qui met en œuvre des moyens afin d'atteindre un objectif. L'**efficience** est liée à la qualité du travail réalisé (Koninckx et Teneau, 2010). Ainsi, l'individu accomplit des tâches avec le moins de ressources possibles ou avec le moins de temps perdu. Selon Fragouli & Ilija (2019), un employé efficace accomplit ses tâches en un minimum de ressources et de temps. Pour ce faire, il adopte différentes techniques lui permettant de gagner du temps. Pour Drucker (1963), l'efficience signifie : « *doing things right (faire les choses correctement)* ». Zidane & Olsson (2017) rajoutent que l'efficience est le fait de faire les choses de la bonne façon. C'est une mesure axée sur l'interne. Randeree et Ninan (2011) mentionnent que l'efficience mesure la quantité et la qualité des résultats de la performance d'une personne ou de son équipe.

Enfin, pour Zidane et Olsson (2017) : « *les mesures du succès sont l'efficience (« efficiency ») (si les ressources minimales sont utilisées dans la recherche des objectifs), l'efficacité (« efficacy ») (qui demande si nous atteignons réellement ce que nous voulons atteindre) et l'effectivité (« effectiveness ») (si les moyens employés permettent la réalisation des objectifs) » (p. 634). Limiter le succès du télétravail à son efficience peut fermer des portes aux universitaires et chercheurs qui envisagent leurs travaux de façon holistique. Le succès du télétravail va au-delà de son efficience.*

Dans son étude, Moonen (1997), a considéré l'enseignement comme une activité de production. La figure ci-dessous illustre les trois concepts de mesure du succès (efficience, efficacité et effectivité) et la manière dont ils doivent être liés dans l'exécution du télétravail. Comme l'a fait Moonen (1997), considérons le télétravail comme une activité de production. On peut y distinguer les cinq parties principales suivantes : les objectifs, les intrants, le processus, les extrants et les résultats.

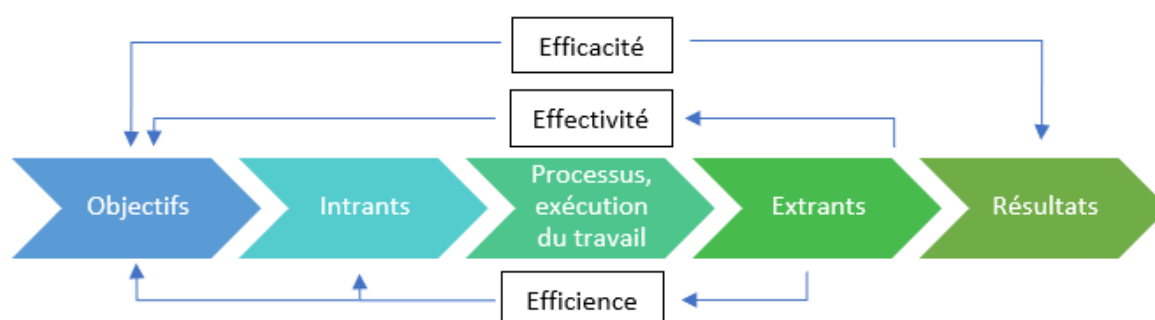


Figure 1 – Modèle reflétant l'efficience, l'efficacité et l'effectivité. Adapté de Bartuseviciene & Sakalyte (2013).

**Les objectifs** sont les objectifs de l'entreprise ainsi que les objectifs personnels de chaque télétravailleur. Ils sont définis par le manager.

**Les intrants** sont les ressources utilisées dans l'activité de production. Par exemple, chez le télétravailleur, ce sont le télétravailleur lui-même, le matériel (ordinateur, smartphone), le logiciel et l'infrastructure (son domicile).

**Le processus** est le moyen par lequel les intrants sont transformés en extrants. Par exemple, l'organisation d'une journée du télétravailleur, l'utilisation de technologies du télétravail spécifiques (l'utilisation d'applications, de chat en ligne, l'envoi d'e-mails, etc.), ainsi que le temps des télétravailleurs sont pertinents dans cette étape de l'activité de production.

Le processus et les intrants interagissent entre eux et déterminent **les coûts** du système. Ce sont les coûts de personnel, d'équipement, des installations, des matériaux et autres.

*Les effets* du télétravail comprennent les extrants et les résultats. *Les extrants* sont les effets directs et immédiats du télétravail telles que les réalisations cognitives, le développement des compétences et des connaissances, etc. *Les résultats* ne sont pas visibles immédiatement, ce sont les résultats de l'interaction des résultats du télétravail avec l'environnement social comme l'emploi, les gains, la satisfaction professionnelle et personnelle, le statut, etc.

Selon Schreyer et Pilat (2001), la **productivité** « est un indicateur clé de la performance économique » (p. 176) et elle « décrit la relation entre la production et les facteurs nécessaires pour l'obtenir. La croissance de la productivité est le fondement de l'amélioration des revenus réels et du bien-être » (p. 138). De plus, la productivité se compose de l'efficacité et de l'efficience (Rantanen, 1995, cité dans Roghanian et al., 2012). En effet, augmenter l'efficience des employés permet de gagner du temps pour d'autres tâches. Ce qui permet également d'augmenter la **productivité** des employés (Fragouli & Ilia, 2019). Pour Bhatti & Qureshi (2007) : « la productivité est une mesure de performance qui englobe à la fois l'efficience et l'effectivité (*effectiveness*). Il est donc important de savoir qui sont les travailleurs productifs. » (p. 57).

Pour mesurer l'efficience du télétravail, cette recherche s'appuie sur le développement de styles d'employés, la **motivation** du personnel et le développement des **compétences** des employés. Le télétravailleur est donc efficient lorsqu'un optimum est trouvé entre la minimisation des coûts et la maximisation des effets (Moonen, 1997) et lorsqu'il produit un résultat de manière compétente et qualifiée (Zidane & Olsson, 2017). Pour Allen et al. (2015), un télétravail est efficient quand le travailleur est **satisfait**.

## 2. Le télétravail

### 2.1. Définition

Le télétravail a été inventé début des années 1970 par l'Américain Jack Nilles. A l'époque, le but de déplacer le travail chez les travailleurs était d'atténuer les embarras de circulation et de réduire la consommation d'énergie (Allen et al., 2015). Depuis lors, le télétravail s'est rapidement répandu dans le monde, particulièrement au début du 21<sup>ème</sup> siècle (Wojcak et al., 2016). Grâce aux progrès des technologies de l'information et de la communication (TIC), de plus en plus d'employés de bureau sont capables de travailler en dehors du bureau. Le passage de l'économie manufacturière à une économie de l'information a élargi le nombre d'emplois qui se prêtent au travail à domicile (Allen et al., 2015).

La revue de la littérature a mis en lumière la diversité des conceptualisations et des définitions de cette forme de travailler (Taskin, 2003 ; Allen et al., 2015 ; Vayre, 2019). Une définition universelle, acceptée de tous n'existe pas (Eurofound & ILO, 2017). Comme le télétravail est un concept large, il est important d'apporter une définition claire et précise de cette activité professionnelle afin d'évaluer la situation et la comparer (Wojcak et al., 2016, Eurofound & ILO, 2017).

Au niveau juridique, dans son accord-cadre du 16 juillet 2002, la Commission Européenne établit un cadre général pour les télétravailleurs et leurs conditions de travail pour les pays Européens. Elle définit le télétravail comme : « *une forme d'organisation et/ou de réalisation du travail utilisant les technologies de l'information, dans le cadre d'un contrat ou d'une relation d'emploi, dans laquelle un travail, qui aurait également pu être réalisé dans les locaux de l'employeur, est effectué hors de ces locaux de façon régulière* » (Eurofund, 2010). Le télétravailleur utilise ainsi des « *téléphones intelligents, tablettes, ordinateurs portables et de bureau* » (ILO, 2020, p. 1). Le télétravail doit faire l'objet d'un accord volontaire entre l'employeur et les employés. Outre l'entente quant au lieu de travail (au domicile de l'employé ou ailleurs), l'accord doit préciser plusieurs autres aspects, à savoir: la durée et les heures de travail, les moyens de communication à utiliser, les tâches à accomplir, les mécanismes de contrôle et les modalités de rapport sur le travail exécuté (Eurofund, 2010).

En outre, le télétravail est une forme de travail flexible dans lequel les travailleurs remplacent leurs heures de travail habituelles au bureau par du travail à distance (Mani & Siju, 2021). En règle générale, le télétravail est classé en fonction de la flexibilité du temps et du lieu, c'est-à-

dire du nombre d'heures de travail effectuées par semaine par le télétravailleur (un jour, plusieurs jours ou à plein temps) et selon son lieu d'exécution comme au domicile du télétravailleur, dans un centre satellite ou dans un lieu public (Wojcak et al., 2016). De plus, le télétravail concerne les grandes organisations (Allen et al., 2015) mais aussi les petites et moyennes structures (Wojcak et al., 2016).

De plus, Golden (2012) distingue le télétravail traditionnel, réalisé pendant les heures classiques du bureau, du télétravail non traditionnel, réalisé en dehors des heures du bureau (le soir et les jours de congé ou lors d'heures supplémentaires au domicile afin de terminer des tâches du bureau (Kazekami, 2020). Taskin et Devos (2005) identifient le télétravail contractualisé et non contractualisé, quant à Taskin et Bridoux (2010), ils discernent le télétravail occasionnel (moins d'un jour de travail hebdomadaire), extensif (plus d'un jour par semaine) ou permanent (plus de 90% du temps de travail de la semaine).

Travail mobile, travail à domicile, e-travail à distance, etc. sont différents termes utilisés dans la littérature pour désigner le télétravail (Taskin, 2003 ; Allen et al., 2015). Dans ce travail de recherche, **uniquement le travail à domicile** est abordé, c'est-à-dire un lieu de travail où le télétravailleur effectue ses tâches en utilisant les technologies de l'information et de la communication (TIC) depuis son domicile (Wojcak et al., 2016 ; Charalampous et al., 2019).

## 2.2. La prévalence du télétravail

### 2.2.1. Le télétravail en Belgique

Par le biais d'une enquête sur les forces de travail (EFT), Statbel, l'office belge de statistique, collecte des données sur le travail à domicile depuis près de 30 ans. Leur méthode d'interrogation étant restée identique depuis 1992, leurs observations sont réalisées avec rigueur et efficacité. Statbel (2021) a comparé l'évolution du travail à domicile dans le temps et constate une augmentation du nombre de travailleurs à domicile subséquentement à la pandémie du Covid-19. Il est important de relever que ces chiffres concernent le travail exécuté au domicile du salarié. Bien que les concepts soient similaires, il ne s'agit pas nécessairement de télétravail effectué avec l'appui des technologies de l'information et de la communication (Statbel, 2021). Cependant, il existe peu d'emplois qui peuvent être effectués à distance sans nécessiter l'utilisation des TIC (Holgerson et al., 2021).

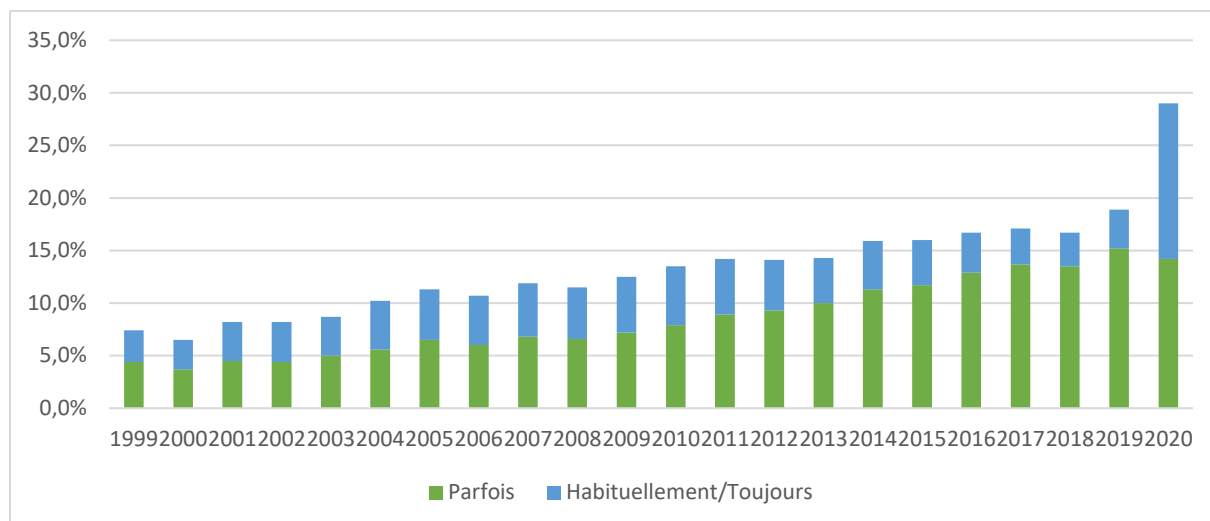


Figure 2 – Evolution du travail à domicile chez les salariés en Belgique en fonction de la fréquence de travail à domicile (1999-2020). Adapté de Statbel (2021).

En 1999, 7,4% des salariés ont *parfois* (en vert dans le graphique) ou *habituellement* (en bleu dans le graphique) travaillé à leur domicile. Cette part de salariés travaillant à domicile était relativement limitée. En effet, comme le montre le graphique 1 ci-dessus, ce chiffre a augmenté progressivement pour atteindre 18,9% en 2019. Ce qui représente **une augmentation de plus du double du nombre de travailleurs à domicile sur une période de 20 ans**. Donc, en 2019, juste avant la pandémie de coronavirus, un cinquième des travailleurs travaillait à domicile (Statbel, 2020). Les effets de la crise de la Covid-19 sont donc clairement constatés en 2020, avec une moyenne de travailleurs à domicile de 29%. De mars 2020 à avril 2021, en moyenne 30,9% des salariés en Belgique travaillent à domicile, soit un travailleur sur trois (Statbel, 2021).

En outre, en tenant compte de la fréquence de travail à domicile, un plus grand nombre de travailleurs ont travaillé à domicile en 2020 de manière plus habituelle. Entre 2019 et 2020, le nombre de travailleurs ayant habituellement ou toujours travaillé à domicile a fortement augmenté. Par contre, il y a une légère diminution de la part des salariés travaillant parfois à domicile durant cette période. En effet, en 2019, avant la crise sanitaire, seulement 3,7% des employés travaillaient habituellement ou toujours à domicile alors que ce chiffre a quadruplé pour atteindre 14,8% en 2020 (Statbel, 2021).

En ce qui concerne **la part de travailleurs à domicile de sexe féminin ou masculin**, il n'existe **pas de différence** significative depuis 1999 (Statbel, 2020). Cependant, depuis 2013, le nombre de travailleuses à domicile est supérieur au nombre de travailleurs masculins. Marquée par le

coronavirus, on constate en 2020, que 31,0% des employées travaillaient à domicile occasionnellement ou habituellement, contre 27,0% d'employés masculins, même si cet écart ne s'est pas nettement agrandi ces dernières années (Statbel, 2021).

		2019	2020	Evolution
<b>Total</b>		18,9%	29,0%	+53,0%
<b>Sexe</b>	<b>Hommes</b>	17,4%	27,0%	+55,0%
	<b>Femmes</b>	20,4%	31,0%	+52,0%
<b>Lieu de résidence</b>	<b>Région de Bruxelles-Capitale</b>	23,9%	42,7%	+79,0%
	<b>Région flamande</b>	20,0%	28,7%	+43,0%
	<b>Région wallonne</b>	14,8%	25,1%	+69,0%
<b>Lieu de travail</b>	<b>Région de Bruxelles-Capitale</b>	29,8%	48,6%	+63,0%
	<b>Région flamande</b>	18,1%	25,9%	+43,0%
	<b>Région wallonne</b>	13,6%	22,3%	+64,0%
	<b>Étranger</b>	20,3%	35,4%	+75,0%
<b>Niveau d'instruction</b>	<b>Niveau d'instruction faible</b>	2,7%	3,7%	+37,0%
	<b>Niveau d'instruction moyen</b>	6,7%	12,9%	+94,0%
	<b>Niveau d'instruction élevé</b>	35,6%	49,3%	+39,0%

Tableau 1 – Comparaison du pourcentage de salariés qui travaillent parfois ou habituellement à domicile (2019-2020). Adapté de Statbel (2021).

De plus, Statbel (2021) affirme qu'il y a une grande différence du pourcentage de travailleurs à domicile en 2019 entre les régions au niveau du **lieu de résidence**. Effectivement, le travail à la maison occasionnel ou habituel est le plus fréquent chez les employés qui habitent à Bruxelles (23,9%). Ce fait s'explique car les villes ont une part plus importante d'emplois compatibles avec le travail à domicile (Holgerson et al., 2021). Chez les travailleurs résidants en Wallonie et en Flandre, les chiffres atteignent respectivement 14,8% et 20% en 2019. L'année suivante, en 2020, cette différence s'est d'avantage prononcée (Statbel, 2021). Ainsi, en **Région de Bruxelles-Capitale**, en pleine zone urbaine, le pourcentage de salariés travaillant à domicile atteint 42,7%, soit une **augmentation d'environ 80 %** entre 2019 et 2020. En Région wallonne, 25,1% des salariés travaillent à domicile en 2020. C'est la seconde plus forte augmentation du pays, où le pourcentage de travailleurs à domicile est passé de 14,8 % en 2019 à 25,1 % en 2020. En Flandre, le nombre de travailleurs à domicile a moins augmenté que celui de la Wallonie. Malgré un pourcentage de travailleurs supérieur à celui de la Wallonie en 2019, le taux de travailleurs à domicile a moins évolué en 2020 chez les Flamands. L'écart entre les deux régions s'est donc restreint en 2020, soit 28,7% des employés Flamands travaillaient à la maison, contre 25,2% de Wallons (Statbel, 2021).

Statbel (2021) observe également des divergences claires au niveau du **lieu de travail**, entre les régions. La **Région de Bruxelles-Capital reste en tête**, le nombre de travailleurs à domicile travaillant dans la région étant le plus élevé (48,6 % en 2020). L'écart entre la Wallonie et la Flandre s'est réduit en raison d'une importante hausse de télétravailleurs travaillant en Région wallonne, les chiffres passent de 13,6 % en 2019 à 22,3 % en 2020. L'évolution de la part de télétravailleurs travaillant en Région flamande a plus faiblement augmenté (18,1% en 2019 à 25,9% en 2020)

### 2.2.2. Par secteur d'activité

Selon Statbel (2021), au niveau de l'activité économique, on remarque une grande différence du pourcentage de travailleurs à domicile selon le secteur. Pour Bartik et al. (2021), le travail à domicile est **plus courant au sein des secteurs où les employés sont plus instruits et mieux payés**. Hensvik et al., (2020) rajoutent qu'il existe une hétérogénéité importante dans les parts de travail à domicile entre les industries et les professions. Tout d'abord, le travail à domicile était déjà bien présent dans les secteurs de l'enseignement, de l'information et de la communication et du secteur des activités financières et d'assurance avant la crise du Covid-19. L'enseignement en tête car, entre autre, la préparation des cours à la maison par les enseignants, est considéré comme du travail à domicile. En 2020, le secteur de l'enseignement a été déplacé à la quatrième position, voyant le secteur des « activités extra territoriales », en d'autres termes, le **secteur des organisations internationales** (69,6 %) prendre la première place où le pourcentage de travailleurs travaillant occasionnellement ou habituellement à domicile a augmenté de façon nettement plus considérable que dans l'**enseignement** (60,5 %). Viennent ensuite à la deuxième et troisième place, les secteurs des « **activités financières et d'assurance** » avec 66,8 % de travailleurs à domicile et le secteur de « l'information et communication » avec 63,9 %. Le secteur des « activités spécialisées, scientifiques et techniques », qui, avant la crise sanitaire, ne concernait qu'un tiers des travailleurs, touche la moitié des travailleurs à domicile en 2020 (Statbel, 2021). Ce classement rejoint le top trois selon Hensvik et al. (2020). Selon eux, les grandes industries qui comptent le plus d'heures de travail à domicile sont l'information (services de traitement de données), les activités financières et les services commerciaux. Dingel et Neiman (2020) complètent cette liste avec la gestion d'entreprise et les services professionnels et scientifiques.

Suite à la crise du corona en 2020, certains secteurs où le travail à domicile était limité dans le passé ont eu une évolution marquée et est devenu courant. C'est le cas des secteurs de l' « administration publique », où leur nombre a presque doublé pour atteindre 36 % en 2020, de l' « industrie manufacturière » et l' « activité de services administratifs et de soutien » où un cinquième des travailleurs travaillent à domicile (Statbel, 2021).

Enfin, selon Statbel (2021), **le travail à domicile le moins fréquent** en 2019 et en 2020, est fortement dû à la **nature du travail**. En effet, cela concerne les secteurs du « commerce », « réparation d'automobiles et de motocycles », du « transport et entreposage », de la « santé humaine et action sociale » et de l' « hébergement et restauration (Horeca) », difficilement « télétravaillables » (Sanchez et al., 2020). Hensvik et al. (2020) rajoutent les secteurs de l'électricité et du gaz, le revêtement et la gravure ainsi que la fabrication de machines pour le travail des matériaux et les « carwash ». Dingel et Neiman (2020) complètent cette liste avec le secteur de l'agriculture et le commerce de détail. Ce sont des secteurs où, à certains moments de 2020, des salariés ont beaucoup moins travaillés, notamment en raison du fait que le travail à la maison était impossible comme par exemple dans le secteur du commerce de gros et de détail et de l'Horeca. Cependant, fait contradictoire, malgré la nature du travail, des augmentations dans tous les secteurs sont à noter. Le travail à la maison n'est donc plus une exception dans aucun des secteurs (Statbel, 2021).

Enfin, certaines recherches (Gottlieb et al., 2021 ; Holgersen et al., 2021 ; Sanchez et al., 2020) affirment qu'il existe **une relation positive entre le niveau de PIB par habitant et la part des emplois qui se prêtent au travail à domicile**. Sanchez et al. (2020) rajoutent que *« les emplois comportant des niveaux élevés de tâches cognitivement exigeantes sont plus courants dans les pays dont le PIB par habitant et l'utilisation de la technologie sont plus élevés »* (p. 69). Le PIB par habitant est un indicateur du niveau d'activité économique. Son objet est la mesure des productions économiques réalisées lors d'une période donnée (Cornilleau, 2006). Il s'obtient en divisant le PIB par le nombre d'habitants d'un pays. Selon Cornilleau (2006) : *« le PIB par habitant reste un des principaux sous-indicateur du développement humain, sans plus de réflexion sur l'information qu'il véhicule du point de vue du bien-être »* (p. 12). Ce point macroéconomique s'éloigne quelque peu de la question de recherche de ce travail. Les futures recherches pourraient s'y intéresser, comparant la revue de la littérature avec les chiffres en Belgique par exemple.

### 2.2.3. Par profession

Selon Sanchez et al. (2020), les emplois qui peuvent être exercés à domicile dépendent du **contenu des tâches des professions**, de la disponibilité de **l'accès à internet** et de leurs **revenus**. En effet, les travailleurs dont les professions impliquent des niveaux élevés de tâches interpersonnelles et analytiques non routinières effectuées par le biais d'un accès à internet à haut débit permettant les vidéoconférences sont « *télétravaillables* » (Sanchez et al., 2020, p.82). Mani et Siju, (2021) rajoutent que de nombreuses fonctions peuvent être exercées par le télétravail, en particulier celles qui nécessitent un niveau élevé de lecture, d'écriture ou d'autres activités professionnelles exigeant une concentration prolongée.

En effet, selon Statbel (2021), le pourcentage de travailleurs à domicile chez les personnes hautement qualifiées est passé de 35,6 % en 2019 à 49,3 % en 2020. De ce fait, presque **un salarié sur deux hautement qualifié a effectué du travail à la maison en 2020**. Ces travailleurs exercent leur profession dans la gestion, les affaires, la finance et les professions libérales (Hensvik et al., 2020) ou dans le droit et l'informatique par exemple (Dingel & Neiman, 2020). Ce sont des chiffres bien plus élevés, comparé aux personnes moyennement qualifiées (c'est-à-dire possédant un diplôme de l'enseignement secondaire supérieur), où ce chiffre passe de 6,7 % en 2019 à 12,9 % l'année suivante. Le pourcentage des travailleurs exerçant leur travail à domicile chez les personnes faiblement qualifiées reste faible, passant de 2,7 % en 2019 à 3,7 % en 2020. **Le niveau d'instruction et le travail à domicile sont donc liés** (Statbel, 2021). Statbel (2021) émet l'hypothèse que cette différence considérable entre un salarié hautement qualifié et un salarié moyennement ou faiblement qualifié effectuant du travail à la maison pourrait s'expliquer par le lien entre le niveau d'instruction et le type de la profession exercée. Cette hypothèse est vérifiée dans de nombreuses études (Hensvik et al., 2020 ; Holgersen et al., 2021 ; Bartik et al., 2020 ; Dingel & Neiman, 2020 ; Sanchez et al., 2020).

Statbel (2021) classe les professions en trois catégories, en fonction de leur propension à substituer le travail à domicile au travail sur le lieu de travail (avant et pendant la Covid-19) : déjà fréquent, augmentation remarquable et exceptionnel. **La première catégorie** comprend les professions pour lesquelles le travail à domicile était déjà fréquent avant la crise sanitaire et dont il y a encore eu une augmentation en 2020. C'est le cas des **cadres de direction**, directeurs et gérants dont la part de travailleurs travaillant à domicile occasionnellement ou habituellement est passé de 44,6 % en 2019 à 62,2 % en 2020. En outre, les **professions scientifiques et**

**intellectuelles** travaillaient déjà fréquemment à la maison, avec 45,1 % en 2019 et 56,9 % l'année suivante (Statbel, 2021). De plus, Hensvik et al. (2020) présentent leur top trois des professions qui travaillent le plus à domicile : les transcripteurs médicaux, les informaticiens et les économistes.

La **deuxième catégorie** représente les emplois où l'augmentation du pourcentage de travailleurs à domicile a quasiment doublé entre 2019 et 2020. C'est la catégorie la plus remarquable. C'est ainsi que 11,8 % des **employés administratifs** travaillaient à domicile en 2019, contre 28,9 % en 2020. Et une profession intermédiaire sur trois a habituellement ou occasionnellement travaillé à domicile en 2020 (Statbel, 2021).

Toujours selon Statbel (2021), la **troisième et dernière catégorie**, à l'autre extrémité, comprend les emplois pour lesquels le travail à domicile était exceptionnel, aussi bien avant que pendant la crise de la Covid-19. Cette catégorie comprend le « personnel des services directs aux particuliers, commerçants et vendeurs », les « métiers qualifiés de l'industrie et de l'artisanat », les « conducteurs d'installations et de machines, et ouvriers de l'assemblage » et les « professions élémentaires ». En d'autres termes, ce sont les **professions exécutant des tâches manuelles** (Hensvik et al., 2020). Ce sont, par exemple, les aides ménagères, les agents d'entretien, les manutentionnaires, etc. Malgré de très légères augmentations en 2020, la nature de ces professions ne conviennent que difficilement au travail à domicile. Le travail à distance reste l'exception pour ces types d'emplois (Statbel, 2021) car même en période de fermeture, certaines industries sont jugées essentielles et les salariés sont autorisés à travailler sur leur lieu de travail (Hensvik et al., 2020). Dingel et Neiman (2020) rajoutent que les travailleurs de l'agriculture, de la construction et de la production ne peuvent pas travailler à domicile.

Mongey et al. (2020) ont étudié les caractéristiques des **salariés qui ne peuvent pas travailler à domicile**. Ils constatent que ces travailleurs sont plus susceptibles de ne pas avoir de diplôme universitaire, d'être à faible revenu et de louer leur logement (de ne pas être propriétaire). Sanchez et al. (2020) rajoutent que les salariés occupant des emplois nécessitant un niveau de compétence faible ou moyen et impliquant des tâches intensément manuelles et routinières ne sont pas en mesure de travailler à domicile. Ces professions les obligent à être physiquement présent dans un lieu spécifique ou à interagir en personne avec des collègues et/ou des clients. **Les jeunes** et les travailleurs **peu instruits** sont donc concernés. Dingel et Neiman (2020) ont érigé une liste d'emplois qui ne se prêtent pas au télétravail. Une profession ne peut donc pas être exercée entièrement à domicile si elle remplit au moins une des conditions suivantes : si

une profession exige une activité physique, un travail quotidien à l'extérieur, la conduite de véhicules, de dispositifs mécanisés ou d'équipements, des contacts fréquents avec le public, si ses titulaires utilisent l'e-mail moins d'une fois par mois, interagissent avec des personnes violentes chaque semaine, subissent des brûlures ou des coupures mineures chaque semaine, courent ou marchent la majorité de leur temps ou doivent porter régulièrement des équipements de protection spécialisés.

Outre la nature des tâches à accomplir, le travail à domicile dépend également de nombreux **facteurs contextuels** comme les **cultures d'entreprise** (la confiance de l'employeur envers ses employés), les **réglementations**, les **attitudes** des travailleurs et des managers, etc. (Holgersen et al., 2021).

### 3. L'efficacité du télétravail

Ce chapitre recense les différents facteurs qui agissent sur l'efficacité du télétravail : ceux qui peuvent être un obstacle à la mise en place du travail à domicile et ceux nécessaires pour garantir son efficacité.

#### 3.1. Les obstacles à l'efficacité du télétravail

Tout d'abord, au-delà des obstacles liés aux technologies de l'information et de la communication, il existe des obstacles non techniques substantiels au travail à domicile (OCDE, 2020). Le télétravail peut ainsi diminuer la satisfaction des télétravailleurs à domicile et de surcroît, son efficacité. Ce Paper se concentre sur les trois obstacles les plus rencontrés à l'efficacité du télétravail.

##### 3.1.1. Le manque de communication en face à face

Tout d'abord, les télétravailleurs manquent de communication en face à face. Cette communication inclut des **messages non verbaux** comme le sens du toucher, les postures, les gestes et les expressions faciales. Tous les indices de communication non verbale aident l'interlocuteur à la compréhension du contexte du message (Wojcack et al., 2016). Travailler à domicile, éloigné des interactions quotidiennes et régulières en face à face avec les superviseurs et les collègues modifie « *la dynamique des processus interpersonnels liés au travail* » (Allen et al., 2015, p. 52). En effet, les processus interpersonnels au bureau façonnent les comportements et les attitudes des employés.

De plus, la communication en face à face, parmi les autres méthodes d'interaction (e-mails, téléphone, messagerie instantanée, etc.), est la plus importante pour créer et **entretenir des relations** sympathiques ou d'amitiés au bureau. Mais malheureusement, la séparation physique peut entraver ces interactions (Allen et al., 2015).

Selon Wojcak et al. (2016), les télétravailleurs à domicile doivent également faire face au **faible niveau de circulation de l'information**. En effet, au bureau de l'entreprise, des informations formelles et informelles circulent. En étant éloigné du bureau, le télétravailleur peut manquer ces informations sur les activités de l'entreprise. Par conséquent, « *il peut ne pas interpréter correctement et complètement les informations disponibles et, en outre, il n'a pas suffisamment d'occasions de vérifier sa compréhension* » (p. 35). Allen et al. (2015) rajoutent que **la distance physique peut ralentir les échanges d'informations et la vitesse du retour d'information** (le feedback) entre les employés et les superviseurs.

En outre, la **confiance** s'établit plus facilement grâce à une communication en face à face que par voie électronique alors que le transfert de connaissances, au sein de l'entreprise, repose sur la confiance entre superviseurs et entre collègues (Alexopoulos et Buckley, 2013). De ce fait, le travail à domicile peut nuire au transfert de connaissances au sein des entreprises (Taskin & Bridoux, 2010) car les interactions en face à face sont importantes pour le **partage des connaissances** de qualité (Allen et al., 2015). De plus, les rencontres informelles qui se produisent dans un même espace physique, comme par exemple la pause à la machine à café, sont essentielles pour le partage des connaissances (OCDE, 2020).

De surcroît, la **créativité** est associée à la fréquence des communications en face à face (Tripathi & Burleson, 2012). Les collègues qui se réunissent en face à face obtiennent de meilleurs résultats (Allen et al., 2015). Selon l'OCDE (2020) : « *l'innovation dépend dans une mesure importante du partage des connaissances* » (p. 14). A long terme, la croissance de la productivité et l'innovation pourraient souffrir du télétravail.

### 3.1.2. La culture organisationnelle incomprise et l'isolement professionnel

Wojcak et al. (2016) définissent la culture organisationnelle comme « *un ensemble de croyances, de valeurs et de normes partagées par le groupe qui influence définitivement le comportement de ses membres* » (p. 35). Ils ajoutent que « *cet ensemble est constitué à long terme et est basé sur l'expérience collective de solutions réussies aux problèmes auxquels le groupe a été confronté, et il est donc communiqué comme valable aux nouveaux membres du*

*groupe* » (p. 35). L'entreprise elle-même est la culture qui change, se développe et réagit aux changements. Le télétravailleur à domicile ne voit pas ces changements directement, il ne participe pas physiquement aux événements avec les collègues, ni aux développements de l'entreprise. Par conséquent, **il perd petit à petit le contact avec la réalité organisationnelle** et se sent de plus en plus exclu de l'entreprise. La compréhension du travailleur à domicile de la culture organisationnelle est donc limitée. De plus, les discussions de type informelles, les expériences et les échanges d'informations aboutissent à la création de valeurs communes et de règles non écrites, influençant le comportement des employés. Wojcak et al. (2016) rajoutent que : « *pour comprendre et intérioriser les systèmes de valeurs et de normes et leurs changements, le travailleur doit vivre les événements avec les autres. Il intériorise inconsciemment les valeurs et les normes parce qu'il fait l'expérience des mêmes solutions réussies que ses collègues* » (p. 35). Cette expérience n'est donc pas possible avec le travail à domicile. En étant éloigné physiquement, il est difficile pour lui d'intérioriser les changements organisationnels car le message culturel et le contexte sont mal compris. Les valeurs, normes et croyances du groupe sont des facteurs décisifs qui ont un impact important sur leur vision de l'entreprise et de ses objectifs. Alors que cette expérience collective permet d'éviter des malentendus ou des interprétations erronées des messages. Finalement, le télétravailleur comprend de moins en moins son organisation. Ce **manque de compréhension organisationnel** entraîne une déchéance de ces performances car cela conduit à un manque de satisfaction intrinsèque vis à vis de son travail (Wojcak et al., 2016).

De plus, le télétravail entraîne un **isolement professionnel et social**. En effet, le télétravailleur peut se sentir stigmatisé socialement, dû à son absence physique au bureau et à ses interactions sociales réduites avec ses collègues. Comme mentionné au paragraphe précédent, le télétravailleur manque les conversations informelles dans les couloirs de son entreprise ainsi que les bavardages, importants pour l'apprentissage et le partage des connaissances (Allen et al., 2015).

Outre ce sentiment d'isolement et de solitude au travail, le télétravailleur peut ressentir un **épuisement émotionnel**, d'autant plus si son travail prend de l'ampleur. Cet épuisement peut être dû à un faible soutien social ressenti aussi bien au travail qu'à la maison. Le soutien social est une ressource qui s'épuise avec le temps lorsque les salariés travaillent énormément à distance (Charalampous et al., 2019).

Le manque de compréhension organisationnel, l'isolement social et professionnel ainsi que l'épuisement émotionnel engendrent une grande **démotivation** du travailleur à domicile (Allen et al., 2015). Cette démotivation engendre une moins bonne performance ainsi qu'une plus grande intention de remettre sa démission (Golden et al., 2008).

### 3.1.3. La frontière entre vie privée et professionnelle brouillée et l'hyperconnexion

Pour Allen et al. (2015), le télétravailleur à domicile est d'autant plus sollicité par la famille. Il assume donc une plus grande responsabilité car il se trouve physiquement présent à la maison tout en étant connecté au travail à tout moment (par exemple, via les e-mails). Cette disponibilité pour le travail grâce aux outils technologiques estompe la frontière temporelle entre la maison et le travail. Cette **hyperconnexion** augmente les distractions et les interruptions entre les rôles, ce qui engendre un conflit des rôles familiaux et professionnels. Elle engendre aussi plus de travail, un travail supplémentaire dissimulé, une demande de travailler d'avantages d'heures et de vérifier ses e-mails en dehors des heures de travail (Allen et al., 2015). Okkonen (2021) rajoute que les effets de la numérisation sont doubles : « : « *en apportant toujours plus de systèmes d'information, d'applications, d'interfaces utilisateur et de systèmes d'exploitation pour améliorer la productivité et l'efficacité du travail, la numérisation a conduit à une augmentation de la charge d'information, à un rythme de travail effréné, au multitâche et aux interruptions* » (p. 4).

## 3.2. Les facteurs nécessaires à l'efficacité du télétravail

Selon l'OCDE (2020), le travail à domicile peut affaiblir ou améliorer la performance des entreprises. L'effet global du télétravail dépend de deux « *mécanismes de transmission* » : « *un mécanisme direct* », modifiant l'efficacité en agissant sur la performance des entreprises, la production de savoir et de motivation des employés. Et « *un mécanisme indirect, qui fait que le télétravail contribue à réduire les coûts et permet ainsi de libérer des ressources pouvant être réaffectées à des innovations et une réorganisation porteuse de gains de productivité* » (p. 12). Pour activer ces deux mécanismes, les entreprises doivent jouir d'infrastructures TIC appropriées.

### 3.2.1. La satisfaction des télétravailleurs

Locke (1976) définit la satisfaction au travail comme : « *un état émotionnel agréable ou positif résultant de l'évaluation de son travail ou de ses expériences professionnelles* » (p. 1304). Il existe **un lien substantiel entre l'efficacité des employés et leur satisfaction au travail**

(Sultana et al., 2021). Kazekami (2020) rajoute que le télétravail modifie la satisfaction professionnelle, la satisfaction de vie et le bonheur et ces facteurs ont la capacité d'améliorer la productivité du travail. **Le travail à domicile peut améliorer la performance des entreprises en augmentant l'efficacité des télétravailleurs** et donc, **en augmentant la satisfaction des employés** (OCDE, 2020). Les facteurs qui améliorent la satisfaction des télétravailleurs sont nombreux et variés. Ce Paper recense les quatre facteurs qui augmentent le degré de satisfaction des télétravailleurs (et donc leur efficacité) afin de compenser les obstacles à l'efficacité (OCDE, 2020) cités plus haut.

Tout d'abord, les télétravailleurs qui jouissent d'une plus grande **autonomie** sont plus responsables, libres et indépendants. Cette autonomie leur permet de choisir la méthode d'exécution des tâches liées à leur travail. Elle entraîne des résultats positifs pour l'entreprise (Gajendran et al., 2014) et une plus grande satisfaction de leur travail (Allen et al., 2015). De plus, le travail à domicile permet une flexibilité de temps et de lieu. Un télétravailleur satisfait de son travail a la capacité d'adapter son temps de travail en exécutant ses tâches en fonction de ses besoins. Contrôler ses horaires permet aux télétravailleurs de mieux gérer les ressources de temps et de les attribuer de manière à améliorer les résultats du télétravail (Golden, 2006a, 2006b, cités dans Allen et al., 2015).

Ensuite, les télétravailleurs qui travaillent efficacement ont la capacité de s'**autoréguler**. Ils possèdent les compétences nécessaires pour planifier leur temps et les tâches à réaliser pour travailler efficacement (Allen et al., 2015). Cette compétence permet aux télétravailleurs de pouvoir se concentrer sur les tâches professionnelles et d'ignorer les signaux extérieurs au travail (la pile de linge à ranger par exemple). Ce comportement structurant permet de limiter les sources de distraction et une plus grande satisfaction professionnelle (Allen et al., 2015). De plus, le télétravail permet une gestion plus facile des exigences familiales et des responsabilités domestiques (Aczel et al., 2021 ; Kazekami, 2020). Les télétravailleurs qui gèrent de manière efficace leur vie privée et professionnelle et qui atteignent un équilibre, sont donc des travailleurs satisfaits (OCDE, 2020).

Puis, les facteurs en lien positif avec la satisfaction professionnelle sont la **confiance** et le **soutien émotionnel**. En effet, un télétravailleur efficace reçoit des signes de confiance de la part de son manager (et de ses collègues) sur son travail réalisé à domicile. De plus, il perçoit un soutien émotionnel de son manager de façon formelle et informelle. En effet, les télétravailleurs satisfaits sont soutenus par leur managers. Une plus grande « **téléprésence** »,

un plus grand soutien organisationnel et une plus grande richesse sociale entraînent une motivation et un engagement plus étendus et ancrés des télétravailleurs. La « *téléprésence* » désigne le sentiment d'être physiquement présent dans un environnement simulé ou distant (Loomis, 1992). Le soutien psychologique est donc essentiel pour qu'ils soient efficaces (Allen et al., 2015, p. 56). En outre, Charalampous et al. (2019) rajoutent qu'un manager qui soutient et donne sa **confiance** aux tâches réalisées à domicile par son employé télétravailleur accroît sa loyauté envers l'entreprise et son engagement organisationnel.

Enfin, le dernier facteur qui favorise la satisfaction des télétravailleurs est **l'environnement de travail**. En effet, le télétravailleur doit s'approprier un espace de travail qui minimise les distractions, si possible dans une pièce réservée à cet effet. Une connexion rapide à internet, un ordinateur portable, un écran ainsi que **les équipements** utilisés au bureau (souris, clavier, les applications utiles pour son travail, une lampe, etc.) lui sont indispensables (Okkonen, 2021). Les apports en équipements et en **formations** de la part du manager permettent au télétravailleur de se sentir plus engagé dans l'entreprise (Allen et al., 2015). De plus, **l'ergonomie** du poste de travail est également un élément important à son bien-être et son énergie (Dutta et al., 2014). En effet, une table de bureau adaptable en hauteur pour permettre un poste de travail assis-debout, une chaise de bureau ergonomique et confortable (pivotante, avec accoudoirs, soutien lombaire et assise réglable). Donc, un télétravailleur qui ressent un **soutien émotionnel et technique** de son manager est heureux, en bonne santé, ce qui engendre sa satisfaction au travail. Le manager devrait donc être attentif à son environnement de travail (Allen et al., 2015).

### 3.2.2. La réduction des coûts

Le travail à domicile permet d'améliorer la performance des entreprises en favorisant la réduction des coûts. Selon Bloom et al. (2015), les entreprises réduisent leurs coûts de bureau et les coûts informatiques, leur permettant directement de diminuer leurs dépenses d'investissement. Frimousse et Peretti (2021) ajoutent que le télétravail occasionne dans les entreprises des « *économies substantielles induites en termes de coûts de location immobilier* » (p. 161). Ces économies sont réaffectées dans la recherche et le développement (R&D), les nouvelles technologies et d'autres formes d'innovation (Allen et al., 2015). **L'innovation**, comme les nouveaux processus de télétravail, les nouveaux services et les nouvelles formations, est un facteur d'amélioration de la productivité et par conséquent, de la croissance économique (Kazekami, 2020).

De surcroît, les effets de la satisfaction des télétravailleurs vu ci-avant, permettent des taux d'absentéisme et de rotation significativement réduits (Allen et al., 2015). De ce fait, les départs volontaires se voient diminuer, ce qui engendre une baisse des coûts de recrutement.

Enfin, les entreprises peuvent proposer des postes avec des salaires légèrement plus bas que ce qui se trouve sur le marché. En échange d'un salaire moins attrayant, ces entreprises offrent des mesures qui permettent aux travailleurs d'améliorer leur équilibre professionnel/privé, des horaires flexibles de travail par exemple, pour attirer du personnel. Pour autant que ces télétravailleurs soient disposés à renoncer à une rémunération plus élevée en échange de ces avantages concurrentiels, à ces « *différentiels compensateurs de salaire* » (OCDE, 2020, p. 14).

### 3.3. Le travail à domicile volontaire versus contraint

Tout d'abord, Bloom et al. (2015) ont étudié le passage **volontaire** au télétravail pour des salariés Chinois d'un centre d'appel. Ces télétravailleurs perçoivent un impact très positif du télétravail à domicile. En effet, l'entreprise a **préparé** ce mode d'organisation et a équipé ses salariés. Ceux-ci ont 6 mois d'ancienneté minimum dans leur poste et ils disposent à la maison d'une pièce réservée au télétravail ainsi qu'un accès à internet à haut débit. Dans ce contexte, les télétravailleurs sont beaucoup plus productifs, on note des gains de productivité de 20%. Ils sont donc plus heureux et moins susceptibles de démissionner.

D'un autre côté, Morikawa, (2020) a constaté le résultat opposé dans un institut de recherche au Japon. En effet, cet institut a basculé subitement vers le télétravail **sans préparation** durant le confinement. Selon Morikawa (2020), la productivité a baissé de 40% en moyenne pour différentes raisons : le manque de préparation, la **contrainte**, l'absence de communication et d'échanges entre les collègues, les moyens techniques inadéquats et le lieu de télétravail qui est inadapté.

Finalement, ces deux études contrastées, compte tenu du contexte, de leurs activités distinctes et des pays différents, elles ne sont pas facilement comparables. Cependant, elles fournissent trois enseignements communs pour que les effets du télétravail sur la productivité soient importants et positifs. Premièrement, le management et les travailleurs appliquent le télétravail de manière **volontaire** ou du moins, ils y adhèrent. Deuxièmement, les acteurs de ce changement sont **formés** et **préparés** à ce mode d'organisation. Troisièmement,

l'**environnement de travail** et l'**équipement** à domicile sont adéquats (Allen et al., 2015 ; Okkonen, 2021).

### 3.4. L'influence de la fréquence du télétravail sur la productivité

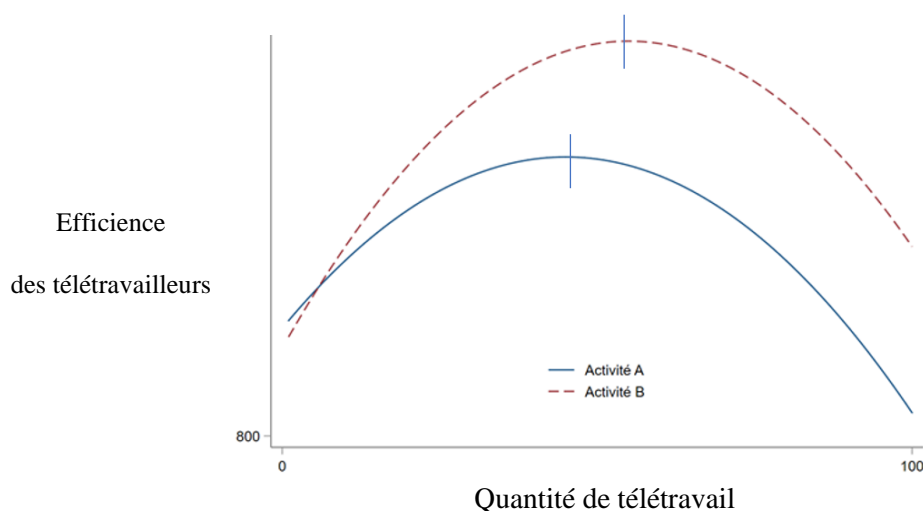


Figure 3 – Le télétravail et l'efficacité des employés : une relation en U inversée. Adapté de Bergeaud et Cette (2021) et OCDE (2020).

Selon Allen et al. (2015) : « toutes les fréquences de télétravail ne sont pas liées de la même manière à la satisfaction au travail » (p. 47). Plus précisément, la relation entre la satisfaction au travail (l'efficacité du télétravail) et la quantité de télétravail (la fréquence) est représentée sur un plan cartésien par une courbe en « U inversé » (OCDE, 2020, p. 15) où l'axe horizontal est la quantité de télétravail et l'axe verticale est l'efficacité des télétravailleurs. La **fréquence** du travail à domicile et la **satisfaction des télétravailleurs** sont liées positivement aux niveaux de travail les plus bas. Cependant, la satisfaction atteint un seuil maximal aux niveaux de travail les plus élevés. Pour Allen et al. (2015), « il peut y avoir un seuil crucial dans la quantité de temps qu'un individu peut télétravailler, au-delà duquel il y a des rendements décroissants » (p. 60). Selon les études, le nombre d'heures au niveau de ce seuil varie entre 15,1 heures par semaine (Allen et al., 2015) et 18 heures par semaine (Kazekami, 2020). Ce seuil varie en fonction des entreprises, des professions et des secteurs (OCDE, 2020).

Cet effet curviligne peut s'expliquer par les obstacles à l'efficacité du télétravail (OCDE, 2020), cités au début de ce chapitre, comme l'isolement professionnel et social auquel les télétravailleurs sont confrontés quand ils travaillent à domicile très fréquemment. La

satisfaction du télétravailleur, gagnée au travail grâce à d'autres avantages, perd progressivement de sa valeur à cause du manque d'interaction sociale (Allen et al., 2015).

De surcroît, plusieurs variables modèrent cette relation curviligne. En effet, une courbe plus plate est observée pour les télétravailleurs dont l'emploi montre plus d'interdépendance et de discrétion ainsi que pour les travailleurs d'avantage orientés vers les résultats et la performance (Golden & Veiga, 2005). Les contextes personnel et professionnel jouent donc un rôle important dans les implications attitudinales des dispositions de travail à domicile. Selon Allen et al. (2015) : « *trouver la bonne durée de télétravail peut être la clé pour obtenir les résultats souhaités, car une durée trop courte ou trop longue peut ne pas avoir l'effet escompté* » (p. 45).

Ainsi, les travailleurs et les managers doivent rester prudents quant à l'extension éventuelle du télétravail car la satisfaction du télétravailleur s'affaiblit au fur et à mesure que le télétravail s'intensifie. Cette baisse de la satisfaction découle des obstacles à l'efficacité du télétravail, comme par exemple une baisse de la qualité des relations avec les télétravailleurs (Allen et al., 2015).

## Conclusion

Ce travail de recherche a permis de répondre aux nombreuses questions posées ainsi qu'à la question de recherche : « *comment les travailleurs effectuent un télétravail efficace à domicile ?* ».

Tout d'abord, une distinction a été faite entre l'**efficacité** et ses termes connexes d'effectivité, efficacité et de productivité. L'état de l'art a permis de relever d'une part, que l'efficacité, l'efficacité et l'effectivité sont des formes de résilience. D'autre part que l'efficacité, au sein d'une entreprise, est la capacité d'un individu à effectuer des tâches pour atteindre un objectif, en un minimum de ressources et de temps.

Ensuite, le **télétravail à domicile** a été défini comme une activité professionnelle, dont le lieu de travail se trouve au domicile du travailleur. Celui-ci effectue donc ses tâches en utilisant les technologies de l'information et de la communication (TIC) depuis sa maison.

Puis, le télétravail à domicile n'est pas efficace dans tous les secteurs ou professions. Après une analyse de la prévalence du télétravail en Belgique, par profession et par secteur, un **profil type du télétravailleur** peut être tiré. C'est une personne qui a un niveau de formation initial

élevé (diplômé du supérieur ou Master), il occupe un poste à responsabilité (cadre par exemple), vivant à Bruxelles-Capitale (en zone urbaine), d'âge moyen (entre 30 et 50 ans).

Ensuite, ce travail de recherche a permis d'étudier plus en détail **l'efficacité du télétravail**. Premièrement en énumérant **les obstacles** à l'efficacité du télétravail. En effet, une mauvaise connexion à internet, le manque de communication en face à face, l'isolement professionnel, l'incompréhension de la culture d'entreprise, l'hyperconnexion et la frontière brouillée de la vie privée/professionnelle ne permettent pas un télétravail efficace. En effet, ces barrières à l'efficacité engendrent une démotivation et une insatisfaction du télétravailleur qui le poussent à ne pas effectuer un travail de qualité. Le télétravailleur insatisfait tend à être absent au travail ou à vouloir quitter l'entreprise.

Deuxièmement, ce Paper aborde les **facteurs favorables** au télétravail efficace. Ces facteurs se situent au niveau de l'entreprise et du télétravailleur lui-même. En effet, un télétravailleur efficace est autonome, il sait s'occuper de son temps et de son environnement de travail en adéquation avec sa vie de famille. Il peut ainsi gérer ses ressources de temps et les attribuer de manière à améliorer les résultats de son télétravail. Au niveau de l'entreprise, le télétravailleur a besoin de confiance, de soutien émotionnel, technique et professionnel, de partage des connaissances, de formations, de créativité et d'un environnement adéquat et adapté. Tous ces facteurs lui permettent d'améliorer son bien-être et d'être plus satisfait et donc plus efficace. De plus, **le télétravail volontaire et préparé** est efficace, comparé à un télétravail non préparé et contraint.

Finalement, la **fréquence du télétravail** influence l'efficacité du télétravailleur à domicile. En effet, l'efficacité des télétravailleurs s'améliore lors d'une faible intensité de travail mais diminue quand le télétravail devient excessif. Il y a donc une zone idéale qui se caractérise par une intensité de travail intermédiaire, dans lequel l'efficacité des télétravailleurs est maximisée.

## Bibliographie

- Aczel, B., Kovacs, M., van der Lippe T. & Szaszi, B. (2021). Researchers working from home: Benefits and challenges. *PLOS ONE* 16(3): e0249127.
- Alexopoulos, A. N., & Buckley, F. (2013). What trust matters when: The temporal value of professional and personal trust for effective knowledge transfer. *Group & Organization Management*, 38, 361–391.
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40-68.
- Bartik, A., Cullen, Z., Glaeser, E., Luca, M. & Stanton, C. (2020). What Jobs are Being Done at Home During the COVID-19 Crisis? Evidence from Firm-Level Surveys. *SSRN Electronic Journal*.
- Bartuševičienė, I., & Šakalytė, E. (2013). Organizational Assessment : Effectiveness vs. efficiency. *Social Transformations in Contemporary Society*, 45-53.
- Bergeaud, A. & Cette, G. (2021). *Télétravail : quels effets sur la productivité ?*. Billet n°198. *Banque de France*. Consulté le 30 mars 2021 sur <https://blocnotesdeleco.banque-france.fr/billet-de-blog/teletravail-quels-effets-sur-la-productivite>
- Bhatti, K. K., & Qureshi, T. M. (2007). Impact of employee participation on job satisfaction, employee commitment and employee productivity. *International Review of Business Research Papers*, 3(2), 54-68.
- Bloom, N., Liang, J., Robertsand, J. & Z. J. Ying. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly Journal of Economics* 130(1): 165-218.

- Charalampous, M. & Grant, C., Tramontano, C. & Michailidis, E. (2019). Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: a multidimensional approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 28. 1-23.
- Cornilleau, G. (2006). Croissance économique et bien-être. *Revue de l'OFCE*, 1, 11-34.
- Dingel, J. I., & Neiman, B. (2020). How many jobs can be done at home? *Journal of Public Economics*, 189, 104235.
- Drucker, P. F. (1963). Managing for business effectiveness. *Harvard Business Review*. vol. 41: 53-60.
- Dutta, N., Koepp, G. A., Stovitz, S. D., Levine, J. A., & Pereira, M. A. (2014). Using sit-stand work stations to decrease sedentary time in office workers: A randomized crossover trial. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 11, 6653–6665.
- Eurofound. (2010). *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Telework in the European Union*. Consulté le 11 mai 2021 sur <http://www.eurofound.europa.eu/docs/eiro/tn0910050s/tn0910050s.pdf>
- Eurofound & The International Labour Office (ILO). (2017). Working anytime, anywhere : The effects on the world of work. *Publications Office of the European Union, Luxembourg, and the International Labour Office*.
- Fragouli, E., & Ilia, I. (2019). Working smart and not hard : key to maximize Employee efficiency?. *International Journal of Information, Business and Management*, 11(2), 74-111.
- Frimousse, S. & Peretti, J. (2021). Repenser la culture d'entreprise après la crise Covid-19. *Question(s) de management*, 1(1), 151-206.

- Gajendran, R. S., Harrison, D. A., & Delaney-Klinger, K. (2014). Are telecommuters remotely good citizens? Unpacking telecommuting's effects on performance via i-deals and job resources. *Personnel Psychology*, *68*, 353–393.
- Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Zappalà, S., & Toscano, F. (2021). Work from Home during the COVID-19 Outbreak: The Impact on Employees' Remote Work Productivity, Engagement and Stress. *Journal of occupational and environmental medicine*.
- Golden, T. D. (2006a). Avoiding depletion in virtual work: Telework and the intervening impact of work exhaustion on commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, *69*, 176–187.
- Golden, T. D. (2006b). The role of relationships in understanding telecommuter satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, *27*, 319–340.
- Golden, T. D. (2012). Altering the effects of work and family conflict on exhaustion: Telework during traditional and nontraditional work hours. *Journal of Business and Psychology*, *27*, 255–269.
- Golden, T. D., & Veiga, J. (2005). The impact of extent of telecommuting on job satisfaction: Resolving inconsistent findings. *Journal of Management*, *31*, 301–318.
- Golden, T. D., Veiga, J. F., & Dino, R. N. (2008). The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: Does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication- enhancing technology matter? *Journal of Applied Psychology*, *93*, 1412–1421.
- Gorlick, A. (2020). *The productivity pitfalls of working from home in the age of COVID-19*. Stanford News. Consulté le 11 mai 2021 sur

<https://news.stanford.edu/2020/03/30/productivity-pitfalls-working-home-age-covid-19>.

Gottlieb, C., Grobovšek, J., Poschke, M., Saltiel, F. (2021). Working from home in developing countries. *European Economic Review*, vol. 133, 103679.

Hensvik, L., Le Barbanchon, T. & Rathelot, R. (2020). Which jobs are done from home? evidence from the american time use survey. *IZA Discussion Paper*, 13138.

Holgersen, H., Jia, Z. & Svenkerud, S. (2021). Who and how many can work from home? Evidence from task descriptions. *J Labour Market Res* 55, 4.

ILO. (2020). Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond – A practical guide. *Publication of ILO*.

Kazekami, S. (2020). Mechanisms to improve labor productivity by performing telework. *Telecommunications Policy*. 44.

Keh H. T., Chu, S. & Xu, J. (2006). Efficiency, effectiveness and productivity of marketing in services. *European Journal of Operational Research*. vol. 170: 265-276.

Koninckx, G. & Teneau, G. (2010). *Résilience organisationnelle: Rebondir face aux turbulences*. De Boeck Supérieur.

Lloyd-Walker, B., French, E. & Crawford, L. (2016). Rethinking researching project management: understanding the reality of project management careers. *International Journal of Managing Projects in Business*, vol. 9 No. 4, pp. 903-930.

Locke, E. (1976). *The Nature and Causes of Job Satisfaction*. The handbook of industrial and organizational psychology. 31.

Loomis, J. M. (1992). Distal attribution as presence. *Presence*, 1, 113–119.

- Mani, A. & Siju, N. (2021). Telecommuting: An Empirical Study on Job Performance, Job Satisfaction and Employees Commitment during Pandemic Circumstances. *Shanlax International Journal of Management*, 8. 1-10.
- Mongey, S., Pilossoph, L., Weinberg, A. (2020). Which workers bear the burden of social distancing policies?. *NBER Working Paper* No. 27085.
- Moonen, J. (1997). The efficiency of telelearning. *Journal of Asynchronous Learning Networks* 1(2).
- Morikawa, M. (2020), *COVID-19, teleworking, and productivity*. VoxEU.org. Consulté le 30 mars 2021 sur <https://voxeu.org/article/covid-19-teleworking-and-productivity>.
- Mouzas, S. (2006). Efficiency versus effectiveness in business networks. *Journal of Business Research*. vol. 59, Issues 10–11, p.p 1124–113.
- OCDE. (2020). *Effets positifs potentiels du télétravail sur la productivité à l'ère post-COVID-19 : quelles politiques publiques peuvent aider à leur concrétisation ?*. Consulté le 30 mars 2021 sur <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/effets-positifs-potentiels-du-teletravail-sur-la-productivite-a-l-ere-post-covid-19-quelles-politiques-publiques-peuvent-aider-a-leur-concretisation-a43c958f/>.
- Okkonen J. (2021). Resilience by Digital - How Sociotechnical Helped Maintaining Operational and Recovery. *Information Technology and Systems: ICITS 2021*, vol. 1, 1330, 581–589.
- Pinprayong B. and Siengtai S. (2012). Restructuring for organizational efficiency in the banking sector in thailand: a case study of siam commercial bank. *Far East Journal of Psychology and Business*, vol. 8, No. 2. P.p 29-42.

- Randeree, K. & Ninan, M. (2011). Leadership and teams in business : a study of IT projects in the United Arab Emirates. *International Journal of Managing Projects in Business*, vol. 4 No. 1, pp. 28-48.
- Rantanen, H. (1995). The effects of productivity on profitability: a case study at firm level using an activity-based costing approach. *LTKK Tieteellisiä julkaisuja-Research Papers*.
- Roghanian, P., Rasli, A., & Gheysari, H. (2012). Productivity Through Effectiveness and Efficiency in the Banking Industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 40, 550–556.
- Saltiel, F. (2020). Who Can Work from Home in Developing Countries? Mimeo, University of Maryland, College Park.
- Sanchez, D., Parra, N., Ozden, C., Rijkers, B., Viollaz, M. & Winkler, H. (2020). Who on Earth Can Work from Home?. *The World Bank Research Observer*. 36.
- Schreyer, P. & Pilat, D. (2001). Mesurer la productivité. *Revue économique de l'OCDE*, 2(2), 137-184.
- Statbel. (2020). *Un salarié sur cinq a travaillé à domicile en 2019*. Consulté le 9 mai 2021 sur <https://statbel.fgov.be/fr/nouvelles/un-salarie-sur-cinq-travaille-domicile-en-2019>.
- Statbel. (2021). *Le travail à domicile se fait une place dans de nouveaux types de professions*. Consulté le 9 mai 2021 sur <https://statbel.fgov.be/fr/nouvelles/le-travail-domicile-se-fait-une-place-dans-de-nouveaux-types-de-professions>.
- Sultana<sup>1</sup>, U. S., Abdullah, N., Mok<sup>1</sup>, E. T., Hossain, J., Sherief, S. R., Iskandar, M. L. & Andalib, T. W. (2021). Exploring Motivation and commitment on job satisfaction and employee performance in Work from Home (WFH) perspective. *Psychology and education*, 58(3) : 2411-2424.

- Taskin, L. (2003). Les Enjeux du télétravail pour l'organisation. *Reflets et perspectives de la vie économique*, 1(1), 81-94.
- Taskin, L., & Bridoux, F.M. (2010). Telework: A challenge to knowledge transfer in organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 21(13), 2503-2520.
- Taskin, L., & Devos, V. (2005). Paradoxes from the individualization of human resource management: The case of telework. *Journal of Business Ethics*, 62(1), 13-24.
- Tripathi, P., & Burleson, W. (2012). Predicting creativity in the wild: Experience sample and sociometric modeling of teams. In *CSCW'12 - Proceedings of the ACM 2012 Conference on Computer Supported Cooperative Work* (pp. 1203-1212). (Proceedings of the ACM Conference on Computer Supported Cooperative Work, CSCW).
- Vayre, E. (2019). Les incidences du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social. *Le travail humain*, 1(1), 1-39.
- Wojcak, E., Bajzikova, L., Sajgalikova, H., & Polakova, M. (2016). How to achieve sustainable efficiency with teleworkers: Leadership model in telework. *Procedia Social Behavioral Sciences*. 229, 33-41.
- Zidane, Y. J.-T. & Olsson, N. (2017). Defining project efficiency, effectiveness and efficacy. *International Journal of Managing Projects in Business*. 10.



## PAPER II

Comment les télétravailleurs font-ils  
preuve de résilience face à l’adversité de  
la crise de la COVID-19 ?

*Promoteur : Professeur Guilhem Bascle*

2020-2021

Aurélie Pahaut

Master 60 en sciences du travail

---

## Table des matières – Paper II

Introduction.....	1
1. Revue de la littérature.....	2
1.1. Définition et gestion efficace d'une crise.....	2
1.2. Définition de la résilience organisationnelle.....	3
1.3. La résilience individuelle.....	5
1.4. Du choc au rebond : les phases de la crise à la résilience organisationnelle.....	5
2. Etude de cas.....	9
2.1. Méthode.....	9
2.2. Description du cas.....	11
2.3. Données.....	13
2.4. Analyse de données.....	13
3. Résultats.....	14
4. Discussion et conclusion.....	20
4.1. Recommandations.....	21
4.2. Compétences développées.....	24
4.3. Limites.....	25
Bibliographie.....	28
Annexes.....	3

## Introduction

« *Cultiver la résilience, potion magique pour une maîtrise et une adhésion au **changement**. En effet, 2020 a changé à jamais la manière dont nous avons de conduire nos affaires, de travailler et de vivre au quotidien. Le recours à des technologies développées et déployées à vitesse v-v' s'est avéré un levier essentiel pour la survie des entreprises, quelle que soit leur taille. Des services essentiels ont basculé vers un environnement en-ligne. Les employés ont dû se mettre au **télétravail** dans l'urgence. Auparavant, certaines entreprises voyaient sans doute encore dans la **transformation numérique** un truc sympa. Elle est aujourd'hui devenue une **absolue nécessité**. » (Max Swerdlow, 2021). « *On a besoin de personnes qui savent **écouter**, comprendre des problématiques et **trouver des solutions**. La crise sanitaire nous montre à quel point cette **flexibilité** est indispensable. » (Max Swerdlow, 2020).**

Dans le cadre de ce travail, nous allons nous concentrer sur une **compagnie d'assurance** en Belgique. Le thème de la résilience est particulièrement important et anime ce travail de recherche. Nous allons donc étudier, avec la crise et **le télétravail** qui s'est déployé subséquentement, comment la **résilience organisationnelle** peut-elle s'organiser en période de COVID-19, pandémie mondiale apparue en 2020 en Belgique. Ce travail de recherche va nous permettre de répondre à la question de recherche : « ***comment les télétravailleurs font-ils preuve de résilience face à l'adversité de la crise de la COVID-19 ?*** ».

En effet, la crise de la COVID-19 a eu un impact incertain sur les entreprises et l'économie mondiale, entraînant des conséquences importantes. Cependant, la résilience organisationnelle est apparue comme une solution permettant aux entreprises de s'adapter et de se renforcer face à l'adversité. Malheureusement, la littérature scientifique sur la résilience organisationnelle est, en grande partie, devenue obsolète. Les chercheurs critiquent la recherche sur la résilience car elle manque de mesurabilité empirique et de validité du concept (Hillmann, 2020). Ce Paper, via une étude de cas sur des télétravailleurs d'une compagnie d'assurance permet d'apporter un vent d'actualité et de concret à la recherche scientifique.

Les enquêtes ainsi que la revue de la littérature ont permis de relever trois recommandations managériales principales : la planification des activités, la gestion des ressources (la frugalité) et la gestion du capital humain et social (Giones et al., 2020).

## 1. Revue de la littérature

Selon Williams et al. (2017), il existe énormément de recherches sur la résilience organisationnelle et la gestion de crise mais peu de recherches sur l'**intégration** des deux dimensions. Ce chapitre a pour objectif de faire l'état de l'art de ces deux concepts afin d'apporter des éléments de réponse à la question de recherche qui anime ce Paper. Au niveau théorique, la résilience comporte deux dimensions : la capacité à limiter ou à résister à l'impact d'un événement et la capacité à résorber le choc (Altintas & Royer, 2009).

### 1.1. Définition et gestion efficace d'une crise

Pour Williams et al. (2017), il existe deux concepts de crise. Premièrement, **la crise comme événement** qui est défini comme « *un événement à faible probabilité, non anticipé et à fort impact (c'est-à-dire nuisible) qui est imprévisible, surprenant et qui menace la viabilité de l'organisation.* » (Lagadec, 2007 ; Pearson et Clair, 1998 cités dans Williams et al., 2017, p. 737). Ces événements sont indésirables, inattendus, imprévus et inconcevables. Il est donc impossible de considérer toutes les probabilités des risques potentiels et de planifier complètement un événement de crise. A la suite de cet événement indésirable, l'objectif de l'entreprise est de gérer la crise en ramenant son système à l'**alignement** (Williams et al., 2017).

Deuxièmement, **la crise comme processus** qui est défini comme : « *un processus étendu dans l'espace et le temps, où un événement déclencheur est le résultat d'une longue période d'incubation ; autrement dit, une crise se produit par phases.* » (Roux-Dufort, 2007, 2016 ; Turner, 1976 ; Shrivastava, 1995 cités dans Williams et al., 2017, p. 737). Les organisations peuvent gérer (traiter et éliminer) la menace de la crise en tant que processus avant, pendant et après l'événement déclencheur. Une telle crise apparaît suite à un événement déclencheur qui découle d'événements quotidiens non perçus et inattendus. Une crise imminente naît d'une accumulation de ceux-ci. Selon Turner (1976), quatre facteurs peuvent expliquer la naissance d'une crise comme processus : les hypothèses incorrectes, la complexité de l'information, la détection et l'interprétation tardives des signaux et la réserve à penser le pire résultat possible.

Pour Williams et al. (2017), ces deux concepts de crise sont **complémentaires**. En effet, les organisations sont confrontées à différentes formes d'adversité et elles doivent adopter, réagir et interagir à l'environnement à des étapes différentes de la crise. Ces auteurs définissent la crise comme : « *un processus d'affaiblissement ou de dégénérescence qui peut culminer par un événement perturbant le fonctionnement normal de l'acteur (c'est-à-dire l'individu,*

*l'organisation et/ou la communauté*). » (p. 739). Selon Koninckx et Teneau (2010), une crise est une dissolution de processus à différents niveaux de routines, impliquant plusieurs individus, provoquant des dégâts conséquents et exigeant une intervention dans l'immédiat.

Ils rajoutent que « *les catastrophes naturelles sont parfois à l'origine de crises graves. Elles sont caractérisées par la réalité et l'ampleur des dommages humains ou naturels et par le fait qu'elles génèrent le doute et remettent en question la gestion humaine des risques* » (p. 68).

Williams et al. (2017) complètent que la gestion de crise est comme : « *la tentative de l'acteur de ramener un système perturbé ou affaibli à n'importe quel stade de la crise dans l'alignement pour atteindre un fonctionnement normal*. » (p. 740). Les perturbations quotidiennes (affaiblissement stratégique progressif ou dérive stratégique) et les événements exceptionnels à surmonter sont inclus à ces définitions.

Enfin, pour Pearson & Clair (1998), une **gestion efficace d'une crise** est le réajustement organisationnel et individuel des hypothèses de base ainsi que la récupération obtenue grâce aux réponses émotionnelles et comportementales. Pour Williams et al. (2017), l'organisation répond et gère efficacement la crise en **cinq phases** pour viser l'équilibre. Tout d'abord, elle détecte le signal déclencheur de la crise, puis elle prépare ou planifie la crise, ensuite elle contrôle (ou confine) les dommages pour enfin reprendre ses activités et apprendre de cette crise. En effet, selon Koninckx et Teneau (2010), apprendre d'une crise permet de tirer les enseignements découlant de celle-ci afin de mettre en place « *un nouveau processus décisionnel* » dans une situation similaire (p. 75). Giones et al. (2020) rajoutent que « *la voie à suivre nécessite de trouver un équilibre entre le renforcement de la résilience et la préparation aux nouvelles opportunités entrepreneuriales* » (p. 4).

## 1.2. Définition de la résilience organisationnelle

Tout d'abord, selon Hillmann (2020), cinq perspectives disciplinaires ont façonné la compréhension de la résilience : l'écologie, la sécurité et la fiabilité, l'ingénierie de la résilience, la psychologie positive et la stratégie.

Selon Williams et al. (2017) la résilience est un concept utilisé et définit dans de nombreux ouvrages. La résilience désigne la capacité d'une organisation (possédant des ressources, des routines, une idéologie et des structures) à absorber une turbulence environnementale discrète et à la capacité de rétablir l'ordre antérieur (Meyer, 1982 cité dans Bryce et al., 2020). Pour Vidaillet (2003) : « *La résilience organisationnelle (Organizational resilience), c'est la*

*capacité d'un groupe à éviter des chocs organisationnels en construisant des systèmes d'action et d'interactions continus destinés à préserver les anticipations des différents individus les uns par rapport aux autres. Les facteurs de résilience permettent aux individus de développer de nouvelles solutions, de changer rapidement de rôle, de se méfier d'une trop grande confiance et de maintenir des relations de confiance dans l'organisation.* » (cité dans Koninckx & Teneau, 2010, p. 74). De plus, la résilience n'est pas à un état, elle s'inscrit dans le temps, en constante évolution. La résilience organisationnelle comprend l'interaction entre l'environnement et une organisation ainsi que ses parties prenantes face à l'adversité. L'organisation s'ajuste et rebondi ainsi positivement face aux défis de l'adversité, fait face afin d'absorber les tensions. L'organisation s'adapte par le biais de processus afin de faire face à l'inattendu. En effet, **ces processus aident l'entreprise à garder ses ressources** (sous une forme souple) afin d'éviter les dispositions non appropriées. D'un point de vue de l'entrepreneur, pour Portuguez Castro & Gomez Zermeño (2020), la **résilience** est sa capacité à : « *s'adapter au changement. Elle devient essentielle pour faire face aux crises telles que celles provoquées par l'aléa mondial COVID-19. Elle est nécessaire aux individus, aux organisations et à la société pour relever les défis sanitaires et combattre les nouveaux effets économiques et sociaux qui se produisent.* » (p. 4). La résilience est de nature « *multi-niveaux et multi-étapes* » (Williams et al., 2017, p. 741). Hillmann (2020) rajoute que la résilience organisationnelle résulte « *du comportement des équipes, de la cognition du manager et de la force des employés* » (p. 31-32). Ainsi, la façon dont les employés et les managers perçoivent les crises influence la résilience car la perception des crises comme une menace conduit à des réponses inadaptées. Si les crises peuvent être perçues comme une **opportunité**, l'organisation sera plus résiliente (Hillmann, 2020).

Enfin, **quatre défis** doivent être relevés par les entreprises résilientes. Le premier est un **défi cognitif**. Les entreprises doivent rester réalistes et conscientes que les changements vont affecter l'entreprise. Le deuxième est un **défi stratégique**. Les entreprises doivent être créatives pour pouvoir imaginer de nouveaux choix stratégiques face à la stratégie qui décline. Le troisième est un **défi politique**. Les entreprises doivent réallouer leurs ressources afin de supporter les activités prometteuses futures. Elles doivent également abandonner les programmes et les produits du passé. Le dernier défi est **idéologique**. Les entreprises recherchent continuellement des nouvelles opportunités. Elles adoptent ainsi une attitude proactive (Hamel et Välikangas, 2003 cités dans Bégin et Chabaud, 2010).

### 1.3. La résilience individuelle

Pour Anaut (2005), la résilience individuelle est : « *un processus multifactoriel issu de l'interaction entre l'individu et son environnement, comprenant des variables internes au sujet (structure psychique, personnalité, mécanismes défensifs...) et des variables externes (caractéristiques de l'environnement socioaffectif). Il en résulte des formes de résiliences spécifiques résultant d'un processus dynamique et évolutif qui est propre à chaque sujet.* » (p. 7).

Selon Hillmann (2020), la résilience se joue aussi bien au niveau **individuel** que **collectif**. Les niveaux de résilience individuels et de groupe interagissent dans une organisation. Les forces des ressources humaines et les capacités psychologiques sont importantes pour l'amélioration des performances. Les formations et le développement des ressources humaines peuvent ainsi améliorer la résilience des individus et des équipes et donc la résilience organisationnelle. Ainsi, la résilience doit être développée en permanence.

Enfin, pour Anaut (2005), il existe quelques caractéristiques contribuant à faciliter la résilience individuelle : l'autonomie, l'habilité de résoudre des problèmes et de trouver des solutions, la capacité de prendre de la distance face à l'adversité, l'altruisme, l'**empathie** et la capacité à percevoir une relation positive avec quelqu'un (être sociable).

### 1.4. Du choc au rebond : les phases de la crise à la résilience organisationnelle

#### 1.4.1. Phase de la perte de sens (déséquilibre)

Koninckx et Teneau (2010) montrent que bien que certains signes annonciateurs puissent apparaître, lors de la première phase d'une crise soudaine et imprévisible, les repères des individus sont touchés. Leurs repères sont concernés à un point tel que leur sens et leur efficacité sont affectés. La **perte de sens** s'accroît avec l'intensité et le caractère inattendu de la crise. De plus, elle crée « *des conditions favorables à une perte d'identité* » (p. 72). La crise peut engendrer plusieurs points de ruptures. L'**accompagnement** est primordial pendant cette traversée de crise afin de redonner ou rappeler le sens d'un point de vue individuel (*sensemaking*) et le rétablir dans le collectif (*collective sensemaking*).

En effet, la construction du sens est un processus individuel et collectif où les interactions et les liens entre les individus sont activateurs et constructeurs de sens (Weick, 1995 cité dans Koninckx et Teneau, 2010). Le **sensemaking** est un processus par lequel une personne, en fonction de situations vécues et de ses expériences, tente de construire sa réalité, sa zone de

sens. Le **collective sensemaking** est un processus par lequel plusieurs personnes d'une organisation interagissent afin de diminuer ensemble, de façon collective l'équivocité perçue d'un événement (Weick, 1995). Ces interactions permettent au collectif d'établir des préférences et d'entreprendre des actions qui ont été priorisées et organisées.

Selon Tahri & Elkadiri (2016) : « *du sensemaking en découle une situation de bien-être ou au contraire une détresse du personnel lié à l'angoisse du changement imminent* » (Tahri & Elkadiri, 2016, p. 328).

#### 1.4.2. Phase de reconstruction de sens (recherche d'équilibre)

Pour Koninckx et Teneau (2010), la crise, brutale et inattendue, entraîne un **choc** chez les individus. L'effectivité et l'efficacité des individus et de l'organisation en sont affectées (voir le Paper I pour les définitions de l'efficacité et de l'effectivité). La crise engendre donc une crise d'identité organisationnelle.

De plus, l'engagement et la **motivation** des employés et managers peuvent s'altérer pendant cette phase. En effet, la crise épuise les employés et les équipes car elle est consommatrice d'énergies, en entraînant des incohérences et des ruptures. Le sens de l'activité se déconstruit progressivement ou brutalement par les éléments véhiculés de la crise. De surcroît, le fonctionnement de l'organisation est confronté à des tensions ou des questionnements mais également à l'expression plus accentuée d'**émotions**. Ainsi, les individus vivent au sein de l'organisation des moments de stress, d'incertitudes, des craintes, d'angoisse et de désarroi. Cependant, la motivation et l'engagement peuvent aussi constituer un carburant, une source d'énergie afin de stimuler les ressources des individus (Koninckx et Teneau, 2010).

#### 1.4.3. Phase de nouveau sens (nouvel équilibre)

Suite à la phase précédente marquée par des turbulences, les individus peuvent aboutir soit à une rupture soit susciter un **rebond**. Il peut prendre trois formes différentes de scénarios : la résilience de type 2, de type 1 et l'effondrement. Cette phase permet de voir l'émergence d'une identité différente de l'individu (Koninckx et Teneau, 2010).

Tout d'abord, l'**effondrement** correspond au comportement de l'organisation ou de l'individu confronté aux chocs. Proche de la rupture, l'effondrement résulte des tensions émotionnelles ressenties par les individus au sein de l'organisation. Au début, dans ce scénario, l'employé ou le manager arrive à vivre avec le choc en mobilisant les énergies nécessaires. Au fur et à

mesure, l'énergie s'essouffle et devient insuffisante. Elle se transforme en colère, déni, mauvaises ondes pour aboutir à la dépression. Stagnant, l'individu n'arrive pas à s'appuyer sur des éléments externes ou internes d'émergence, sombrant progressivement dans la rupture. Les ressources ne sont pas efficaces et un autre scénario n'est pas envisagé, compromettant l'équilibre. Le « *coping d'évasion* » est donc privilégié par l'individu (Bandura, 2003, p. 691). Le **coping** regroupe les processus et procédures qu'une personne imagine et installe entre elle et une situation qu'elle juge dangereuse ou inquiétante pour pouvoir maîtriser les conséquences qui peuvent en découler sur son bien-être psychique et physique. Selon Bandura (2003), l'individu qui privilégie le **coping d'évasion** a une faible perception d'efficacité, il soulage son stress en faisant appel à des modes de fonctionnement anormaux de *coping*. Il pense qu'il ne peut pas agir pour modifier les aspects stressants liés à son travail. Ce coping d'évitement est associé à « *un niveau élevé d'épuisement émotionnel et à un sentiment d'inutilité des réussites professionnelles* » (p. 691). Même une personne talentueuse peut se retrouver dans cette phase d'effondrement car ses aptitudes personnelles sont facilement annulées suite à ses doutes sur lui-même et sa mauvaise confiance en lui.

Enfin, selon Koninckx et Teneau (2010), **la résilience de type 1** représente les aptitudes d'un individu à « *mobiliser les énergies nécessaires afin de retrouver un état d'équilibre antérieur au choc* » (p. 94). Dans ce scénario, les comportements de l'individu ne sont pas en rupture. Tout en évoluant dans le temps, il utilise les énergies nécessaires afin d'essayer de vivre avec le choc, dans les limites tolérables pour l'entreprise. La résilience de type 1 s'inscrit dans le passé et le présent.

Alors que **la résilience de type 2** concerne les aptitudes d'un individu à faire appel aux « *énergies nécessaires à traverser la crise et à trouver un nouvel équilibre en rupture avec la situation antérieure* » (p.94). Pendant la phase qui précède le choc, l'individu a effectué une préparation au préalable des conditions de résilience, ce qui facilite le choix de ce scénario. La résilience de type 2 s'inscrit dans le présent et le futur (Koninckx et Teneau, 2010).

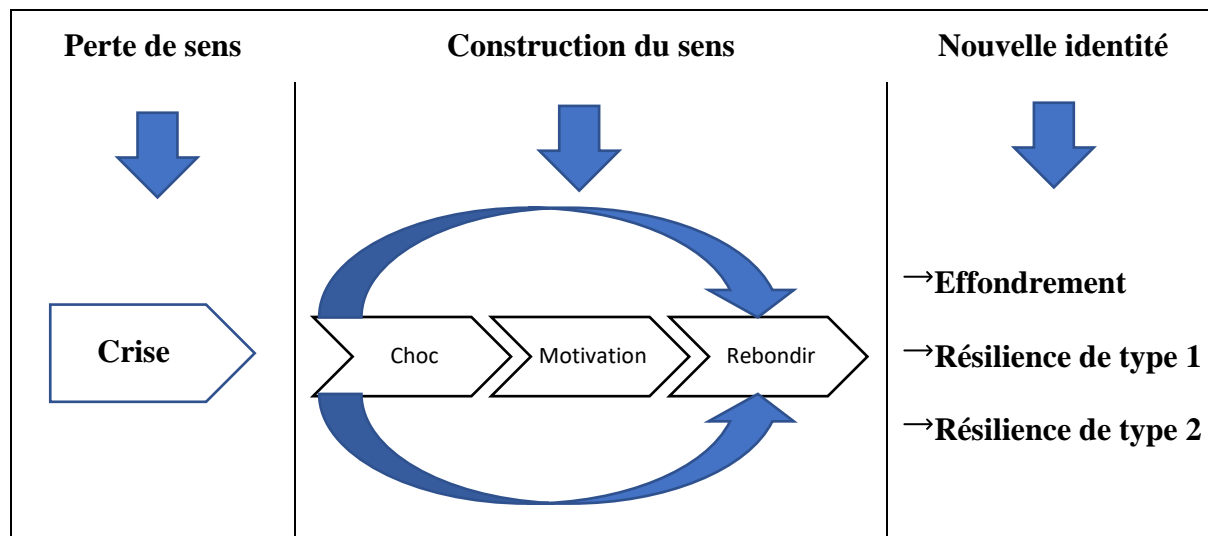


Figure 1 – Du choc au rebond. Adapté de Koninckx et Teneau (2010).

Face à la crise de la COVID-19, Giones et al. (2020), proposent d’y répondre de trois façons : la planification organisationnelle, le comportement frugal et le soutien social des managers. Ce point est précisé dans le chapitre quatre des recommandations.

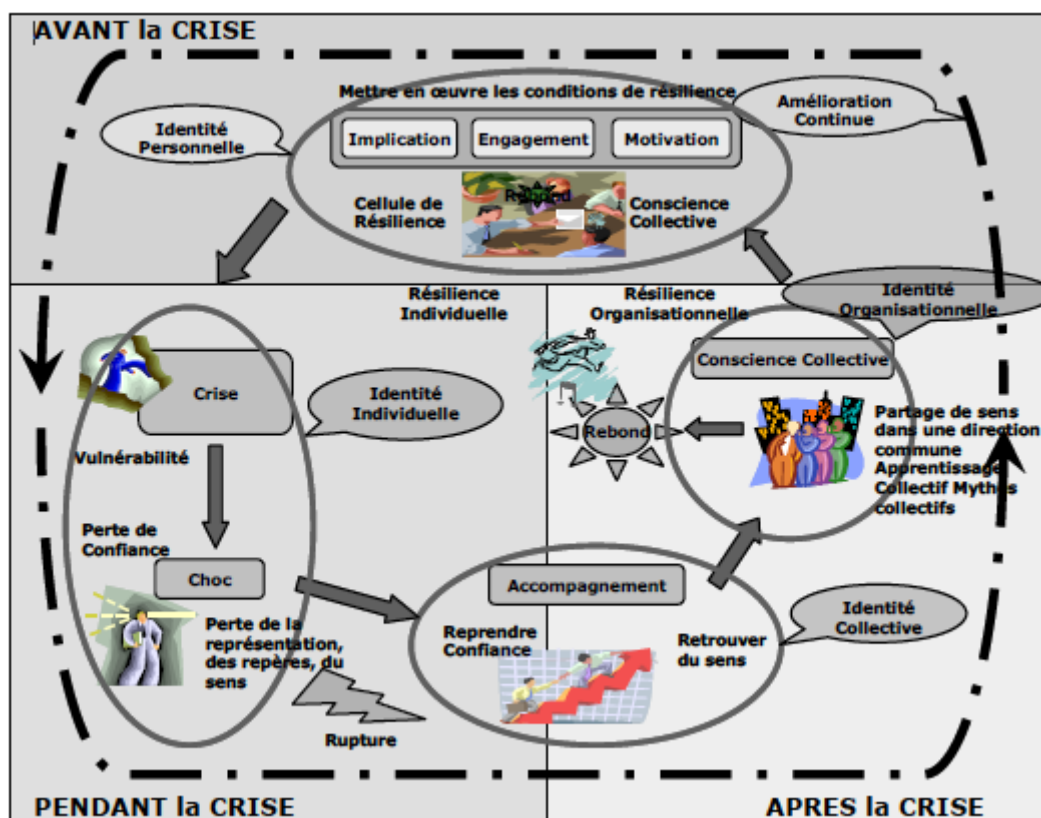


Figure 2 – La mise en œuvre des conditions de résilience (Koninckx, 2020).

## 2. Etude de cas

La revue de la littérature a permis de réaliser l'état de l'art sur la résilience organisationnelle en période de crise et d'apporter des éléments de réponse à notre question de recherche : ***comment les télétravailleurs ont-ils fait preuve de résilience face à la crise de la Covid-19 ?***

Afin d'étudier et d'analyser en profondeur le phénomène **en situation réelle**, nous nous basons sur l'œuvre de Robert Yin (2009), « *Case Study Research* », la méthodologie de l'**étude de cas exploratoire**.

### 2.1. Méthode

Tout d'abord, Yin (1994) définit la méthode d'étude de cas comme « une enquête empirique qui explore un phénomène contemporain dans son contexte réel ; lorsque les frontières entre le phénomène et son contexte ne sont pas clairement établies ; et dans laquelle des sources multiples de preuves sont utilisées » (p. 13). Cette **exploration empirique** permet de décrire et d'expliquer un phénomène en situation réelle.

Selon Yin (2009), quatre conditions doivent donc être réunies pour un recours à cette méthode : la recherche doit répondre à des questions de type « comment ? » et « pourquoi ? » ; le chercheur ne peut pas influencer les personnes interrogées ni même contrôler son environnement ; le chercheur traite des éléments du phénomène étudié qui lui semblent pertinents ; et la recherche concerne un phénomène contemporain, proche du terrain.

En effet, la méthode de l'étude de cas nous permet de mieux **comprendre** le phénomène étudié dans cette recherche, **sur le terrain**, en répondant aux questions « comment ? » et « pourquoi ? ». Les études de cas nous permettent de collecter des données différentes et de les faire converger **analytiquement** pour mettre en lumière les enseignements des cas (Yin, 2009).

De plus, nous avons choisi le design d'étude de **cas multiples**. Ce choix comprend plusieurs cas individuels à analyser. Selon Yin (2009), l'usage du design d'étude de cas multiples suit une logique de **réplication** (et non d'échantillonnage statistique). La sélection de chaque cas doit être faite soigneusement. Les cas choisis conduisent à des résultats similaires (**réplication littérale**) ou contrastés, dont les raisons sont connues au préalable (**réplication théorique**).

Notre posture épistémologique est **inductive** car nous sommes nous-mêmes touchées par le télétravail. De plus, une des deux chercheuses de ce Paper travaille personnellement au sein

d'une entreprise d'assurance. Nous ne sommes donc pas neutres et indépendantes, nous faisons partie intégrante de ce que nous observons (Paillé & Mucchielli, 2012).

### 2.1.1. Guide d'entretien et échantillon

Pour réaliser et guider nos **entretiens semi-directifs**, nous avons conçu un **guide d'entretien** d'une vingtaine de questions ouvertes. Il nous a permis de recentrer l'entretien sur les questions initiales. Nous nous sommes permis des questions supplémentaires en fonction des réponses des répondants afin de s'ouvrir aux découvertes inattendues (Chevalier & Meyer, 2018).

Nous nous sommes référées au principe de l'**entonnoir** pour la structure du guide d'entretien. Le cadre a d'abord été rappelé et la garantie de l'anonymat afin d'établir un certain climat de confiance entre l'interrogé et la chercheuse. Nous avons demandé s'il était possible d'enregistrer nos conversations et en fin d'entretien, que la personne nous recommande un autre télétravailleur au sein de la même entreprise à interroger.

Nous avons décidé d'interroger maximum 6 télétravailleurs cadres, car les échantillons des **enquêtes qualitatives** sont plus restreints que les recherches quantitatives (Point, 2018). Tout d'abord, nous avons réalisé six entretiens qualitatifs : un entretien dans le pharmaceutique, un dans l'enseignement et deux auprès d'une compagnie d'assurance. Comme le suggère Yin (2009), nous avons réalisé une **phase pilote** sur quatre « *informants* » pour nous assurer du bon déroulement des entretiens et de la bonne description des éléments dans le guide d'entretien.

Selon Yin (2017), pour pouvoir comparer les données avec ce qui est réellement observé, nous avons réalisé un entretien supplémentaire auprès de la compagnie, un télétravailleur ayant le même statut que ceux déjà interrogés.

Les entretiens ont duré entre 1h et 1H30 via TEAMS, ils ont été enregistrés et retranscrits.

### 2.1.2. Le code et traitement des résultats

Nous avons retranscrit les quatre entretiens effectués auprès de la compagnie d'assurance dans un tableau de codage à 3 colonnes. Nous expliquerons plus en détail la méthode de codage utilisé ultérieurement. Dans l'analyse des données, nous avons choisi d'utiliser les quatre entretiens réalisés auprès de la compagnie d'assurance. Les deux autres entretiens de la phase pilote ont quant à eux été utilisés à titre informatif dans le cadre de notre étude.

## 2.2. Description du cas

Le **17 mars 2020**, restera un jour historique pour tous les belges, puisque c'est à cette date que le gouvernement a dû prendre des **décisions radicales** allant à l'encontre des toutes les **libertés individuelles**. La Covid19, un virus extrêmement contagieux et dangereux provenant des pays asiatiques, s'est dangereusement propagé sur l'ensemble de l'Europe. L'ex Première ministre Sophie Wilmès a dû dès lors prendre des **décisions draconiennes** sur l'ensemble de son territoire. C'est ainsi que l'entièreté de la population belge a été **confiné** afin d'éviter d'augmenter sa propagation et surtout dans le but de protéger les personnes à risque, le virus pouvant effectivement être **mortel** pour un certain nombre d'individus. De ce fait, tous les commerces dit non essentiels ont été **fermés**, les festivals et festivités ont dû être **annulés**. Seuls les magasins alimentaires, le corps médical et les autres métiers essentiels ont pu continuer leurs activités, moyennant le **respect des conditions sanitaires** imposées (Fallon et al., 2020).

C'est ainsi que les entreprises et travailleurs ont été priés d'exercer leur activité professionnelle **à leur domicile** autant que possible. Un grand nombre de belges a dès lors été confronté, à l'exercice du **télétravail**. Certains l'avaient déjà pratiqué, pour d'autre, en revanche, c'était **l'inconnu** total. De **nombreux défis** ont dès lors dû être relevés tant par les travailleurs que par le monde du travail dans son ensemble (Galanti et al., 2021).

Afin de comprendre les méthodes utilisées par les entreprises pour maintenir leur société et leurs salariés à flot, et afin de faire ressortir des données actuelles et de terrain, nous avons mené notre enquête auprès de professionnels faisant partie d'une compagnie d'assurance belge et plus précisément à son département protection juridique. Nous avons voulu prendre en compte l'expérience de certains travailleurs qui ont traversé cette crise et qui continuent toujours de faire preuve de résilience au quotidien puisque le télétravail est toujours imposé, plus d'un an après l'émergence de la crise. Ce service comprend une centaine d'employés et est subdivisé en un service francophone et un néerlandophone. Nous nous sommes intéressés uniquement au **département francophone**, dans le cadre de nos entretiens. Ainsi, ce dernier est composé de **4 équipes distinctes** supervisées chacune respectivement par un Teamleader. Les quatre Teamleaders étant supervisés eux-mêmes par une Groupeleader qui est quant à lui contrôlé par le directeur du département. Trois des quatre équipes sont composées de **juristes spécialisés** dans le **dommage matériel et corporel léger**. En ce qui concerne la dernière équipe, elle est façonnée de juristes spécialisés dans les **dommages corporels lourds**, les faits de mœurs et les décès. La mission de l'assurance protection juridique, ou aussi communément

appelée **défense en justice**, est de **défendre les intérêts des assurés**. Elle gère par conséquent toutes sortes de litiges. Ainsi, soit elle contraint leur assurance de respecter leurs obligations contractuelles et légales lorsqu'elles refusent d'accorder leur garantie, soit elle intente des **recours à l'égard de tiers** responsables dans le but de récupérer le **préjudice subi**. Les juristes disposent d'une grande **autonomie** dans leur travail et d'une grande **flexibilité**. En temps normal, les gestionnaires disposent de plusieurs jours de télétravail par semaine, à savoir maximum deux. Le télétravail n'est donc pas imposé et il est loisible aux salariés de travailler au bureau s'ils le désirent.

À la suite de la crise de la Covid19, la compagnie d'assurance en question, avait déjà pris les devants en invitant ses collaborateurs à reprendre leurs matériels de travail chez eux, chaque soir dans le cas où, le retour au bureau ne serait pas possible au lendemain matin. Ils ont également pris l'initiative de **fermer les bureaux** quelques jours avant l'annonce officielle du gouvernement afin **d'éviter la propagation du virus** au sein de l'entreprise qui commençait à connaître de nombreux cas. Nous nous sommes intéressés au département protection juridique de cette société mais il est important de souligner que l'entreprise dans son ensemble comprend approximativement **4.400 collaborateurs** et que les cas de contaminations dans des bureaux fermés peuvent prendre très rapidement une grande ampleur. Afin de vous faire une idée plus claire et plus parlante, vous trouverez ci-dessus un organigramme du département.

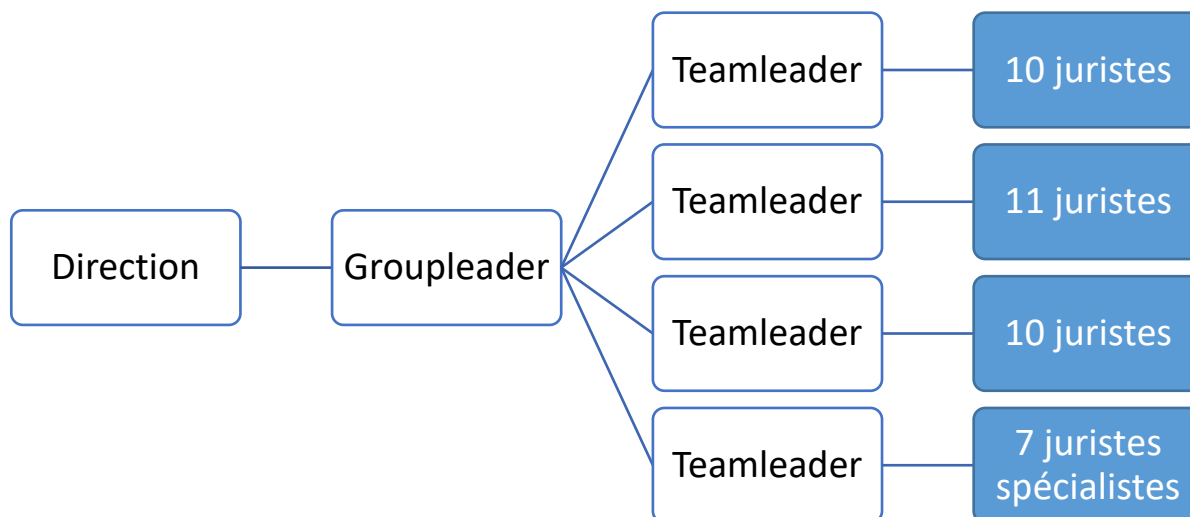


Figure 3 – Organigramme du département francophone du service protection juridique de la compagnie d'assurance

### 2.3. Données

En ce qui concerne nos entretiens, nous avons uniquement utilisé des **données primaires**. Nous avons de ce fait effectué 4 entretiens auprès de la compagnie d'assurance belge et 2 autres entretiens auprès d'autres organismes. Ils ont été enregistrés avec l'accord préalable des intéressés et ont fait l'objet d'une retranscription. Dans la mesure où une des deux chercheuses travaille personnellement dans ce département, elle a pu contacter les interviewés directement par TEAMS. L'anonymat des interviewés ainsi que de la société à laquelle ils appartiennent ont bien entendu été garanti avant chaque entretien.

### 2.4. Analyse de données

En ce qui concerne l'analyse de données, nous avons utilisé la méthode de codage de l'ouvrage de Van Maanen (1979) qui consiste, dans un premier temps à retranscrire l'intégralité de nos entretiens que nous avons rassemblés dans une première colonne intitulée « **données primaires** ». Dans un second temps, nous avons résumé en quelques mots, ce que les interviewés voulaient dire avec des termes que tout un chacun pouvait utiliser. C'est un codage descriptif proche des données. Ainsi, nous avons créé une deuxième colonne que nous avons nommé : « **concept de premier ordre** ». Enfin dans la troisième et dernière colonne dénommée « **concept de second ordre** », nous avons extrait des entretiens et de leur résumé, les **concepts théoriques** de la littérature scientifique qui en découlaient. A titre d'illustration, un exemple du codage que nous avons créé ci-dessous.

Données primaires	Concept de 1 <sup>er</sup> ordre	Concept de 2 <sup>ème</sup> ordre
<p>La gestion de cette crise a-t-elle nécessité l'engagement au sein de votre organisation de nouveaux acteurs/experts indispensables pour gérer cette situation?</p> <p><i>« Je sais que la compagnie bénéficiait déjà d'un service HR et d'un service communication solides. Je ne pense pas que l'embauche de gestionnaires de crise soit justifiée. »</i></p>	<p>Embauche de gestionnaire de crise injustifiée.</p>	<p><u>Les ressources existantes</u> doivent être utilisées (Williams et al., 2017).</p> <p>Improviser et <u>utiliser les ressources</u> de l'entreprise (Williams et al., 2017).</p>

Tableau 1 – Exemple de codage de l'étude de cas. Adapté de Van Maanen (1979).

### 3. Résultats

La pandémie mondiale est un événement sans précédent et largement imprévu, qui n'aurait pu, au préalable être pris en considération dans les processus de planification des activités. Néanmoins, toutes les crises ne sont **pas imprévisibles**. C'est la raison pour laquelle il est important que les organisations puissent déceler les signaux avant-coureurs. Ainsi, deux scénarios sont possibles. Soit l'entreprise a déjà en place un système lui permettant de déceler ces signaux et de prendre les mesures nécessaires afin de rebondir. Elles sont dès lors en mesure d'observer et de rester attentive aux changements, de communiquer et de s'adapter avant que la crise ne produise de conséquences néfastes sur l'organisation. C'est ce qu'on appelle un **système ouvert**. Soit l'entreprise n'y est pas du tout attentive et préfère ne pas porter attention à ces changements. Elle refuse ainsi d'interagir avec son environnement. Elle dispose alors d'un **système fermé**. Ces entreprises se mettent dès lors volontairement dans des situations délicates pouvant amener à des événements dommageables (Koninckx, 2020).

Nous allons tenter tout au long de l'analyse de nos résultats de démontrer que l'entreprise étudiée dispose d'un système ouvert et que les télétravailleurs ont fait et continuent de faire preuve d'une grande résilience au quotidien. Nous allons nous intéresser en détail aux éléments qui contribuent à l'émergence ainsi qu'au maintien de la résilience organisationnelle au sein de cette organisation.

Il est indéniable que la crise ait impacté l'ensemble des interviewés et qu'ils ont dû faire preuve d'une **grande résilience** afin de surmonter cette période remplie d'incertitudes. Néanmoins, il semble que l'entreprise disposait déjà d'un **bon nombre de ressources** afin de surmonter l'adversité. Ainsi, par exemple, l'entreprise disposait d'un **réseau social** depuis deux ans au sein du département. Cette plateforme renforçait déjà le lien social lorsque les travailleurs se trouvaient en télétravail ou même lorsqu'ils étaient au bureau. Elle a toutefois été davantage exploitée lors du télétravail obligatoire. C'est via cette plateforme que les **informations formelles et informelles** ont été diffusées. Les réseaux sociaux permettent un **accroissement de la performance** car c'est un lieu d'**échange de ressources** fondamentales. Cet échange est non seulement existentiel d'un point de vue émotionnel mais aussi au niveau informationnel. Cela permet de créer un sentiment d'empathie et de **proximité et de motiver le personnel** (Giones, et al., 2020).

Par ailleurs, l'entreprise exerçait déjà la pratique du télétravail avant la crise ce qui a grandement **facilité l'adaptation** des travailleurs puisqu'ils disposaient déjà de tout le matériel informatique et les **Technologies de l'Information et de la Communication** (TIC) nécessaires au bon fonctionnement des activités de l'entreprise, à distance (Bégin & Chabaud, 2010). L'entreprise n'a dès lors pas dû prendre de grandes mesures à ce niveau. Elle a néanmoins dû apporter des **adaptations mineures**, notamment en ce qui concerne certains aspects logistiques, comme l'envoi des recommandés qui se faisait antérieurement par les gestionnaires au siège social de l'organisation.

Cela étant, le télétravail procure de nombreux **avantages** aux télétravailleurs. Les interviewés ont d'ailleurs estimé que cela leur permettait **d'épargner un temps considérable** en trajet, en heures de sommeil ou encore une **meilleure conciliation entre leur vie privée et professionnelle**. Mais le télétravail présente malheureusement de **nombreux inconvénients**. On connaissait déjà les nombreux impacts psychosociaux que pouvait avoir le télétravail sur les individus. **Surcharge de travail, perte d'appartenance ou de motivation, sentiment d'isolement etc.** (Taskin et al., 2004). Le télétravail permanent et les conséquences de la pandémie, n'ont pas manqué **d'accentuer certains de ces effets** et d'en créer d'autres. (Tremblay, 2020) Ainsi à la question : « Est ce que le télétravail vous apporte certains inconvénients ? », les interviewés ont notamment répondu : **la perte de motivation, surcharge de travail, perte de sens** ou encore **l'isolement social**.

En effet, ce n'est pas parce que les travailleurs avaient déjà fait l'expérience du télétravail à raison de deux fois par semaine que l'isolement n'en a pas été moins pénible pour autant. D'après l'enquête menée par Charles et Desguin (2020), le télétravail a donné lieu à de nouvelles difficultés en ce qui concerne les conditions de travail. Ainsi, pour les télétravailleurs, c'est le **manque de contacts sociaux** qui était le plus difficile. Cet aspect est également ressorti très clairement de nos entretiens, en sus de l'anxiété ressentie à la suite des incertitudes. L'ensemble des interviewés ont éprouvé de **grandes difficultés** à garder une certaine **motivation**, suite à l'absence de contact social.

On pourrait toutefois croire que le télétravail et tous ses inconvénients habituels ont été davantage accentués. Pourtant, à la question : « Vous sentez-vous engagé au sein de l'entreprise, avez-vous un sentiment d'appartenance ? », l'un des interviewés a donné la réponse suivante : « Totalemment et l'entreprise continue encore à œuvrer fortement en ce sens, malgré la crise. Je me sens totalement intégré à l'entreprise, à l'esprit de celle-ci et aux valeurs

qu'elle souhaite véhiculer. Je me sens très corporate ». Il semble dès lors que l'organisation met tout en œuvre afin que ses collaborateurs se sentent intégrés et épaulés même en période de turbulences.

Il n'en demeure pas moins que les équipes se sont retrouvées complètement chamboulées, remplies **d'incertitudes**, les opinions et décisions allant dans tous les sens, la communication entre les parties prenantes s'étant avérée beaucoup plus complexes (Koninckx, 2020). Pour contrer la crise que nous traversons actuellement, la **communisation des managers est cruciale**. En effet, ce sont eux qui doivent livrer des messages importants qui émanent des décisions institutionnelles et gouvernementales. La façon dont le manager communique est donc très importante pour que les travailleurs perçoivent ces informations de manière positive afin de **promouvoir la résilience individuelle**. Pour que la communication soit réussie, le manager doit faire en sorte de **donner du sens aux instructions** afin de motiver les travailleurs et *in fine*, accroître leur productivité. Ainsi, à la question : « Qu'a mis en place votre manager ou l'entreprise pour se réinventer face à la crise ? », les interviewés ont répondu, pour la majorité du moins, de manière totalement positive. Il semble en effet que les **managers** de l'entreprise **aient pu rebondir face à l'adversité**. Des « **pauses café** » ont effectivement été organisées de manière quotidienne dans un premier temps afin de s'assurer que les travailleurs tenaient le coup face à ces bouleversements conséquents. Des **activités on line** ont également été créées et des **formations** ont été mises en place pour aider les travailleurs à s'adapter aux nouvelles directives. A titre d'exemple, des cours de relaxation, de yoga ou encore sur la résilience mentale ou la canalisation du stress ont été proposés aux collaborateurs. Les managers se sont également montrés beaucoup **plus compréhensifs** et **conciliants** dans la mesure où ils ont autorisé les travailleurs à prendre des pauses régulières. Par ailleurs, à la question : « Comment avez-vous trouvé la communication au sein de votre entreprise pendant la crise ? », l'un des interviewés a répondu : « L'entreprise a su faire preuve d'une **communication humaine moderne et proche** de ses collaborateurs » ou encore : « Bonne dans son ensemble. La communication s'est **grandement améliorée** depuis la crise. HR a été très présent sur les réseaux et nos managers également [...] » Il semble dès lors que le **comportement des managers** et des ressources humaines a pu être adapté aux conséquences et rencontrer la **satisfaction des travailleurs**. Ce qui n'est absolument pas négligeable dans la mesure où ce sont deux facteurs clés qui permettent d'**augmenter la résilience** des organisations (Hillman, 2020).

Par ailleurs les interrogés semblent ne pas avoir vécu la crise de la même manière. Lorsque nous les avons interrogés sur leur vécu de l'implémentation du télétravail obligatoire, ces derniers n'ont pas été unanimes. Certains d'entre eux l'ont vécu de manière plutôt **positive**, comme une **opportunité**, d'autre cependant, l'ont moins bien vécu et l'ont davantage perçu comme une **situation de crise**, un événement indésirable. Pourtant, la conception que se font les individus sur les différentes crises traversées est primordiale dans le concept de la résilience (Hillman, 2020). Néanmoins, les gestionnaires qui avait une perception plutôt négative de la crise semblent davantage la percevoir de la sorte suite aux restrictions générales de confinement et non à cause du télétravail en lui-même rendu obligatoire dans l'organisation.

En outre, les travailleurs que nous avons interrogés ont constaté un **léger changement** en ce qui concerne le **contrôle** de leur manager. En effet, les contrôles ne se font pas du tout de la même manière quand les gestionnaires sont au bureau. Toutefois, dans la mesure où tout se fait sur ordinateur et que les travailleurs doivent être connectés à la téléphonie, il est de ce fait très aisé d'effectuer toutes sortes de contrôles. Néanmoins, l'ensemble des interviewés ne **semblent pas** s'être senti contrôlés. Ils disposent en effet d'une **grande autonomie et d'une flexibilité** importante dans leur travail. D'après Frimousse et Peretti (2020), un **management par la confiance**, semble être une **bonne stratégie managériale** car elle préconise une flexibilité et une **communication apaisée** plus que nécessaire en temps de crise. Cela étant, pour que le télétravail se passe dans les meilleures conditions, deux concepts sont indispensables. Il faut, d'une part, que le travailleur puisse bénéficier d'une grande autonomie et, d'autre part, que la relation entre le travailleur et son manager se base sur la **confiance** (Frimousse & Peretti, 2020). Il apparait donc que le management par la confiance ait été davantage prodigué plutôt que la mise en place de contrôles accrus.

Par ailleurs, il semble qu'une certaine **solidarité** et **cohésion** aient pu se mettre en place pendant le confinement. Les liens avec certains collègues semblent s'être renforcés. Des systèmes de **back up** ont également été créés afin d'aider les gestionnaires en difficulté. L'une des personnes interrogées a mentionné en ce sens que les pauses café leur permettaient non seulement de relâcher la pression mais également de : « **souder davantage les liens** (...) et de faire en sorte de créer une certaine solidarité et une **bienveillance**. » Selon l'ouvrage « Revising entrepreneurial action in response to exogenous shocks », les périodes de crise aboutissent souvent la plupart du temps à une cohésion d'équipe et une réelle solidarité entre les individus qui accroît également la **culture collective** (Giones et al., 2020). Ainsi, il a été établi à de

nombreuses reprises qu'un travailleur qui se sent reconnu et soutenu, aura une meilleure productivité et gagnera donc en performance (Taskin & Tremblay, 2010). De plus, la culture collective permet également de créer une source de soutien social (Giones et al., 2020).

Il semble néanmoins que les travailleurs ont été confrontés à une grande **surcharge de travail**. Certains d'entre eux ont dès lors pris l'initiative d'aider leurs collègues qui accumulaient le plus de retard. D'autres ont également été autorisés à adapter leurs horaires de travail afin de pouvoir **concilier** davantage leur **vie privée avec leur vie professionnelle**. Les crèches et les écoles étant fermées, certains parents ont été contraints de devoir garder leurs enfants pendant leurs heures de travail. De ce fait, une partie des interviewés ont éprouvé de grandes difficultés à pallier les deux sphères. La frontière entre vie privée et vie professionnelle a été effectivement mise à rude épreuve (Taskin et al., 2004). Un des interviewés a disposé à cet égard : « J'essaie d'effectuer la coupure la plus nette possible entre le travail et la vie privée. Cela étant ce n'est pas chose aisée. L'impression d'être constamment au bureau est assez envahissante et la tentation de prolonger les journées de travail est grande. »

Il semble néanmoins que les interrogés n'ont pas tous le même avis puisque d'autres ont qualifié l'équilibre de la sphère privée et professionnelle comme un avantage du télétravail, malgré la période de crise (Boboc, 2020). D'après une enquête réalisée peu de temps après l'émergence de la pandémie, il ressort que ce sont **majoritairement les travailleurs** eux-mêmes qui ont pris les mesures nécessaires afin de faire preuve de **résilience** et afin de surmonter au mieux les difficultés rencontrées (Charles & Desguin, 2020).

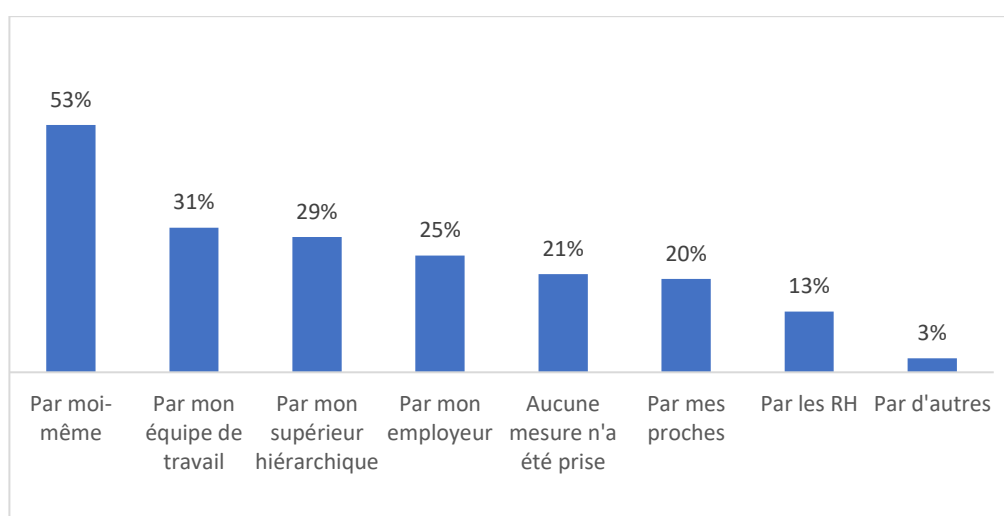


Figure 4 – Mesures prises pour aider à résister aux difficultés. Adapté de Charles & Desguin (2020).

Ainsi, il ressort de cette enquête que 53% des travailleurs interrogés estimaient avoir pris les **mesures** nécessaires par **eux-mêmes**, contre respectivement 31% et 29% par leur équipe de travail ou par leur supérieur hiérarchique. 21% estimaient quant à eux **qu'aucune mesure** n'a été prise au sein de leur entreprise afin de résister aux difficultés rencontrées. On peut donc en conclure que les efforts de résilience peuvent certes émaner du management mais elle semble davantage se démontrer par une **volonté des travailleurs** eux-mêmes. (Charles & Desguin, 2020) En ce qui concerne nos interviewés, les réponses semblent être tout aussi dispersées. Certains estiment en effet que l'organisation, les **managers** et le service des **ressources humaines** ont été très **présents et bienveillants**. D'autres estiment, quant à eux, que l'organisation avait mis des dispositifs en place mais que les managers ne semblaient **pas toujours les appliquer**. Dans le même sens, lorsque nous avons interrogé les interviewés quant au soutien émotionnel éventuel reçu ou s'ils avaient pu obtenir de l'aide de leur pairs, plusieurs réponses nous ont été données. L'un d'entre eux a répondu :

*« J'ai reçu un soutien émotionnel au travail. De manière générale, mon employeur a mis en place toutes une série d'initiatives en ce sens. Des **conférences** ont été organisées (sur le stress, le sommeil, la médiation, la résilience, ...). De manière plus personnalisée, mes **collègues directs** et ma **hiérarchie** se sont montrés très **disponibles**. »*

Ou encore :

*« En ce qui concerne le soutien émotionnel, j'estime, à titre personnel que mon management s'est montré **discret mais disponible** et ce dans le but de pouvoir répondre aux besoins de chaque collaborateur sur ce point précis. Il est vrai que les **attentes** de chacun, à ce niveau, se sont avérées être **fort différentes** et relativement **difficiles à prévoir** étant donné le caractère inédit de la situation. »*

Enfin, un autre interviewé nous a expliqué qu'il n'avait pas ressenti de quelconque encouragement de son manager mais qu'il n'en avait **pas fait la demande** non plus. Il a toutefois pu recevoir un grand soutien de certains de ses **collègues et de sa famille**.

De plus, la création de valeurs avec les ressources disponibles permet **d'augmenter la créativité** des entreprises, puisque cela pousse les travailleurs à se **débrouiller** et à **innover** avec les ressources dont ils disposent (Giones et al., 2020). Ainsi, à la question : « Est-ce que

vous trouvez votre entreprise innovante et créative ? », les interrogés ont été unanimes. L'un d'entre eux a donné la réponse suivante :

« *Oui, je trouve que mon **entreprise est très innovante**. [...] Elle est également **très créative** et n'hésite pas à proposer toutes sortes d'activités à ses employés, autant pour leur bien être professionnel, que privé. (...) Elle n'a d'ailleurs pas manqué de faire preuve de **créativité lors de la gestion de la pandémie**.* »

Ainsi, la **débrouillardise** aide à rebondir après une crise et permet de stimuler davantage la créativité des travailleurs (Giones et al., 2020). Par ailleurs, un **comportement innovant** est continuellement **modifiable**, ce qui facilite grandement l'affrontement d'événements indésirables. Enfin, la capacité qu'ont les entreprises à s'adapter facilite également **l'accès aux ressources** (Williams et al., 2017).

#### 4. Discussion et conclusion

Maintenant que nous avons pu analyser nos résultats, nous sommes à même de pouvoir répondre à notre question de recherche : *Comment les télétravailleurs ont-ils fait preuve de résilience face à la crise de la Covid-19 ?*

D'après les résultats obtenus, nous sommes d'avis que la compagnie d'assurance de notre étude de cas a pu faire preuve d'une grande résilience face à l'adversité rencontrée lors de l'émergence de la crise. Les télétravailleurs ont rempli avec succès les quatre défis de Hamel et de Välikangas (2003). En effet, l'organisation a pu faire preuve d'un certain réalisme (**défi cognitif**) puisqu'elle a pris les mesures nécessaires contre la propagation de la pandémie avant même que le télétravail ait été rendu obligatoire par le gouvernement. Ensuite, le **défi stratégique** quant à lui semble aussi avoir été surmonté puisqu'elle a pu mettre en place de nouvelles stratégies de contrôle notamment via le management par la confiance. L'organisation a également mis en place des « *pauses-café* » ainsi que des chats instantanés et des réunions Teams informelles afin d'aider ses gestionnaires à surmonter les conséquences de la crise. Elle a donc su mettre en place de nouvelles stratégies utiles pour l'avenir (**défi politique**). Enfin, en ce qui concerne le **défi idéologique**, les ressources humaines et les managers continuent d'être présents et de mettre en place toute sorte de formations et d'aides pour ses gestionnaires (Bégin & Chabaud, 2010).

Il semble dès lors que l'entreprise ait pu mettre en place une approche **défensive et proactive**. Toutefois, il est important de souligner que tout le monde ne semble pas avoir été satisfait de la

gestion de la crise. En effet, comme nous avons pu le constater, les individus ne perçoivent pas tous les crises de la même manière. Il est donc important que l'entreprise puisse prendre en compte le ressenti de l'ensemble de ses collaborateurs et ainsi **apprendre de ses erreurs, identifier ses faiblesses** et ce dans le but de **s'améliorer** pour les éventuelles crises à venir (Bégin & Chabaud, 2010).

#### 4.1. Recommandations

Nous l'avons évoqué, à la suite de la crise du Coronavirus, les managers et télétravailleurs ont été contraints de changer leurs pratiques professionnelles quotidiennes. Un consensus n'est pas encore connu sur la manière ni le moment de basculer d'un état de confinement à un monde post-COVID-19 (Sakurai & Chughtai, 2020).

Notre revue de la littérature et notre étude de cas ont apporté des éléments de réponse à notre question de recherche.

Sur base des enseignements tirés de ces cas empiriques et de nos réflexions, nous proposons quelques recommandations spécifiques **à l'intention des entrepreneurs, managers** et de toutes les parties prenantes impliquées dans la gestion du Coronavirus et **dans un contexte de crise** future. Ces ajustements de l'action entrepreneuriale donnent un aperçu des façons dont les entrepreneurs peuvent agir pour **évoluer vers davantage de résilience**.

Nous avons articulé nos recommandations en fonction des différentes **phases de la crise**, avant, pendant et après la crise (Koninckx & Teneau, 2010), ainsi qu'autour de **trois perspectives principales** : la planification des activités, la gestion des ressources (la frugalité) et la gestion du capital humain et social (Giones et al., 2020).

##### 4.1.1. Avant la crise

Tout d'abord, avant l'apparition de toute crise, le manager devrait **ajuster la base de ressources** de son entreprise en **prévoyant des contingences**. En effet, étant donné les enjeux fortuits et incertains possibles, le manager doit planifier différents modèles de prise de décision, évoluant en fonction de ceux-ci (Chollet et al., 2013). Par exemple, il prévoit des « **tamppons** », c'est-à-dire une réserve pour les dépenses inattendues (Giones et al., 2020, p. 5). Cette **planification** facilite la vérification et la réévaluation en continu de la situation et du meilleur choix à prendre pour l'avenir (Giones et al., 2020). En effet, une organisation qui dispose d'un **système** permettant de **prévenir les risques** dispose d'une plus grande habilité à éviter les crises ou à les surmonter, le cas échéant. Il est primordial que les entreprises puissent

gérer au mieux les risques afin de diminuer au maximum leur vulnérabilité. Dès lors, les organisations qui arrivent à mettre en places des **stratégies d'anticipation et de précaution**, diminuent indéniablement l'émergence d'évènements indésirables (Williams et al., 2017).

Ensuite, le manager devrait se concentrer sur la **survie à long terme** de l'entreprise et adopter une **culture frugale**. La frugalité est définie comme « *la préférence générale d'une personne pour (a) conserver les ressources et (b) appliquer un raisonnement économique dans l'acquisition des ressources (c'est-à-dire évaluer le coût d'opportunité des ressources nouvellement acquises)* » (Michaelis et al., 2019, p. 1). C'est un moyen de diminuer la consommation tout en élaborant simultanément de la richesse dans les périodes de tumultes économiques (Michaelis, 2017). Il faut encourager les comportements **débrouillards** au sein de l'entreprise via le « *bricolage* » et l'« *effectuation* » (Giones et al., 2020, p. 4). Selon Schmitt et Julien (2020), le **bricolage** est le fait que la personne se débrouille avec ce qu'elle a à sa disposition et l'**effectuation** est une action d'une personne qui se tourne vers quelqu'un pour obtenir une ressource nécessaire et pour définir un objectif. Le manager pourrait, par exemple, décerner le prix mensuel de l'idée la plus créative à l'un de ses collaborateurs. Il stimule ainsi le comportement créatif en utilisant les ressources disponibles pour construire des nouveaux projets viables.

Enfin, avant une crise, le manager doit favoriser les groupes de **soutien informels comme, par exemple, les réseaux sociaux professionnels, les outils de messagerie instantanée, les forums en ligne, etc.** Ceux-ci permettent des échanges implicites et explicites du soutien émotionnel (Giones et al., 2020). Par ailleurs, de par l'émergence des technologies, il est beaucoup plus facile de pouvoir communiquer et ainsi d'accroître les contacts sociaux entre les travailleurs, ce qui peut aussi améliorer la productivité des entreprises (Giones et al., 2020). Il est donc important que les entreprises puissent en tirer profit en maintenant la culture collective et les réseaux sociaux au sein de leur organisation. De surcroît, le soutien émotionnel du manager à ses équipes permet d'améliorer la cohésion collective et ainsi de donner des perspectives positives et contrôlées qui pourraient compenser les incertitudes actuelles et futures du manque de contacts en face à face (Giones et al., 2020).

#### 4.1.2. Pendant la crise

Au moment où survient la crise, le manager doit proposer une **réponse d'urgence**. En outre, il doit évaluer la situation pour comprendre dans quelle phase de la crise il se situe (phase de réponse d'urgence, de récupération d'après-crise ou de préparation à de futurs chocs

inattendus). Le manager doit évaluer les opportunités dans l'environnement dans lequel il se trouve (Giones et al., 2020). Comme il doit rester focalisé sur une **vision à long terme** de l'entreprise, celui-ci devrait, par exemple, vendre et désinvestir des ressources qui n'y contribuent pas. Il ajuste son mode de planification de façon **détaillée**, en réduisant l'aspect formel, en **augmentant l'informel** et en **augmentant la fréquence** de sa communication (Giones et al., 2020).

Puis, comme le préconisent Giones et al. (2020), il est important, en période de crise, que le manager se concentre sur le **maintien des ressources** de l'entreprise. Il doit identifier et prioriser les ressources qui contribuent directement aux revenus de l'entreprise.

Finalement, le manager est vivement incité à **encourager l'ouverture émotionnelle** de ses employés. Au sein de l'entreprise, il doit rendre culturellement approprié le **partage des sentiments** et la **demande de soutien**. De plus, une organisation ne naît pas résiliente, elle le devient. **Ce sont les individus qui font partie de l'organisation qui sont à même de pouvoir créer la résilience**. Il est donc important de faire en sorte que les travailleurs quels qu'ils soient, soit en mesure d'implémenter de la résilience au sein de l'entreprise et de pouvoir l'accroître davantage. **Pour faire évoluer la résilience organisationnelle, il faut donc au préalable accroître la résilience individuelle**. Pour ce faire, il est crucial de donner du **sens aux crises**. En effet, plus les travailleurs comprendront pourquoi il est nécessaire de mettre en place certaines procédures notamment en prévention des crises, plus ils seront à même de réagir de manière productive et de **faire face à l'imprévisibilité** (Koninckx, 2020). En sus, la création de sens permet d'assurer une certaine stabilité au sein des organisations (Williams et al., 2017). Le manager pourrait, une fois par semaine, organiser une réunion « happy hour » via une vidéoconférence, où les employés sont invités à participer pour échanger leurs ressentis, leurs peurs ou leurs joies autour d'un verre (ou deux). Le manager donne une vision de la situation de la crise et insiste sur l'importance du partage entre les collègues. Cette réunion est purement informelle et peut s'organiser le vendredi juste avant le début du week-end.

#### 4.1.3. Après la crise

Après le passage d'une crise, le manager **continue d'ajuster** son mode de planification ainsi que ses documents d'activité de l'entreprise.

De plus, quand la crise est révolue, il peut se concentrer sur l'acquisition de ressources pour l'entreprise, tout en gardant une **culture frugale**. Il privilégie donc la **qualité des ressources** plutôt que de viser la rentabilité de celles-ci (Giones et al., 2020).

En fin de compte, comme nous l'avons évoqué dans les résultats de notre enquête, le manager doit renforcer la **cohésion et l'identité collective** en organisant un **soutien informel**, comme organiser la pause-café en ligne par exemple.

Il est donc important que les entreprises ne se contentent pas d'attendre que la crise se résorbe d'elle-même et qu'elles prennent les choses en main dès que possible afin de renforcer la résilience et d'être disposées à entreprendre de nouvelles opportunités (Giones, et al., 2020).

#### 4.1.4. Recommandations globales

Plus généralement, sur base de la revue de la littérature et de notre étude de cas, nous recommandons aux managers et entrepreneurs faisant face à une crise de (1) s'adapter à une **planification d'entreprise plus informelle et moins formelle**, plus **nuancée** et **plus fréquente** ; (2) d'opter pour une culture organisationnelle **frugale** qui soutient et donne la priorité aux ressources contribuant directement à la **vision à long terme** de l'entreprise ainsi qu'à ses produits et/ou services ; (3) de « *formaliser l'informel* » (Giones et al., 2020, p. 5) afin de faciliter l'échange interne et externe d'un **soutien émotionnel**.

#### 4.2. Compétences développées

Tout d'abord, grâce à ce Paper, nous avons pu effectuer un travail de recherche des revues scientifiques francophones et anglophones. Cette démarche scientifique bilingue nous a permis de **persévérer** et de rédiger avec **rigueur** l'état de l'art de manière **autonome**. En effet, nous avons dû nous familiariser avec le jargon scientifique et les outils de recherche mis à notre disposition. En plus d'aiguiser notre **curiosité** et de rester concentrés sur notre problématique, nous avons développé une capacité d'analyse et de synthèse et un sens de la communication.

Ensuite, ce challenge en binôme nous a permis de nous coordonner, d'exploiter nos qualités personnelles respectives et de collaborer ensemble afin de **fédérer et de gérer ce projet en équipe**. De plus, nous avons développé une **capacité d'adaptation** face aux contraintes de temps et d'organisation liées à la situation inédite de confinement de la crise du Corona.

Après notre phase pilote de cinq entretiens, nous avons constaté une incohérence au niveau du profil des personnes interrogées. Comme la recherche est un processus itératif, nous n'avons

pas considéré cette étape comme un échec et nous nous sommes rapidement **remises en question** et nous avons **rebondi** en interrogeant une personne supplémentaire pour pouvoir comparer nos cas et continuer notre travail. Nous avons fait **face aux imprévus** et abordé sereinement et avec **patience** la suite de notre travail de recherche. Nous avons donc appris à mieux **gérer notre stress** et augmenter notre résilience.

Nous avons également pu nous rendre compte de par l'analyse de résultats et nos recherches scientifiques, pourquoi certaines entreprises sont capables de surmonter des obstacles indésirables et d'autres pas. Nous avons compris l'importance de la **remise en question** et de la nécessité de mettre en place certains processus afin de pouvoir **anticiper des événements** imprévisibles. En sus, ce mémoire nous a permis de comprendre plus en profondeur le **concept de résilience** et son **importance accrue** au sein des organisations et de leurs salariés.

Finalement, ce mémoire nous servira de tremplin entre notre Master en sciences du travail et le monde professionnel car grâce à lui, nous avons pu développer des compétences personnelles, linguistiques et organisationnelles essentielles pour notre parcours professionnel et notre épanouissement personnel au travail.

### 4.3. Limites

Nous sommes conscients que notre recherche est assujettie à certaines limites ou biais :

#### 4.3.1. Revue de la littérature limitée

Tout d'abord, nous avons dû nous limiter à **25 revues scientifiques maximum** pour effectuer l'état de l'art de la résilience organisationnelle en temps de crise. Nous avons lu en priorité des articles publiés dans des revues scientifiques de rang 0+ à 2, selon la classification ESSEC des revues en management. Nos **contraintes de temps** et de **taille** du travail ne nous ont pas permis d'en analyser davantage.

#### 4.3.2. Biais méthodologiques

Ensuite, nous avons été confrontées à des biais méthodologiques. En effet, les mesures gouvernementales, au moment de réaliser les entretiens, nous empêchaient de nous rencontrer en face à face. Les entretiens ont donc été réalisés via la plateforme Teams. Ce procédé nous a permis d'être baignées directement dans le réel de la problématique. Cependant, pour certains entretiens, nous avons eu des coupures pendant le dialogue, dues à une mauvaise connexion internet. A plusieurs reprises, nous avons demandé aux interrogés de répéter leurs réponses, ce

qui a **limité nos interactions**. Nous sommes donc convaincues qu'un entretien en face à face aurait été plus optimal pour collecter les données primaires.

De plus, notre choix de design d'étude de cas multiples requiert du temps et une charge de travail considérable (Barlatier, 2018). Nous avons tenu compte des restrictions de temps dans notre recherche. En effet, par **manque de temps**, nous avons réalisé six entretiens : quatre auprès d'une compagnie d'assurance et deux dans d'autres secteurs.

En outre, une **généralisation statistique** des résultats obtenus n'est **pas admise** pour notre recherche. En effet, l'analyse statistique de questionnaires vise une représentation fidèle d'un échantillon de la population, qui est le cas pour les enquêtes quantitatives (Barlatier, 2018). En revanche, nous pouvons prétendre à une généralisation analytique des résultats. En effet, nos échanges fructueux et les concepts de second ordre ont induit une compréhension en profondeur de la situation sur le terrain des télétravailleurs. Nous avons pu donc généraliser les résultats de nos entretiens envers une théorie plus étendue, relative à cette population distincte (Eisenhardt, 1989 cité dans Berg et Karlsen, 2014).

#### 4.3.3. Biais de subjectivité

De surcroît, nous sommes conscientes de notre manque de rigueur probable, limite couramment adressée à la méthode d'études de cas (Barlatier, 2018). En effet, malgré notre volonté de garder un esprit ouvert et flexible, nos résultats peuvent être équivoques ou biaisés (Stake, 1995). Ces résultats obtenus sont en lien direct avec notre posture épistémologique inductive en tant que chercheur qui entraîne également un **manque d'objectivité**.

#### 4.3.4. Biais de sélection

Lors de notre phase pilote, nous avons interrogé trois personnes auprès de la compagnie d'assurance et deux personnes dans le secteur pharmaceutique et de l'enseignement. Malheureusement, ces deux derniers entretiens ne sont pas comparables car les profils ne sont pas similaires aux entretiens réalisés dans la compagnie d'assurance. Ils ne permettent donc pas une analyse globale des résultats. Pour pouvoir les comparer entre eux, nous avons réalisé un entretien supplémentaire dans le secteur des assurances et nous avons décidé d'utiliser les deux autres entretiens de manière parcellaire.

De plus, deux cas auprès de la compagnie ont apporté peu de réponses consistantes à notre question de recherche. Le recueil d'information étant difficile, nous nous sommes dirigées par la suite vers une personne que nous jugions plus consciente de la résilience présente et

des efforts managériaux accomplis au sein de la société. Nous sommes également revenues vers un cas afin d'approfondir certaines de ses réponses.

Enfin, nous avons limité notre analyse à l'unité de cas à des employés télétravailleurs. Cette recherche ne peut donc pas être exhaustive. En effet, comme nous nous sommes intéressées aux **dimensions organisationnelles de l'entreprise**, recueillir le point de vue des managers et de la direction des ressources humaines serait intéressant et judicieux afin de proposer une **vision plus holistique** et des recommandations managériales d'autant plus riches.

De plus, les quatre entretiens concernent des employés d'un secteur spécifique (le secteur d'assurance), ce qui ne permet pas, selon nous, d'extrapoler les résultats à d'autres secteurs ou d'autres statuts.

#### 4.3.5. Ouverture vers de nouvelles recherches

Finalement, cette vision plus holistique nous amène aux perspectives possibles de recherches futures.

Dans un premier temps, cette étude de recherche peut inciter d'autres chercheurs à investiguer leurs études vers un autre point de vue, comme celui des managers et DRH. Il serait intéressant d'analyser leur vision de la résilience organisationnelle ainsi que de connaître les supports et stratégies qu'ils ont mis en place pour les télétravailleurs et dans quels buts. Cette recherche pourrait également permettre de suggérer d'autres recommandations et des actions sur mesure selon leurs difficultés rencontrées.

Dans un second temps, il serait fructueux d'interroger ces mêmes unités d'analyse (employés et employeurs) lorsque la crise de la COVID-19 sera révolue afin de comparer leurs perceptions dans le temps, pendant et après la crise. Cette étude longitudinale n'est malheureusement pas possible dans le cadre d'un mémoire en Master 60.

Pour finir, il serait intéressant d'obtenir des analyses statistiques, en réalisant des enquêtes quantitatives pour tirer des conclusions beaucoup plus générales sur notre sujet de recherche.

## Bibliographie

- Altintas, G. & Royer, I. (2009). Renforcement de la résilience par un apprentissage post-crise : une étude longitudinale sur deux périodes de turbulence. *M@n@gement*, 4(4), 266-293.
- Anaut, M. (2005). Le concept de résilience et ses applications cliniques. *Recherche en soins infirmiers*, 3(3), 4-11.
- Bandura A., (2003), *Auto-efficacité : sentiment d'efficacité personnelle*. De Boeck.
- Barlatier, P. (2018). Chapitre 7. Les études de cas. Dans F. Chevalier (Éd.), *Les méthodes de recherche du DBA* (pp. 126-139). Caen, France: EMS Editions.
- Bégin, L., & Chabaud, D. (2010). La résilience des organisations : Le cas d'une entreprise familiale. *Revue française de gestion*, 1(1), pp. 127-142.
- Berg, M. & Karlsen, J. (2014). How project managers can encourage and develop positive emotions in project teams. *International Journal of Managing Projects in Business*, 7.
- Bryce, C., Ring, P., Ashby, S. & Wardman, J. K. (2020). Resilience in the face of uncertainty: early lessons from the COVID-19 pandemic. *Journal of Risk Research*, 23:7-8, 880-887.
- Boboc, A. (2020). La frontière entre vie privée et professionnelle à l'épreuve du confinement : télétravail et déconnexion. *La Revue des Conditions de travail*.
- Charles, J., & Desguin, S. (2020). *Aux confins - Travail et foyer du (dé)confinement*.
- Chevalier, F., & Meyer, V. (2018). Chapitre 6. Les entretiens. Dans F. Chevalier, *Les méthodes de recherche du DBA* (pp. 108-125). EMS Editions.

- Chollet, B., Géraudel, M. & Mothe, C. (2013). Generating business referrals for SMEs: the contingent value of CEOs' social capital. *Journal of Small Business Management*, 52(1), pp.79–101.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, Vol. 14, pp. 532-50.
- Fallon, C., Thiry, A. & Brunet, S. (2020). Planification d'urgence et gestion de crise sanitaire. La Belgique face à la pandémie de Covid-19. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 8(8-9), 5-68.
- Frimousse, S., & Peretti, J. (2020). Les changements organisationnels induits par la crise de la Covid-19. *Question(s) de management*, 3(3), pp. 105-149.
- Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Zappalà, S., & Toscano, F. (2021). Work from Home during the COVID-19 Outbreak: The Impact on Employees' Remote Work Productivity, Engagement and Stress. *Journal of occupational and environmental medicine*.
- Giones, F., Berm, A., Pollack, J., Michaelis, T., Klyver, K., & Brinckmann, J. (2020). Revising entrepreneurial action in response to exogenous shocks: Considering the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Venturing Insights*, 14(e00186).
- Hamel G. & Valikangas L. (2003). The quest for resilience., *Harvard Business Review*, vol. 81, n° 9, 2003, p. 52-63.
- Hillmann, J. (2020). Disciplines of organizational resilience: contributions, critiques, and future research avenues. *Review of Managerial Science*.
- Koninckx, G. (2020). Les voies de la résilience se déclinent à tous les temps du passé au futur. *Acta Europæana Systemica*, 100, pp. 65-71.

- Lagadec, P. 2007. Crisis management in the twenty-first century: Unthinkable events in inconceivable contexts. In Rodriguez, H., Quanrantelli, E. L. & Dynes, R. R. *Handbook of disaster research*: 489–507.
- Meyer, A. D. (1982). Adapting to Environmental Jolts. *Administrative Science Quarterly* 27 (4): 515–537.
- Michaelis, Tim. (2017). Entrepreneurial Frugality: A New Measure. *Academy of Management Proceedings*. 2017. 16970.
- Michaelis, T., Carr, J., Scheaf, D. & Pollack, J. (2019). The frugal entrepreneur: A self-regulatory perspective of resourceful entrepreneurial behavior. *Journal of Business Venturing*. 35. 105969.
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2012). Chapitre 1 - Choisir une approche d'analyse qualitative. Dans P. Paillé, & A. Mucchielli, *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (pp. 13-32). Paris: Armand Colin.
- Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of Management Review*, 23(1): 59–76.
- Point, S. (2018). *Chapitre 15. L'analyse des données qualitatives*. EMS Editions, 262-282.
- Portuguez Castro, M. & Gómez Zermeño, M.G. (2020). Being an entrepreneur post COVID-19: resilience in times of crisis: a systematic literature review. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*.
- Roux-Dufort, C. (2007). Is crisis management (only) a management of exceptions? *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 15(2): 105–114.
- Roux-Dufort, C. (2016). Delving into the roots of crises: The genealogy of surprise. *The handbook of international crisis communication research*: 24–33.

- Schmitt, C. & Julien, P. (2020). Causation, effectuation, improvisation et agir entrepreneurial. Pour une approche renouvelée et intégrative de l'entrepreneuriat. *Projectics / Proyéctica / Projectique*, 1(1), 131-153.
- Shrivastava, P. (1995). Industrial/environmental crises and corporate social responsibility. *Journal of Socio- Economics*, 24(1): 211–227.
- Sakurai, M. & Chughtai, H. (2020). Resilience against crises: COVID-19 and lessons from natural disasters. *European Journal of Information Systems*.
- Sinapin, M. N. (2020). *Les entreprises et l'après Covid-19 : un nouveau modèle d'organisation agile entre efficacité et résilience*. LITEM. Récupéré sur <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-02614407>.
- Stake, R. (1995). *The Art of Case Study Research*. Sage Publications.
- Swerdlow, M. (2021). *Cultiver la résilience, potion magique pour une maîtrise et une adhésion au changement*. La Libre. Consulté le 10 mai 2021 sur : <https://www.lalibre.be/economie/decideurs-chroniqueurs/cultiver-la-resilience-potion-magique-pour-une-maitrise-et-une-adhesion-au-changement-5ffd7cf1d8ad5844d168e1a0>.
- Swerdlow, M. (2020). Podcast : *La crise sanitaire nous montre à quel point la flexibilité est indispensable*. L'Echo. Consulté le 10 mai 2021 sur : <https://www.lecho.be/connect/salesforce/la-route-digitale/podcast-la-crise-sanitaire-nous-montre-a-quel-point-la-flexibilite-est-indispensable/10261139.html>
- Tahri, W. & Elkadiri, I. (2016). *Sensemaking et bien-être dans le contexte de changement organisationnel*. Dans : David Autissier éd., *Les miscellanées du changement*:

- 2011 - 2016 Les grandes évolutions de la gestion du changement sur 5 ans. EMS Editions, 327-345.
- Taskin, L., & Tremblay, D. G. (2010). Comment gérer les télétravailleurs ? *Revue internationale de Gestion*, 35(1), pp. 88-96.
- Taskin, L., Vendramin, P., & Braemscheute, W. (2004). *Le télétravail, une vague silencieuse : enjeux socio-économiques d'une nouvelle flexibilité*. Louvain-la-Neuve: Presses Universitaires de Louvain, coll. e-Management.
- Tremblay, D. G. (2020). *Le télétravail: Quels enjeux et avantages, notamment en cette période de pandémie?*. Note de recherche no 2020-1 de l'ARUC-GATS.
- Turner, B. A. (1976). Organizational and interorganizational development of disasters. *Administrative Science Quarterly*, 21(3): 378–397.
- Van Maanen, J. (1979). The Fact of Fiction in Organizational Ethnography. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), pp. 539-550.
- Vidaillet, B. (2003). *Le sens de l'action : Karl E. Weick, sociopsychologie de l'organisation*. Institut Vital Roux, Vuibert.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*, vol. 3. Sage Publications.
- Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., & Zhao, E. Y. (2017). Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. *Academy of Management Annals*, 11(2).
- Yin, R. K. (1994). *Case study research : Design and methods (2nd Ed)*. CA, Thousand Oaks: Sage.

Yin, R. K. (2009). *Case Study Research : Design of methods (4th Ed)*. Thousand Oaks, CA:  
Sage.

Yin, R. K. (2017). *Case study research : Design and methods (6th Ed)*. Thousand Oaks, CA:  
Sage.

## **Table des annexes**

Annexe 1 - Analyse de l'entretien de Sophie – Compagnie d'assurance.....	1
Annexe 2 - Analyse de l'entretien de Charles – Compagnie d'assurance.....	11
Annexe 3 - Analyse de l'entretien de Gaëtan – Compagnie d'assurance.....	18
Annexe 4 - Analyse de l'entretien de Bruno – Compagnie d'assurance.....	24

## Annexes

### Annexe 1 – Analyse de l’entretien de Sophie – Compagnie d’assurance

Retranscription	Concept de 1 <sup>er</sup> ordre	Concept de 2 <sup>ème</sup> ordre
<p><b>Quelles sont les valeurs de la société?</b></p> <p>SHARE, CARE, DARE, DELIVER</p> <p>Des valeurs que je chéris particulièrement.</p>		<p><b><u>PHASE D’EXPLOITATION</u></b></p> <p>Potentiel et connectivité faibles, mais résilience élevée. (Hillman, 2020)</p>
<p><b>Un réseau social professionnel existe-il au sein de la société ?</b></p> <p>Oui, un réseau du type Facebook professionnel a été créé il y a plus ou moins 2 ans.</p>	<p>Réseau social interne</p> <p>Réseau social professionnel : Workplace.</p>	<p><b><u>PHASE DE CONSERVATION</u></b></p> <p>Résilience diminuée tandis que les autres valeurs augmentent. (Hillman, 2020)</p> <p>Emergence de <u>réseaux sociaux internes</u>. (Frimousse &amp; Peretti, 2021)</p> <p><u>Réseaux sociaux communautaires</u> (Williams et al., 2017)</p>
<p><b>Estimez-vous que votre entreprise est innovante? créative ? A-t-elle bonne réputation ? Gère-t-elle bien le transfert de connaissances ? Oui, je trouve que mon entreprise est très innovante. Elle se tient à jour dans tous les domaines et est souvent sponsor dans de nombreux domaines d’actualité.</b></p> <p>Elle innove quotidiennement dans de nombreux secteurs. Elle est également très créative et n’hésite pas à proposer toutes sortes d’activités à ses employés, autant pour leur bien être professionnel, que privé. Oui, elle gère également bien le <u>transfert de connaissance</u>. Elle n’a d’ailleurs pas manqué de faire preuve de créativité lors de la gestion de la pandémie.</p> <p>L’entreprise dispose d’un département « School » qui donne eux même des formations à leurs employés. Elle n’hésite également</p>	<p>Créative</p> <p>Innovante</p> <p>Entreprise actuelle et moderne</p> <p>Soucieuse du bien-être de ses travailleurs</p> <p>Formateurs internes</p>	<p>Echange de ressources (Giones, et al., 2020)</p> <p>Culture collective (Giones, et al., 2020)</p> <p>Amélioration de la productivité (Giones, et al., 2020)</p> <p>L’<u>innovation</u> et la <u>créativité</u> sont encouragées en période de crise. (Baitan et al., 2020)</p> <p>La <u>débrouillardise</u> aide à rebondir après un choc et elle stimule la <u>créativité</u> (Giones et al., 2020).</p> <p>Les comportements de leadership favorisent la <u>fiabilité</u> et la gestion des risques (Williams et al., 2017).</p> <p>Réponse efficace : un comportement <u>innovant</u> et continuellement modifiable (Williams et al., 2017).</p> <p>La <u>création de sens</u> assure la <u>stabilité</u> (Williams et al., 2017).</p> <p><u>Conscience collective</u> = conscience organisationnelle (Williams et al., 2017).</p> <p>L’efficacité des EGC à se remettre d’une crise dépend de l’étendue et du type de la <u>formation</u> (Williams et al., 2017).</p>

<p>pas à envoyer ses travailleurs suivre les formations nécessaires dans des organismes externes.</p>		
<p><b>Vous sentez-vous engagé au sein de l'entreprise, avez-vous un sentiment d'appartenance ? Oui, totalement, la société fait en sorte que ses travailleurs se sentent investis dans leur travail.</b></p>	<p>Travailleurs engagés et investis</p>	<p>« <u>Sensemaking</u> » ou création de sens commun (Williams et al., 2017). Les systèmes relationnels <u>intégrés aux organisations</u> génèrent des résultats positifs (Williams et al., 2017). Dotation en capacité cognitive : <u>orientation conceptuelle constructive</u> (comme des valeurs fortes) (Williams et al., 2017). Les liens sociaux sont les socles de la résilience. Le collectif renforce la résilience organisationnelle. (Baitan et al., 2020)</p> <p>La <u>culture collective</u> devient une source de soutien social en soi (Giones et al., 2020).</p>
<p><b><u>Le télétravail AVANT la crise</u></b> <b>Etiez-vous déjà concerné par le télétravail avant le confinement ? Si oui, combien de jour(s) par semaine ? Oui, j'avais 2J/semaine.</b></p>	<p>Télétravail présent avant la crise</p>	<p>Conditions favorables au processus de résilience avant la crise (Kurschat, 2020)</p> <p>Le télétravail met l'accent sur la fréquence de temps travaillé (Taskin &amp; Vendramin, 2004).</p> <p>L'<u>alternance du télétravail à domicile</u> (un à deux jours par semaine) (Taskin, 2003).</p>
<p><b>Qui faisait du télétravail chez vous avant la crise ?</b></p> <p>Dans notre département, tout le monde. Il y a bien entendu d'autres services où le télétravail n'est pas possible.</p>	<p>Télétravail omniprésent dans l'entreprise</p>	
<p><b><u>Télétravail PENDANT la crise</u></b> <b>Quel a été votre sentiment face au lockdown de mars 2020 ?</b></p> <p><u>Surprise</u> dans un premier temps. J'étais contente de ne plus devoir effectuer les trajets et de pouvoir rester à la maison mais un peu <u>effrayée</u> aussi face à la crise sanitaire sans précédent et donc <u>face à l'inconnu</u>.</p>	<p>Sentiments positifs mais un peu inquiet face à l'inconnu</p>	<p><b><u>PHASE DE LIBERATION :</u></b> Plantages potentiels (Hillman, 2020)</p> <p>Posséder des <u>attributs cognitifs et comportementaux</u> pour faciliter la résilience (Williams et al., 2017). La résilience permet de <u>contrer la dérive stratégique</u> et de réagir et de s'adapter aux crises. <u>Crise et résilience</u> sont liées. (Williams et al., 2017)</p> <p>La résilience permet de <u>gérer le stress</u> causé par les difficultés du moment (Baitan et al., 2020).</p>
<p><b>Quelles ont été les émotions que vous avez ressenties et comment avez-vous accepté la situation?</b></p> <p>Des émotions plutôt <u>positives</u> et agréables. Ça changeait de la routine qu'on avait depuis quelque temps au bureau. J'ai totalement</p>	<p>Emotions positives</p> <p>Acceptation de la situation</p>	<p><b><u>PHASE DE REORGANISATION</u></b></p> <p>résilience et potentiel croissent, connectivité et régulation interne faibles, laissant la place à un nouveau système de s'établir. (Hillman, 2020)</p> <p>Résilience mentale (Williams et al. 2017)</p> <p>« Le système se transforme et émerge dans une configuration différente » (Hillman, 2020)</p> <p>La morphogenèse (Hillman, 2020)</p>

<p><u>accepté la situation</u>, cela m'arrangeait complètement.</p>		<p>La <u>résilience</u> aide les employés à persister dans leurs activités malgré les difficultés (Williams et al., 2017). La <u>résilience des membres individuels</u> (Williams et al., 2017).</p>
<p><b>Avez-vous reçu un certain soutien émotionnel au travail ?</b></p> <p>Oui, au début du confinement <u>une réunion d'équipe était organisée tous les jours</u> pour qu'on puisse discuter entre nous de choses non professionnelles évidemment. Pas la suite et dans des soucis d'organisation, <u>les réunions ont été diminué</u> à une fois par semaine. On s'appelait souvent entre collègue pour prendre des nouvelles de chacun et s'assurer que tout le monde allait bien, surtout les personnes isolées qui n'avait plus aucun contact social.</p> <p>L'entreprise a également mis à notre disposition toute une série de formations internes, notamment sur la résilience mentale, la gestion du stress ou comment bien télétravailler pendant une longue période etc.</p>	<p>Soutien émotionnel très présent</p> <p>Empathie</p> <p>Solidarité</p> <p>Altruiste</p> <p>Formations mise en place.</p>	<p>La morphogenèse (Hillman, 2020)</p> <p>Resilience mental (Williams, et al., 2017)</p> <p>La résilience permet de gérer le <u>stress</u> causé par les difficultés du moment (Baitan et al., 2020). <u>Planification</u> et préparation d'une réponse à une crise : importance du <u>leadership</u> (Williams et al., 2017). <u>Réguler ses émotions</u> : vers des émotions positives (amour, gratitude) (Williams et al., 2017). Ethique de la sollicitude ou « <u>éthique du care</u> » (Williams et al., 2017). Le <u>soutien social</u> devient le levier pour reconstruire l'identité entrepreneuriale et <u>rebondir</u> dans le contexte post-crise (Giones, 2020). L'<u>échange de ressources</u> est important pour faire preuve de résilience, dont un soutien informationnel et affectif (Giones et al., 2020). Le <u>Mindfulness</u> facilite l'autorégulation et réduit les processus mentaux automatiques (Williams et al., 2017).</p>
<p><b>Avez-vous reçu de l'aide de vos pairs, des conseils, des trucs et astuces pour affronter cet évènement?</b></p> <p>Oui, nos managers ont été beaucoup plus <u>compréhensifs</u> et nous ont incité à faire des pauses plus régulières si on en ressentait le besoin. On a également été invité à se <u>téléphoner pour garder le contact et notre motivation</u>. On a reçu des petits colis de notre employeur avec un kit spécial pour le Covid (masque, gel désinfectant,...), un énorme colis de fin d'année comprenant des</p>	<p>Compréhension</p> <p>Empathie</p> <p>Attention</p> <p>Considération accrue</p>	<p>Réponse cognitive (Williams, Gruber, Sutcliffe, Shepherd, &amp; Zhao, 2017)</p> <p>Réponse comportementale (Williams, Gruber, Sutcliffe, Shepherd, &amp; Zhao, 2017)</p>

<p>gourmets d'artisans locaux etc. Nos managers étaient à l'écoute et très compréhensifs vu qu'il passait par les mêmes appréhensions et incertitudes que nous.</p>		
<p><b>Avez-vous eu des incitations à télétravailler? Oui</b></p> <p><b>Est-ce que le télétravail vous a-t-il été imposé?</b></p> <p>Oui, dans la mesure où notre travail peut se faire totalement à distance et qu'on travaillait déjà à la maison au préalable, le télétravail était obligatoire vu les dispositions gouvernementales.</p> <p>L'entreprise avait néanmoins déjà pris les mesures nécessaires avant que ce soit rendu obligatoire. On a été invité à reprendre notre matériel de travail chaque jour et l'entreprise nous a demandé de télétravail quelques jours avant que le lockdown soit officialisé.</p>	<p>Télétravail obligatoire</p> <p>Anticipation et adaptation face à la crise</p>	<p>La morphogenèse (Hillman, 2020)</p> <p>Maintien de l'activité dans des limites acceptables (Kurschat, 2020)</p> <p>La crise sanitaire a imposé le télétravail et une distanciation sociale inédite (Frimousse &amp; Peretti, 2021).</p> <p>Défi managérial : concilier <u>distance</u> et <u>proximité</u> (Frimousse &amp; Peretti, 2021).</p> <p>Qualités de la résilience : improvisation, coordination, endurance et <u>flexibilité</u> (Williams et al., 2017).</p> <p>La résilience implique une <u>autonomie</u> fondée sur des actions émergentes (williams et al., 2017).</p>
<p><b>Gardez-vous une certaine liberté?</b></p> <p>Oui totalement, on travaillait de la même façon qu'avant le Covid, donc on a pu continuer à gérer notre travail de façon <u>autonome</u> tout en ayant <u>certaines directives à respecter</u> bien entendu.</p>	<p>Autonomie</p>	<p>Le système se réorganise lui-même (Hillman, 2020)</p> <p>Autonomie professionnelle (Frimousse &amp; Peretti, 2020)</p> <p>Les entreprises doivent s'adapter et modifier leurs documents de business rapidement (Giones et al., 2020).</p> <p>Défi managérial : concilier <u>distance</u> et <u>proximité</u> (Frimousse &amp; Peretti, 2021).</p>
<p><b>Quelles ont été les problématiques rencontrées dans votre travail depuis l'arrivée de la crise en mars 2020?</b></p> <p>Au début il a fallu <u>revoir certaines procédures</u>. Nous travaillons à 95% avec des outils informatiques mais certaines de nos procédures doivent se faire par courrier recommandé qu'on ne savait pas</p>	<p>Réorganisation</p> <p>Entre-aide</p> <p>Back up</p>	<p>La morphogenèse (Hillman, 2020)</p> <p><u>Isolement social</u> et manque de contact avec les collègues (Tremblay et al., 2006 ; Frimousse &amp; Peretti, 2021).</p> <p><u>Problèmes logistiques créés</u> : congestion de personnes et de fournitures (Williams et al., 2017).</p> <p><u>Réponses efficaces à la crise</u> : <u>improvisation</u> locale, comportement <u>innovant</u> et continuellement modifiable, capacité de changement spontané (Williams et al., 2017).</p> <p>Puiser dans les ressources immédiatement disponibles et s'<u>écarter des routines</u>. (Williams et al., 2017).</p>

<p>faire depuis la maison. Pas mal de travailleurs avaient du mal à garder leur motivation face au peu de contact social, il a donc fallu mettre en place <u>des système de back up</u> afin que les autres travailleurs puissent aider ceux qui avaient plus de mal. De même que les managers ont dû <u>d'avantage être présent</u> pour ces personnes-là. Des réunions ont donc dû être mise en place afin de s'assurer que tout le monde allait bien et gardait suffisamment de motivation.</p>		<p><u>Actions créatives</u> : la réorganisation des routines, le changement de rôle et le réassemblage des activités de travail (Williams et al., 2017).  <u>La capacité à s'adapter</u> (au processus, à la routine) facilite l'accès aux ressources (Williams et al., 2017).  Les entreprises ont juste envisagé des retards dans le développement de services (Giones et al., 2020).  Les entreprises doivent s'adapter et modifier leurs documents de business rapidement (Giones et al., 2020).</p>
<p><b>Vos relations avec vos collègues, votre manager ont-elles changé pendant la crise?</b></p> <p>Oui totalement. Ma relation avec certains collègues s'est <u>d'avantage renforcé</u> dans le cadre d'un soutien et d'une solidarité au vu de la situation difficile pour tout le monde. Par contre, j'ai <u>perdu contact avec d'autres</u> de mes collègues. On ne sait évidemment pas au vu du nombres important de gestionnaires, prendre des nouvelles de tout le monde. <u>Mes relations avec les managers se sont également amélioré</u> car j'ai pu me rendre compte qu'ils vivaient la même situation que nous et qu'ils éprouvaient donc les mêmes difficultés. J'ai les ai davantage perçus comme des managers <u>plus humains</u>. Ils étaient davantage <u>attentifs et compréhensifs</u> à notre ressenti et je me suis sentie plus entendue et <u>plus considérée</u>.</p>	<p>Soutien présent  Considération  Compréhension</p>	<p>Resilience mentale (Williams et al., 2017)  Télétravail entraîne l'<u>isolement social</u> où la solitude est ressentie (Frimousse &amp; Peretti, 2021).  Le télétravail inspire des <u>innovations sociales</u> (Scaillerez &amp; Tremblay, 2016).</p>
<p><b>Racontez-moi une journée type de télétravail en période de confinement?</b></p> <p>9h levé –j'allume le pc et commence à travailler vers 9h30.</p>	<p>Conciliation vie et professionnelle difficile</p>	<p>Morphogenèse (Hillman, 2020)  Frontière inexistante entre vie privée et vie professionnelle. (Taskin, Braemscheute, &amp; Vendramin, 2004)</p>

<p>Hors Covid, je me lève à 6h et arrive au travail à 7h. Je me lève donc beaucoup plus tard qu'avant. Pendant ma journée de travail, <u>j'en profite pour faire des tâches ménagères</u>, faire mes courses sur le temps de midi, faire des machines et sécher le linge etc. Je prends une pause à 13h entre 30min et 1h. et finis ma journée vers 17h-17h30 en fonction</p>		<p>La <u>frontière entre vie privée et professionnelle</u> mise à rude épreuve (Boboc, 2020). Inégalités des télétravailleurs dans la manière de tracer la <u>frontière entre vie privée et professionnelle</u> et de résister à la connexion continue (Boboc, 2020). <u>Flexibilité</u> dans la gestion du temps de travail (Tremblay, 2002 et Farinelli, 2016). Amélioration de la qualité de vie des télétravailleurs (Fazio Tirrozzo, 2020). Amélioration du temps dédié à l'<u>activité physique</u> et aux loisirs, réduction du stress et de la fatigue (Fazio Tirrozzo, 2020).</p>
<p><b>Est-ce que le télétravail vous convient-il ? Est-ce que cela vous apporte certains avantages ou inconvénients ? Si oui, lesquels ?</b></p> <p><u>Le télétravail me convient parfaitement en période normale.</u> Actuellement, j'aimerais néanmoins retourner au bureau entre 1 et 2 jours/semaine car le contact social manque crucialement ainsi que mes collègues.</p> <p>Avantage :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- gain de temps avec les trajets</li> <li>- meilleure conciliation entre vie privée/professionnelle-</li> <li>- moins de stress vu l'absence des trajet</li> </ul> <p>Inconvénients :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pas de contact social</li> <li>- Perte de motivation</li> <li>- Surcharge de travail</li> <li>- Perte de sens</li> <li>- Démotivation</li> </ul>	<p>Paradoxe du télétravail</p> <p>Partagés entre avantages et inconvénients</p>	<p>Amélioration de la <u>qualité de vie</u> (Tremblay, 2006 ; Farinelli, 2016). Diminution du stress et de la fatigue (Tremblay et al., 2006). Le temps épargné en déplacements et les horaires flexibles permettent de consacrer plus de temps à ses activités personnelles (Tremblay et al., 2006). Passer plus de temps en famille (Tremblay et al., 2006). Être plus productif dans son travail (Tremblay et al., 2006) Economies de frais de transport et de repas (Tremblay, 2006). <u>Flexibilité</u> dans la gestion du temps de travail (Tremblay, 2002 et Farinelli, 2016) pour se libérer du temps pour des activités personnelles (Tremblay, 2006). Réduction des émotions négatives grâce au <u>temps</u> : réduction des obstacles à l'apprentissage de l'expérience (Williams et al., 2017). <b>Inconvénients</b> <u>Isolement social</u> et manque de contact avec les collègues (Tremblay et al., 2006 ; Frimousse &amp; Peretti, 2021). Difficulté à se motiver ou se discipliner (Tremblay et al., 2006). Entraîne une <u>confusion des lieux</u>, temps de vie/travail déstructuré et souple (Scaillerez &amp; Tremblay, 2016). <u>Hyperconnexion au travail</u> (Frimousse &amp; Peretti, 2021).</p>
<p><b>Avez-vous vécu l'implémentation du télétravail obligatoire de manière:</b></p> <p><b>•négative, est-ce que vous vous sentiez en situation de crise ou au contraire</b></p> <p><b>•positive, comme une certaine <u>opportunité</u> ?</b></p>	<p>Opportunité</p>	<p>Résilience accrue (Hillman, 2020)</p> <p>La façon dont les individus perçoivent la crise influence la résilience (Hillman, 2020)</p>

<p><b><u>Management / RH :</u></b></p> <p><b>Une réorganisation du travail telle qu'elle l'a été pour les membres du personnel (télétravail) a -t-elle été anticipée antérieurement? Autrement dit, est-ce un scénario qui a été envisagé et ce dans quelle mesure ?</b></p> <p>Non pas du tout, <u>personne ne s'attendait à une crise sanitaire de pareille ampleur</u>. Cependant, on a vécu les attentats de Bruxelles il y a plusieurs années où nous avons déjà été contraints d'effectuer du télétravail pendant plusieurs jours.</p>	<p>Surprise générale face à la crise sanitaire</p>	<p>Changement non anticipé (Hillman, 2020)</p> <p>Les <u>ressources (ou réserves) financières</u> et <u>matérielles</u> solides permettent de s'adapter aux crises (Williams et al., 2017).</p>
<p><b>Qu'a mis en place votre manager/la société suite à la crise ? Comment le management a-t-il pu se réinventer pour mettre en lumière votre société par rapport aux autres collaborateurs ?</b></p> <p><u>Beaucoup plus de réunions</u> pour qu'on puisse continuer à <u>échanger</u> avec les collègues. Au début de la crise, une réunion quotidienne avec notre équipe, puis les réunions se sont espacées. <u>Des pauses cafés</u> avec d'autres équipes ont également été mis en place pour échanger aussi avec d'autres collègues. (+ autres choses déjà citées ultérieurement)Beaucoup d'activités ont également été organisé par l'entreprise en ligne. Des challenges pour aller marcher ou courir par exemple. <u>Des séances d'info virtuelles</u> dans tous les domaines. (sommeil, relaxation, yoga, comment bien travailler de chez soi etc.)</p>	<p>Nouvelle forme de communication</p> <p>Adaptation des individus</p>	<p>Echange de ressources (Giones, et al., 2020)</p> <p>Culture collective (Giones, et al., 2020)</p> <p>Amélioration de la productivité (Giones, et al., 2020)</p> <p>Rôle essentiel du Manager (Kurschat, 2020)</p> <p><u>Réputation de l'entreprise</u> impactée si relation négative entre le leader et l'entreprise (Williams et al., 2017).</p>

<p><b>Depuis que cet évènement a eu lieu, Est-ce que votre organisation de travail a-t-elle changé ? Comment? Autrement dit, la planification des objectifs se fait-elle toujours sur le long terme ou à plus court terme ?</b></p> <p>Cela n'impacte pas vraiment notre service. Mais il est clair que nous n'avons pas d'objectif sur le long terme en ce qui concerne une reprise du travail au bureau</p>	<p>Pas d'objectif sur le long terme</p> <p>Incertitude</p> <p>Réorganisation</p>	<p>Stratégie d'économie (Giones, et al., 2020)</p> <p>Redéfinition des objectifs stratégiques (Frimousse &amp; Peretti, 2020)</p> <p><u>Frugalité</u> : tenir compte des ressources existantes disponibles et reconnaître les opportunités (Giones et al., 2020).</p>
<p><b>Avez-vous l'impression d'avoir reçu de l'encouragement ou un soutien émotionnel pour le passage au télétravail?</b></p> <p><b><u>De nouvelles plateformes ont-elles été créées afin de pouvoir mieux échanger avec vos collègues, tant d'un point de vue informel qu'émotionnel ?</u></b> Les plateformes étaient déjà existantes avant le Covid, notamment le Facebook professionnel. Néanmoins, nous travaillons maintenant avec <u>Teams</u> vu que le programme Skype était moins performant et moins pratique pour les conférences en grand nombre. On a eu pas mal de <u>soutien émotionnel</u> de la part des collègues, des managers et d'HR. <u>Des colis</u> nous ont été livré à plusieurs reprises. Nos <u>managers</u> se sont montrés <u>plus disponibles</u> en cas de problème émotionnel.</p>	<p>Réorganisation de l'entreprise</p> <p>Réseau social exploité pour maintenir un lien social.</p> <p>Skype et Teams sollicités</p>	<p><u>Réseaux sociaux communautaires</u> = soutien émotionnel (Williams et al., 2017). Le soutien émotionnel peut être obtenu efficacement grâce à une <u>communication informatisée</u> (Giones et al., 2020). La <u>culture collective</u> devient une source de soutien social. La culture communautaire et le soutien des réseaux sociaux sont complémentaires (Giones et al., 2020). Les médias en ligne offrent un soutien émotionnel (Giones et al., 2020). L'échange de soutien émotionnel en ligne améliorent la <u>productivité</u> (Giones et al., 2020).</p> <p>La résilience à partir du <u>retour d'expérience</u> (Williams et al., 2017).</p>
<p><b>Comment cela se passe-t-il au niveau des contrôles, de la surveillance ?</b></p> <p><b>Quelle est la culture de l'entreprise à ce sujet ? cependant votre télétravail ?</b></p>	<p>Adaptation de l'organisation au niveau de la surveillance et des contrôles</p>	<p>Le système se réorganise lui-même (Hillman, 2020)</p> <p>Importance du contrôle pour détecter les éventuels problèmes (Kurschat, 2020)</p> <p>Même sans contrôle direct, les entreprises ont été efficaces. Résultat rendu possible grâce à l'engagement des télétravailleurs (Frimousse &amp; Peretti, 2021).</p>

<p>Nous sommes certainement plus contrôlés qu'avant vu que nos managers ne peuvent plus entendre comment nous travaillons. Je ne me sens néanmoins pas plus contrôlé qu'avant, <u>la surveillance a simplement changé</u>. Vu les circonstances, je pense que ce n'est pas dans leur objectif qu'on se sente épiés. Mais un contrôle reste bien entendu nécessaire au bon fonctionnement du service et est fait régulièrement.</p>		<p>« <u>Théorie du contrôle</u> » pas importante en période de crise (Williams et al., 2017)/ De <u>nouvelles formes de liberté</u> sont découvertes grâce au confinement et au télétravail. <u>Autonomie</u> authentique, responsabilité et engagement réciproque (Frimousse &amp; Peretti, 2021). Création d'une <u>cohésion</u> et d'une culture d'entreprise où demander de l'aide est approprié et encouragé (Giones et al., 2020). <u>La confiance</u> et les relations de réseaux sont essentiels en réponse à une crise (Williams et al., 2017).  Le soutien émotionnel est <u>moins disponible</u> et plus difficile à obtenir en période de crise (Giones et al., 2020).  Humanisation (Frimousse &amp; Peretti, 2020)  Management par la confiance (Frimousse &amp; Peretti, 2020)</p>
<p><b>Comment se passent vos réunions? Des réunions d'équipe ont-elles été créées ? Afin de renforcer l'esprit d'équipe ?</b></p> <p>Oui des réunions tous les matins au début de la crise et maintenant au minimum une fois par semaine. Les réunions se passent bien, cela permet à tout le monde <u>de relâcher un peu la pression</u> et de ne pas penser aux problèmes du boulot. Cela permet de <u>souder davantage les liens</u> entre nous et de faire en sorte de créer une certaine <u>solidarité</u> et une bienveillance.</p>	<p>Renforcement de l'esprit d'équipe et de la solidarité</p> <p><u>Réunions formelles</u> professionnelles via une plateforme (Skype ou Teams). <u>Réunions informelles</u> afin d'échanger entre collègues.</p>	<p>Résilience mentale face à l'adversité (Williams et al., 2017)</p> <p>L'informel (machine à café) a été remplacé par le travail à distance (réunions sur Teams) (Frimousse &amp; Peretti, 2021). La valeur d' « esprit d'équipe » en entreprise avant la Covid devient la solidarité, la confiance, l'empathie, la collaboration et la résilience (Frimousse &amp; Peretti, 2021). <u>Protocoles formels</u> d'apprentissage organisationnel (Williams et al., 2017). <u>Formaliser l'informel</u> permet l'échange de soutien émotionnel en interne et en externe (Giones et al., 2020). S'adapter à des activités de planification d'entreprise <u>moins formelles</u>, plus fréquentes et plus nuancées (Giones et al., 2020).</p>
<p><b>Aviez-vous déjà vécu des situations de crise auparavant ? Est-ce que l'entreprise a déjà été confronté à ce genre de difficulté dans une situation passée ? Si oui, comment avez-vous fait face à cette crise ?</b></p> <p>Mise à part pour les attentats, c'est la première fois que nous sommes confrontés à une telle situation.</p>	<p>Situation inédite</p>	<p>La crise du Covid-19 est un événement largement <u>imprévu</u> qui n'a pas été pris en compte dans les processus de planification des activités (Giones et al., 2020).</p>

<p><b>Comment trouvez-vous la communication de manière générale de votre entreprise avant la crise et en temps de crise ? Bonne dans son ensemble.</b></p> <p>La <u>communication s'est grandement amélioré</u> depuis la crise. HR a été <u>très présent</u> sur les réseaux et nos managers également. On avait beaucoup plus de mails de <u>remerciement</u> pour le travail effectué. Une réunion avec tous nos managers a d'ailleurs été organisé afin de prendre de nos <u>nouvelles</u> et de nous <u>informer</u> des objectifs pour cette année</p>	<p>Bonne communication</p> <p>Soutien émotionnel présent</p>	<p>Stratégie managériale indispensable à la mobilisation active et volontaire de chacun et de tous. (Kurschat, 2020)</p> <p><u>Communication et collaboration</u> pour gérer des événements inattendus (Williams et al., 2017).</p> <p>Les formes de <u>capital humain</u> façonnent les actions (Williams et al., 2017).</p>
<p><b>Estimez-vous que le département des ressources humaines est compétent chez vous ? Pourquoi? A-t-il été présent pendant la crise ? Oui totalement, ils ont été très présent tout au long de la crise et le sont toujours actuellement.</b></p>	<p>Ressources Humaines compétents</p>	<p>Interaction avec les parties prenantes <u>internes</u> (Frimousse &amp; Peretti, 2020)</p> <p>Leadership de crise compétent (Williams et al., 2017).</p> <p>Résultats positifs générés par des <u>équipes hautement compétentes</u> (Williams et al., 2017).</p> <p><u>Les compétences</u> facilitent l'accès aux ressources (Williams et al., 2017).</p>
<p><b>La gestion de cette crise a-t-elle nécessité l'engagement au sein de votre organisation de nouveaux acteurs, experts indispensables pour gérer cette nouvelle situation? Lesquels et quel est leur rôle?</b></p> <p>Nous sommes 4.400 collaborateurs au sein de l'entreprise donc je pense que les acteurs en question faisait déjà partie de l'entreprise avant la crise mais qu'ils ont <u>été davantage sollicités</u> pour mettre en place toutes les dispositions nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise et donc au bien-être des collaborateurs.</p>	<p>Renforcement des dispositifs déjà présents dans l'entreprise</p>	<p>Interaction avec les parties prenantes <u>externes</u> (Frimousse &amp; Peretti, 2020)</p> <p><u>Les ressources existantes</u> doivent être utilisées (Williams et al., 2017).</p> <p>Improviser et <u>utiliser les ressources</u> de l'entreprise (Williams et al., 2017).</p>

## Annexe 2 - Analyse de l'entretien de Charles – Compagnie d'assurance

Données primaires	Concept de 1 <sup>er</sup> ordre	Concept de 2 <sup>ème</sup> ordre
<p><b>Un réseau social professionnel existe-il au sein de la société ?</b>  Oui il s'agit du <a href="#">réseau social professionnel Workplace</a>, dérivé du célèbre réseau social privé Facebook.</p>	<p>Réseau social interne</p> <p>Réseau social professionnel : Workplace.</p>	<p><b><u>PHASE DE CONSERVATION</u></b></p> <p>Résilience diminue tandis que les autres valeurs augmentent. (Hillman, 2020)</p> <p>Emergence de <a href="#">réseaux sociaux internes</a>. (Frimousse &amp; Peretti, 2021)</p> <p><a href="#">Réseaux sociaux communautaires</a> (Williams et al., 2017)</p>
<p><b>Estimez-vous que votre entreprise est innovante ? créative ? a-t-elle bonne réputation ? gère-t-elle bien le transfert de connaissances ?</b>  J'estime que mon entreprise est <a href="#">innovante et créative</a> dans toute une série de domaines (politique HR, numérisation, facilités, flexibilité, communication...). Elle jouit d'une <a href="#">réputation solide</a>. Elle est <a href="#">leader du marché</a> de l'assurance et reconnue pour la qualité de son service, la <a href="#">disponibilité</a> et le savoir-faire de ses collaborateurs et de manière plus générale pour sa fiabilité et sa stabilité.</p>	<p>Entreprise leader, innovante, créative, fiable, stable et collaborateurs disponibles.</p>	<p>L'<a href="#">innovation</a> et la <a href="#">créativité</a> sont encouragées en période de crise. (Baitan et al., 2020)</p> <p>La <a href="#">débrouillardise</a> aide à rebondir après un choc et elle stimule la <a href="#">créativité</a> (Giones et al., 2020). Les comportements de leadership favorisent la <a href="#">fiabilité</a> et la gestion des risques (Williams et al., 2017).</p> <p>Réponse efficace : un comportement <a href="#">innovant</a> et continuellement modifiable (Williams et al., 2017).</p> <p>La <a href="#">création de sens</a> assure la <a href="#">stabilité</a> (Williams et al., 2017).</p> <p>Conscience collective = conscience organisationnelle (Williams et al., 2017).</p>
<p><b>Vous sentez-vous engagé au sein de l'entreprise, avez-vous un sentiment d'appartenance ?</b>  Totalement et l'entreprise continue encore à œuvrer fortement en ce sens, malgré la crise. Je me sens totalement <a href="#">intégré</a> à l'entreprise, à l'esprit de celle-ci et aux valeurs qu'elle souhaite véhiculer. <a href="#">Je me sens très corporate</a>.</p>	<p>Sentiment d'appartenance corporate, se sentir intégré à l'entreprise.</p>	<p>« Sensemaking » ou création de sens commun (Williams et al., 2017).</p> <p>Les systèmes relationnels <a href="#">intégrés aux organisations</a> génèrent des résultats positifs (Williams et al., 2017).</p> <p>Dotation en capacité cognitive : <a href="#">orientation conceptuelle constructive</a> (comme des valeurs fortes) (Williams et al., 2017).</p> <p>Les liens sociaux sont les socles de la résilience. Le collectif renforce la résilience organisationnelle. (Baitan et al., 2020)</p> <p>La <a href="#">culture collective</a> devient une source de soutien social en soi (Giones et al., 2020).</p>
<p><b><u>Le télétravail avant la crise</u></b>  <b>Etiez-vous déjà concerné par le télétravail avant le confinement ? Si oui, combien de jour(s) par semaine ?</b> Oui, <a href="#">un jour semaine</a>. Par ailleurs je bénéficiais de deux jours/semaine de télétravail dans le cadre de mon ancienne fonction.</p>	<p>Télétravail avant la crise, un jour par semaine.</p>	<p>Le télétravail met l'accent sur la fréquence de temps travaillé (Taskin &amp; Vendramin, 2004). L'<a href="#">alternance du télétravail</a> à domicile (un à deux jours par semaine) (Taskin, 2003).</p> <p>Conditions favorables au processus de résilience avant la crise (Kurschat, 2020)</p>
<p><b>Qui faisait du télétravail chez vous avant la crise ?</b> Uniquement moi, je vis seul – dans mon département, quasi tout le monde.</p>	<p>Tout le monde était/est concerné par le télétravail.</p>	
<p><b><u>Le télétravail PENDANT la crise</u></b>  <b>Quel a été votre sentiment face au lockdown de mars 2020 ?</b>  <b>Quelles ont été les émotions que vous avez ressenties et comment avez-vous accepté la situation ?</b>  Solitude, stress, angoisse, ressentis négatifs, expectative, sentiment d'incertitude, tristesse...  Il a été nécessaire de faire preuve de <a href="#">résilience</a> et de <a href="#">prendre du recul par rapport</a> à la situation vécue</p>	<p>Sentiment de solitude.  Faire preuve de résilience  Prendre du recul face à la crise.</p>	<p><b><u>PHASE DE REORGANISATION</u></b> résilience et potentiel croissent, connectivité et régulation interne faibles, laissant la place à un nouveau système de s'établir. (Hillman, 2020)</p> <p>La <a href="#">résilience</a> aide les employés à persister dans leurs activités malgré les difficultés (Williams et al., 2017).</p> <p>La <a href="#">résilience des membres individuels</a> (Williams et al., 2017).</p>

		<p>Posséder des <u>attributs cognitifs et comportementaux</u> pour faciliter la résilience (Williams et al., 2017).</p> <p>La résilience permet de <u>contrer la dérive stratégique</u> et de réagir et de s'adapter aux crises. <u>Crise et résilience</u> sont liées. (Williams et al., 2017)</p> <p>Le télétravail entraîne l'<u>isolement social</u> où la solitude est ressentie (Frimousse &amp; Peretti, 2021).</p> <p>Les <u>outils de communication à distance</u> permettent de gérer le sentiment de proximité et de repenser les relations en face à face (Ruiller et al., 2017).</p> <p>Renforcer sa résilience et favoriser le <u>soutien social</u> pour saisir de nouvelles opportunités (Giones et al., 2020).</p> <p>La résilience permet de <u>gérer le stress</u> causé par les difficultés du moment (Baitan et al., 2020).</p>
<p><b>Avez-vous reçu un certain soutien émotionnel au travail ? Avez-vous reçu de l'aide de vos pairs, des conseils, des trucs et astuces pour affronter cet événement?</b></p> <p>J'ai reçu un <u>soutien émotionnel</u> au travail. De manière générale mon employeur a mis en place toutes une série d'initiatives en ce sens.</p> <p>Des <u>conférences</u> ont été <u>organisées</u> (sur le stress, le sommeil, la méditation, la résilience...)</p> <p>De manière plus personnalisée mes <u>collègues directs et ma hiérarchie</u> se sont montrés très <u>disponibles</u>.</p>	<p>Disponibilité des collègues et de la hiérarchie.</p> <p>Organisation de conférences sur le soutien émotionnel et la pleine conscience.</p>	<p>La résilience permet de gérer le <u>stress</u> causé par les difficultés du moment (Baitan et al., 2020).</p> <p><u>Planification</u> et préparation d'une réponse à une crise : importance du <u>leadership</u> (Williams et al., 2017).</p> <p><u>Réguler ses émotions</u> : vers des émotions positives (amour, gratitude) (Williams et al., 2017).</p> <p>Ethique de la sollicitude ou « <u>éthique du care</u> » (Williams et al., 2017).</p> <p>Le <u>soutien social</u> devient le levier pour reconstruire l'identité entrepreneuriale et <u>rebondir</u> dans le contexte post-crise (Giones, 2020).</p> <p>L'<u>échange de ressources</u> est important pour faire preuve de résilience, dont un soutien informationnel et affectif (Giones et al., 2020).</p> <p>Le <u>Mindfulness</u> facilite l'autorégulation et réduit les processus mentaux automatiques (Williams et al., 2017).</p> <p>Résilience mentale (Williams, et al., 2017)</p>
<p><b>Avez-vous eu des incitations à télétravailler ? Oui Est-ce que le télétravail vous a-t-il été imposé ? Oui. Gardez-vous une certaine liberté ? Oui dans l'organisation de mon travail. Aussi bien au niveau de la répartition des tâches à effectuer que de la gestion de mon temps de travail (horaires flexibles) Pouvez-vous choisir le ou les jour(s) ou les jour(s) étaient-ils imposés ? Non</b></p>	<p>Télétravail imposé.</p> <p>Liberté d'organisation du travail.</p> <p>Flexibilité du temps de travail.</p> <p>Autogestion et autonomie.</p> <p>Faire confiance à ses équipes, collaborateurs.</p>	<p><u>Flexibilité</u> dans la gestion du temps de travail (Tremblay, 2002 et Farinelli, 2016).</p> <p>La crise sanitaire a imposé le télétravail et une distanciation sociale inédite (Frimousse &amp; Peretti, 2021).</p> <p>Défi managérial : concilier <u>distance et proximité</u> (Frimousse &amp; Peretti, 2021).</p> <p>Equipe de gestion de crise (EGC) de <u>confiance</u> (Williams et al., 2017).</p> <p>Développement de la <u>flexibilité des rôles</u> (Williams et al., 2017).</p> <p>Qualités de la résilience : improvisation, coordination, endurance et <u>flexibilité</u> (Williams et al., 2017).</p> <p>La résilience implique une <u>autonomie</u> fondée sur des actions émergentes (Williams et al., 2017).</p> <p><u>Processus décisionnels flexibles</u> (Williams et al., 2017).</p>
<p><b>Quelles ont été les problématiques rencontrées dans votre travail depuis l'arrivée de la crise en mars 2020 ? Certains documents papiers n'étaient plus disponibles, des process ont dû être réinventés. Des rendez-vous médicaux auxquels nous devons convier les victimes ne pouvaient plus être organisés. Des retards de</b></p>	<p>Adaptation des process.</p> <p>Retards de gestion.</p> <p>Augmentation de la charge de travail dû à l'absentéisme lié au Covid.</p> <p>Créativité et flexibilité face à la crise.</p> <p>Improvisation face aux changements structurels et de routine.</p>	<p><u>Réponses efficaces à la crise</u> : <u>improvisation</u> locale, comportement <u>innovant</u> et continuellement modifiable, capacité de changement spontané (Williams et al., 2017).</p> <p>Puise dans les ressources immédiatement disponibles et s'<u>écarter des routines</u> (Williams et al., 2017).</p>

<p><u>gestion</u> ont été constatés auprès de nos interlocuteurs.</p> <p>Certains collègues ont également moins bien vécu la période et ont dû faire un pas de côté.</p> <p>Ainsi, la <u>charge de travail a augmenté</u>.</p> <p>De manière générale, il a fallu faire preuve de <u>créativité et de flexibilité</u>.</p> <p>Certains services dans les compagnies d'assurance ont connu une <u>baisse de leur charge de travail étant donné</u> l'inactivité de la population (moins de déplacements, moins d'événements, en bref moins de circonstances susceptibles de justifier l'intervention d'un assureur). Ce n'était pas le cas de mon service.</p>	<p>Actions créatives.</p>	<p><u>Actions créatives</u> : la réorganisation des routines, le changement de rôle et le réassemblage des activités de travail (Williams et al., 2017).</p> <p><u>La capacité à s'adapter</u> (au processus, à la routine) facilite l'accès aux ressources (Williams et al., 2017).</p> <p>Les entreprises ont juste envisagé des retards dans le développement de services (Giones et al., 2020).</p> <p>Les entreprises doivent s'adapter et modifier leurs documents de business rapidement (Giones et al., 2020).</p> <p>L'innovation et la créativité sont encouragées en période de crise (Baitan et al., 2020).</p> <p><u>Flexibilité</u> dans la gestion du temps de travail (Tremblay, 2002 ; Farinelli, 2016).</p>
<p><b>Vos relations avec vos collègues, votre manager ont-elles changé pendant la crise ?</b></p> <p>Très clairement. Avec certains de mes collègues nous nous sommes clairement <u>perdus de vue</u>. D'autres affinités se sont cependant créées.</p> <p>De manière générale le <u>lien social</u> a clairement été <u>impacté négativement</u>.</p>	<p>Impact social négatif. Création ou perte de liens sociaux.</p>	<p>Télétravail entraîne l'<u>isolement social</u> où la solitude est ressentie (Frimousse &amp; Peretti, 2021).</p> <p>Le télétravail inspire des <u>innovations sociales</u> (Scaillerez &amp; Tremblay, 2016).</p> <p><u>Activer des liens dormants</u> peut être puissant et utile pour les entreprises (Giones et al., 2020).</p> <p><u>Moteur de sérendipité</u> (Giones et al., 2020).</p>
<p><b>Racontez-moi une journée type de télétravail en période de confinement ?</b></p> <p>J'ai profité du télétravail full time pour me <u>lever plus tard</u>. Je commence directement ma journée par travailler, vers 08h30. Je profite d'une <u>pause</u> midi d'environ une heure pour me faire à manger, regarder une série, me balader. Je termine ma journée vers 17h30 et m'attèle alors aux activités encore permises en cette période.</p>	<p>Flexibilité du temps de travail. Déconnexion et activité personnelle durant la pause de midi. Gain de temps de sommeil. Autogestion et autonomie.</p>	<p><u>Flexibilité</u> dans la gestion du temps de travail (Tremblay, 2002 et Farinelli, 2016).</p> <p>Amélioration de la qualité de vie des télétravailleurs (Fazio Tirrozzo, 2020).</p> <p>Amélioration du temps dédié à l'<u>activité physique</u> et aux loisirs, réduction du stress et de la fatigue (Fazio Tirrozzo, 2020).</p>
<p><b>Comment combinez-vous vie privée - vie professionnelle ?</b></p> <p>J'essaie d'effectuer la <u>coupure</u> la plus nette possible entre le travail et la vie privée. Cela étant ce n'est <u>pas chose aisée</u>. L'impression d'être constamment au bureau est assez envahissante et la <u>tentation de prolonger</u> les journées de travail est grande.</p> <p>En temps normal je dois effectuer, pour me rendre sur mon lieu de travail, une <u>heure de trajet</u> en train le matin et la même chose le soir (ce qui n'est d'ailleurs pas toujours des plus plaisants).</p> <p>En télétravail, je suis évidemment à la maison dès que ma journée s'achève. Je vis seul et n'ai pas la charge d'enfant.</p> <p>La <u>charge de travail n'ayant pas diminuée</u> et les <u>activités sociales</u> ayant fortement été <u>restreintes</u>, il est clair que travailler peut parfois apparaître comme une bonne façon d'<u>utiliser son temps libre</u> voir même comme une nécessité.</p>	<p>Frontière entre vie privée/professionnelle difficile à instaurer. Sentiment d'être au bureau en permanence. Travailler durant ses temps libres. Augmentation des heures de travail face aux activités sociales restreintes. Absence de temps de trajet domicile-travail. Difficulté à se motiver ou se discipliner.</p>	<p>La frontière entre vie privée et professionnelle mise à rude épreuve (Boboc, 2020).</p> <p>Inégalités des télétravailleurs dans la manière de tracer la <u>frontière entre vie privée et professionnelle</u> et de résister à la connexion continue (Boboc, 2020).</p> <p><u>Déstructuration de l'espace de travail</u> : confusion entre lieu de travail, l'univers familial et les loisirs (Felstead &amp; Jewson, 2000).</p> <p><u>Productivité améliorée</u>. Augmentation des heures de travail car compensation en gain de temps et en confort. (Tissandier &amp; Mariani-Rousset, 2019).</p> <p>Acceptation d'une autonomie limitée ou d'un travail plus intense s'il y a <u>réorganisation du travail</u> (Taskin &amp; Tremblay, 2010).</p> <p>Difficulté à se motiver ou se discipliner (Tremblay et al., 2006).</p>

<p>Il m'a fallu me faire violence pour m'imposer des limites et un certain cadre.</p>		
<p><b>Est-ce que le télétravail vous convient-il ? est-ce que cela vous apporte certains avantages ou inconvénients ? Si oui, lesquels ?</b>  <b>Avantages :</b>  - Durée de sommeil allongée et réveil plus tardif  - Faire plus de choses pour le travail.  - Possibilité de planifier plus de choses hors travail que lors d'une journée en présentiel (moins vrai en période COVID)  - Réduction du temps de trajet domicile-lieu de travail  - Profiter de travailler de chez soi  <b>Inconvénients :</b>  - Manque de contact social  - Solitude des journées (en télétravail full time)  - Technologie et méthode de travail pas toujours adaptées (en télétravail full time)  En temps normal, j'apprécie réellement la possibilité de pouvoir télétravailler un jour/semaine. La situation est évidemment différente en télétravail full time.</p>	<p><b>Avantages</b>  Gain de temps de sommeil et réveil plus tardif.  Être plus productif.  Augmentation des activités personnelles (moins vrai en période COVID).  Absence de temps de trajet domicile-travail.  Avoir plus de temps pour soi.  Travailler de chez soi.  <b>Inconvénients</b>  Manque de contact social.  Solitude.  Technologie et méthode de travail pas adaptés  Favorable au télétravail.  Problèmes logistiques.</p>	<p><b>Avantages</b>  Amélioration de la <u>qualité de vie</u> (Tremblay, 2006 ; Farinelli, 2016).  Diminution du stress et de la fatigue (Tremblay et al., 2006).  Le temps épargné en déplacements et les horaires flexibles permettent de consacrer plus de temps à ses activités personnelles (Tremblay et al., 2006).  Passer plus de temps en famille (Tremblay et al., 2006).  Être plus productif dans son travail (Tremblay et al., 2006)  Economies de frais de transport et de repas (Tremblay, 2006).  <u>Flexibilité</u> dans la gestion du temps de travail (Tremblay, 2002 et Farinelli, 2016) pour se libérer du temps pour des activités personnelles (Tremblay, 2006).  Réduction des émotions négatives grâce au <u>temps</u> : réduction des obstacles à l'apprentissage de l'expérience (Williams et al., 2017).  <b>Inconvénients</b>  <u>Isolement social</u> et manque de contact avec les collègues (Tremblay et al., 2006 ; Frimousse &amp; Peretti, 2021).  Difficulté à se motiver ou se discipliner (Tremblay et al., 2006).  Entraîne une <u>confusion des lieux</u>, temps de vie/travail déstructuré et souple (Scaillez &amp; Tremblay, 2016).  <u>Hyperconnexion au travail</u> (Frimousse &amp; Peretti, 2021).  <u>Problèmes logistiques créés</u> : congestion de personnes et de fournitures (Williams et al., 2017).</p>
<p><b>Avez-vous vécu l'implémentation du télétravail obligatoire de manière : négative, est-ce que vous vous sentiez en situation de crise ou au contraire ; positive, comme une certaine opportunité ? Certains aspects sont positifs, d'autres négatifs.</b>  De manière générale, je suis demandeur d'un retour à une situation normale, c'est-à-dire du télétravail et du présentiel.</p>	<p>Retour à la normale souhaité.  <u>Travail hybride</u> : télétravail couplé à du présentiel.</p>	<p>Le télétravail <u>non contraint</u>, basé sur la confiance (et non sur le contrôle), est complémentaire au présentiel et non substituable. (Frimousse &amp; Peretti, 2021).  Attendre le retour à la normale ne suffit pas. Il faut renforcer la résilience et se tenir prêt pour des nouvelles opportunités entrepreneuriales (Giones et al., 2020).  <u>Stratégies d'organisation hybrides</u> pour faciliter la résilience (Williams et al., 2017).  Equilibre entre la <u>résilience renforcée</u> et la préparation aux nouvelles <u>opportunités entrepreneuriales</u> (Giones et al., 2020).  Résilience accrue (Hillman, 2020)  La façon dont les individus perçoivent la crise influence la résilience (Hillman, 2020)</p>
<p><b>Management / RH</b>  <b>Une réorganisation du travail telle qu'elle l'a été pour les membres du personnel (télétravail) a-t-elle été anticipée antérieurement ? Autrement dit, est-ce un scénario qui a été envisagé et ce dans quelle mesure ?</b>  Je sais que certains services de la société bénéficient du télétravail deux jours semaines alors que dans d'autres</p>	<p>Généralisation du télétravail à deux jours par semaine par phases.  La crise sanitaire du Corona ne peut s'anticiper.</p>	<p><u>5 phases</u> d'implantation sur mesure du télétravail dans une entreprise (Walrave, 2010).  COVID-19 = événement largement <u>imprévu</u> qui n'a pas été pris en compte dans les processus de planification des activités (formels ou informels) (Giones, 2020).  Travailler avec des formes de planification moins formelles et plus concises (Giones et al., 2020).  Les <u>ressources</u> (ou <u>réserves</u>) <u>financières</u> et <u>matérielles</u> solides</p>

<p>les travailleurs prestent de la maison un jour semaine.</p> <p>La volonté de la compagnie semble être la <u>généralisation des deux jours de télétravail</u> par semaine.</p> <p>Cette nouvelle politique de la compagnie <u>se réalise par phases</u> et pas à pas. Il s'agit très certainement d'une volonté commune de la direction et des travailleurs.</p> <p>Cependant rien de comparable à la situation actuelle.</p> <p>Je ne pense qu'une situation comme celle vécue pouvait être réellement <u>anticipée</u> par une quelconque entreprise (et ce quel que soit ses <u>moyens logistiques et financiers</u> et sa politique générale en matière de télétravail).</p>		<p>permettent de s'adapter aux crises (Williams et al., 2017).</p> <p>Changement non anticipé (Hillman, 2020)</p>
<p><b>Qu'a mis en place votre manager/la société suite à la crise ? Comment le management a-t-il pu se réinventer pour mettre en lumière votre société par rapport aux autres collaborateurs ?</b></p> <p>Notre service n'a embauché <u>aucun collaborateur externe</u> à la compagnie durant cette période.</p> <p>De manière générale, je pense que la société est <u>suffisamment connue</u> du grand public et des candidats à l'emploi pour ne <u>pas subir de déficit d'image</u> consécutivement à une telle période.</p> <p>Cependant je tente de me mettre à la place des <u>nouveaux arrivés</u> en période COVID qui ne se sont jamais (ou très peu) rendu physiquement sur leur lieu de travail et n'ont jamais pu par exemple, rencontrer, de visu, leurs collègues directs ou leur manager. Cette situation doit réellement, selon moi, être difficile à appréhender.</p>	<p>Non recrutement d'un collaborateur externe pro-Covid.</p> <p>Pas de déficit d'image car l'entreprise est suffisamment connue.</p> <p>Situation compliquée pour les nouveaux entrants sans contact physique.</p>	<p><u>Fusionner les structures hiérarchiques</u> : actions de crise spécifiques (formation minutieuse des nouveaux entrants, délégation rapide et répétée) (Williams et al., 2017).</p> <p><u>Réputation de l'entreprise</u> impactée si relation négative entre le leader et l'entreprise (Williams et al., 2017).</p> <p>Echange de ressources (Giones, et al., 2020)</p> <p>Culture collective (Giones, et al., 2020)</p> <p>Amélioration de la productivité (Giones, et al., 2020)</p> <p>Rôle essentiel du Manager (Kurschat, 2020)</p>
<p><b>Depuis que cet événement a eu lieu, est-ce que votre organisation de travail a-t-elle changé ? Comment ? Autrement dit, la planification des objectifs se fait-elle toujours sur le long terme ou à plus court terme ?</b></p> <p>Pas de changement.</p> <p>Le management a, cependant, fait preuve de <u>beaucoup d'écoute</u> et de <u>compréhension</u>.</p> <p>Il est clair que certaines <u>exigences</u> ont, tacitement, été revues à la <u>baisse</u>.</p> <p>Il a fallu aussi être attentif à la recherche de <u>solutions techniques</u> pour assurer la <u>continuité du business</u>.</p>	<p>Pas de changement dans l'organisation du management</p> <p>Empathie (écoute et compréhension) du management.</p> <p>Recherche de solutions techniques pour continuer le business.</p>	<p>La valeur d'« <u>esprit d'équipe</u> » en entreprise pré-Covid devient la solidarité, la confiance, l'empathie, la collaboration et la résilience (Frimousse &amp; Peretti, 2021).</p> <p>Générer des <u>solutions inédites</u> répondant aux conditions changeantes (Williams et al., 2017).</p> <p><u>Frugalité</u> : tenir compte des ressources existantes disponibles et reconnaître les opportunités (Giones et al., 2020).</p> <p>La résilience renforce les <u>capacités d'adaptation</u> des collaborateurs (Baitan et al., 2020).</p>

<p><b>Avez-vous l'impression d'avoir reçu de l'encouragement ou un soutien émotionnel pour le passage au télétravail ? De nouvelles plateformes ont-elles été créées afin de pouvoir mieux échanger avec vos collègues, tant d'un point de vue informel qu'émotionnel ?</b></p> <p>Le réseau social d'entreprise existait déjà. Celui-ci a cependant été davantage exploité, dans le cadre de multiples initiatives positives, l'objectif étant de <u>récréer/maintenir du lien</u> d'une façon ou d'une autre. Le réseau <u>Skype</u> existait déjà également et nous avons également bénéficié de la mise en place du programme <u>TEAMS</u>.</p>	<p>Existence avant Covid du réseau social interne. Réseau social exploité pour maintenir un lien social. Skype et Teams sollicités</p>	<p><u>Réseaux sociaux communautaires</u> = soutien émotionnel (Williams et al., 2017). Le soutien émotionnel peut être obtenu efficacement grâce à une <u>communication informatisée</u> (Giones et al., 2020). La <u>culture collective</u> devient une source de soutien social. La culture communautaire et le soutien des réseaux sociaux sont complémentaires (Giones et al., 2020). Les médias en ligne offrent un soutien émotionnel (Giones et al., 2020). L'échange de soutien émotionnel en ligne améliorent la <u>productivité</u> (Giones et al., 2020). La résilience à partir du <u>retour d'expérience</u> (Williams et al., 2017).</p>
<p><b>Comment cela se passe-t-il au niveau des contrôles, de la surveillance pendant votre télétravail ? Quelle est la culture de l'entreprise à ce sujet ?</b></p> <p>Il est possible d'effectuer très facilement des <u>contrôles du temps de travail effectué et des tâches réalisées</u> au cours d'une journée. Les différents systèmes existants le permettent très aisément que ce soit lors d'une journée de travail effectuée en distanciel qu'en présentiel. Pour ma part, je n'ai jamais ressenti de sentiment de contrôle ou de surveillance que ce soit lors d'une journée effectuée au bureau ou à la maison et ce aussi bien avant que pendant la crise.</p> <p><b>Le management est-il plus présent ? Tant d'un point de vue soutien émotionnel qu'au niveau de surveillance ?</b></p> <p>En ce qui concerne le <u>soutien émotionnel</u>, j'estime, à titre personnel que mon management s'est montré <u>discret</u> mais <u>disponible</u> et ce dans le but de pouvoir répondre aux besoins de chaque collaborateur sur ce point précis. Il est vrai que les <u>attentes de chacun</u>, à ce niveau, se sont avérées être <u>fort différentes</u> et relativement difficiles à prévoir étant donné le caractère inédit de la situation.</p>	<p>Contrôle faisable du temps de travail ou des tâches réalisées. Non sentiment de contrôle en présentiel ou à distance. Soutien émotionnel du management discret mais disponible. Attentes des collaborateurs différentes.</p>	<p>Même sans contrôle direct, les entreprises ont été efficaces. Résultat rendu possible grâce à l'engagement des télétravailleurs (Frimousse &amp; Peretti, 2021).</p> <p>« <u>Théorie du contrôle</u> » pas importante en période de crise (Williams et al., 2017)/</p> <p>De <u>nouvelles formes de liberté</u> sont découvertes grâce au confinement et au télétravail. <u>Autonomie</u> authentique, responsabilité et engagement réciproque (Frimousse &amp; Peretti, 2021).</p> <p>Création d'une <u>cohésion</u> et d'une culture d'entreprise où demander de l'aide est approprié et encouragé (Giones et al., 2020).</p> <p><u>La confiance</u> et les relations de réseaux sont essentiels en réponse à une crise (Williams et al., 2017).</p> <p>Le soutien émotionnel est <u>moins disponible</u> et plus difficile à obtenir en période de crise (Giones et al., 2020).</p> <p>Le système se réorganise lui-même (Hillman, 2020)</p> <p>Humanisation (Frimousse &amp; Peretti, 2020)</p> <p>Management par la confiance (Frimousse &amp; Peretti, 2020)</p>

<p><b>Comment se passent vos réunions ? Des réunions d'équipe ont-elles été créées ? Afin de renforcer l'esprit d'équipe ?</b> Réunions distancielles par SKYPE ou TEAMS. Nous avons créé, au sein du service, des <u>réunions</u> appelées <u>récréation</u> dont le but unique était de se retrouver entre collègues, de discuter et de partager. Je sais que des initiatives similaires ont été prises dans d'autres services.</p>	<p><u>Réunions formelles</u> professionnelles via une plateforme (Skype ou Teams). <u>Réunions informelles</u> afin d'échanger entre collègues. Renforcement de l'esprit d'équipe et de la solidarité</p>	<p>L'informel (machine à café) a été remplacé par le travail à distance (réunions sur Teams) (Frimousse &amp; Peretti, 2021). La valeur d'« esprit d'équipe » en entreprise avant la Covid devient la solidarité, la confiance, l'empathie, la collaboration et la résilience (Frimousse &amp; Peretti, 2021). <u>Protocoles formels</u> d'apprentissage organisationnel (Williams et al., 2017). <u>Formaliser l'informel</u> permet l'échange de soutien émotionnel en interne et en externe (Giones et al., 2020). S'adapter à des activités de planification d'entreprise <u>moins formelles</u>, plus fréquentes et plus nuancées (Giones et al., 2020).</p>
<p><b>Aviez-vous déjà vécu des situations de crise auparavant ? Est-ce que l'entreprise a déjà été confronté à ce genre de difficulté dans une situation passée ? Si oui, comment avez-vous fait face à cette crise ?</b> Je ne crois pas que l'entreprise ait déjà eu à connaître pareille situation. Lors des attentats de Bruxelles, nous avons dû travailler de la maison uniquement durant quelques jours ou quelques semaines mais rien de réellement comparable à la situation actuelle.</p>	<p>Situation inédite de télétravail 5 jours semaine. Ressemble à la situation des attentats de Bruxelles, télétravail pendant quelques semaines.</p>	<p>La crise du Covid-19 est un événement largement <u>imprévu</u> qui n'a pas été pris en compte dans les processus de planification des activités (Giones et al., 2020).</p>
<p><b>Comment trouvez-vous la communication de manière générale de votre entreprise avant la crise et en temps de crise ?</b> L'entreprise a su faire preuve d'une <u>communication humaine</u>, moderne et proche de ses collaborateurs.</p>	<p>Communication humaine et proche de ses collaborateurs. Communication moderne.</p>	<p><u>Communication et collaboration</u> pour gérer des événements inattendus (Williams et al., 2017). Les formes de <u>capital humain</u> façonnent les actions (Williams et al., 2017).  Stratégie managériale indispensable à la mobilisation active et volontaire de chacun et de tous. (Kurschat, 2020)</p>
<p><b>Estimez-vous que le département des ressources humaines est compétent chez vous ? Pourquoi ? A-t-il été présent pendant la crise ?</b> Oui le service <u>HR</u> m'apparaît <u>compétent</u>. Pour ma part je n'ai pas dû recourir aux services de ce département durant cette période. Je pense, par contre, qu'il y a lieu de mettre en avant le travail réalisé par les <u>Community Managers</u> lors de cette crise.</p>	<p>HR compétent. Rôle du Community Manager important pendant la crise.</p>	<p>Leadership de crise compétent (Williams et al., 2017). Résultats positifs générés par des <u>équipes hautement compétentes</u> (Williams et al., 2017). <u>Les compétences</u> facilitent l'accès aux ressources (Williams et al., 2017).  Interaction avec les parties prenantes <u>internes</u> (Frimousse &amp; Peretti, 2020)</p>
<p><b>La gestion de cette crise a-t-elle nécessité l'engagement au sein de votre organisation de nouveaux acteurs, experts indispensables pour gérer cette nouvelle situation ? Lesquels et quel est leur rôle ?</b> Je sais que la compagnie bénéficiait déjà d'un service HR et d'un service communication solides. Je ne pense pas que l'embauche de gestionnaires de crise se soit justifiée.</p>	<p>Embauche de gestionnaire de crise injustifiée.</p>	<p><u>Les ressources existantes</u> doivent être utilisées (Williams et al., 2017). Improviser et <u>utiliser les ressources</u> de l'entreprise (Williams et al., 2017).</p>

## Annexe 3 – Analyse de l’entretien de Gaëtan – Compagnie d’assurance

Données primaires	Concept de 1 <sup>er</sup> ordre	Concept de 2 <sup>ème</sup> ordre
Un réseau social professionnel existe-il au sein de la société ? Oui, depuis plus ou moins 2 ans une plateforme « Connect » a été créé. Il s’agit d’un « Facebook » professionnel.	Réseau social interne : Connect = Facebook professionnel.	<b><u>PHASE DE CONSERVATION</u></b>  Résilience diminue tandis que les autres valeurs augmentent. (Hillman, 2020)  Emergence de <u>réseaux sociaux internes</u> . (Frimousse & Peretti, 2021) <u>Réseaux sociaux communautaires</u> (Williams et al., 2017)
Estimez-vous que votre entreprise est innovante? créative ? A-t-elle bonne réputation ? Gère-t-elle bien le transfert de connaissances ? L’entreprise veut innovante et créative oui. Elle se donne les moyens de l’être et a une bonne réputation nationale et internationale dans son milieu. Pas mal de formations sont d’ailleurs organisées afin que nous restions à jour dans notre domaine et même dans bon nombres d’autres.	Entreprise leader, innovante, créative, fiable, stable et collaborateurs disponibles. Formations des collaborateurs pour rester à jour.	L’ <u>innovation</u> et la <u>créativité</u> sont encouragées en période de crise. (Baitan et al., 2020) La <u>débrouillardise</u> aide à rebondir après un choc et elle stimule la <u>créativité</u> (Giones et al., 2020). Les comportements de leadership favorisent la <u>fiabilité</u> et la gestion des risques (Williams et al., 2017). Réponse efficace : un comportement <u>innovant</u> et continuellement modifiable (Williams et al., 2017). La <u>création</u> de <u>sens</u> assure la <u>stabilité</u> (Williams et al., 2017). <u>Conscience collective</u> = conscience organisationnelle (Williams et al., 2017). L’efficacité des EGC à se remettre d’une crise dépend de l’étendue et du type de la <u>formation</u> (Williams et al., 2017).
Vous sentez-vous engagé au sein de l’entreprise, avez-vous un sentiment d’appartenance ? Pas vraiment, malgré les différentes possibilités qui me sont offertes à ce niveau, je n’ai pas vraiment l’impression d’avoir un sentiment particulier d’appartenance.	Sentiment d’appartenance corporate, se sentir intégré à l’entreprise. Moyens déployés pour renforcer le sentiment d’appartenance à l’entreprise.	« <u>Sensemaking</u> » ou création de sens commun (Williams et al., 2017). La <u>culture collective</u> devient une source de soutien social en soi (Giones et al., 2020).
Le télétravail AVANT la crise Etiez-vous déjà concerné par le télétravail avant le confinement ? Si oui, combien de jour(s) par semaine ? Oui, deux jours par semaine. Il y a également environ 2 ans, nous en avons qu’un par semaine.	Télétravail avant la crise, deux jours par semaine. Un jour par semaine il y a deux ans. Evolution par phase.	L’ <u>alternance</u> du télétravail à domicile (un à deux jours par semaine) (Taskin, 2003). <u>5 phases</u> d’implantation sur mesure du télétravail dans une entreprise (Walrave, 2010).  Conditions favorables au processus de résilience avant la crise (Kurschat, 2020)
Qui faisait du télétravail chez vous avant la crise ? Chez moi, ma femme est également en télétravail – Dans mon département, presque tout le monde.	Tout le monde était/est concerné par le télétravail.	
Aviez-vous de bonnes relations au travail avant la crise ? Avec votre manager? Etiez-vous bien traités et considérés avant la crise par vos collègues, clients ou managers ? Oui, très bonnes relations de travail, autant avec le manager direct qu’avec les collègues ou les clients.	Très bonnes relations de travail.	<u>Les capacités relationnelles</u> (liens sociaux permettant l’accès aux ressources et leur échange) : rôle important dans le fonctionnement positif face à l’adversité (Williams et al., 2017).

<p><b>Ressenti PENDANT la crise</b>  <b>Quel a été votre sentiment face au lockdown de mars 2020 ?</b>  Cela ne va pas durer, je pensais que ça allait être très courts et que la vie allait reprendre son cours normal très rapidement,...</p>	<p>Crise non permanente.  Ne va pas durer.  Croyance d'un retour à la normale rapide.</p>	<p>La crise est <u>vécue collectivement</u> : début aigu et <u>délimité</u> dans le <u>temps</u> (Williams et al., 2017).  Réponses cognitives à une perturbation majeure : l'<u>influence du temps</u> (Williams et al., 2017).  Pour aller de l'avant, il ne suffit pas d'attendre que les choses reviennent "<u>à la normale</u>" (Giones et al., 2020).</p>
<p><b>Quelles ont été les émotions que vous avez ressenties et comment avez-vous accepté la situation?</b>  J'étais <u>serein</u> et ai <u>relativisé</u> la situation. On nous demande de rester dans son canapé devant la télé, avec tout le <u>confort</u> que l'on connaît, pas d'aller au front...</p>	<p>La sérénité et le fait de relativiser face à une crise permet de mieux la surmonter.  Privilégier le confort au stress.</p>	<p>La <u>résilience</u> aide les employés à persister dans leurs activités malgré les difficultés (Williams et al., 2017).  La <u>résilience des membres individuels</u> (Williams et al., 2017).  Posséder des <u>attributs cognitifs et comportementaux</u> pour faciliter la résilience (Williams et al., 2017).  La résilience permet de <u>contrer la dérive stratégique</u> et de réagir et de s'adapter aux crises. <u>Crise et résilience</u> sont liées. (Williams et al., 2017)  Le télétravail entraîne l'<u>isolement</u> social où la solitude est ressentie (Frimousse &amp; Peretti, 2021).  Les <u>outils de communication à distance</u> permettent de gérer le sentiment de proximité et de repenser les relations en face à face (Ruiller et al., 2017).  Renforcer sa résilience et favoriser le <u>soutien social</u> pour saisir de nouvelles opportunités (Giones et al., 2020).  La résilience permet de <u>gérer le stress</u> causé par les difficultés du moment (Baitan et al., 2020).</p>
<p><b>Avez-vous reçu un certain soutien émotionnel au travail ? Avez-vous reçu de l'aide de vos pairs, des conseils, des trucs et astuces pour affronter cet événement?</b>  Pas vraiment mais je ne l'ai pas demandé non plus. Certains de mes collègues se sont néanmoins montrés très présents.</p>	<p>Soutien émotionnel disponible mais pas réclamé.  Aucune aide reçue ni demandée.</p>	<p>« <u>Encourager l'ouverture émotionnelle</u>, en rendant culturellement approprié le fait de partager ses sentiments et de demander du soutien » (Giones et al., 2020).</p>
<p><b>Avez-vous eu des incitations à télétravailler? Oui Est-ce que le télétravail vous a-t-il été imposé? Oui, on a pas eu le choix vu les mesures gouvernementales.</b></p>	<p>Télétravail imposé.  Autogestion et autonomie.</p>	<p>La crise sanitaire a imposé le télétravail et une distanciation sociale inédite (Frimousse &amp; Peretti, 2021).  Défi managérial : concilier <u>distance et proximité</u> (Frimousse &amp; Peretti, 2021).  Qualités de la résilience : improvisation, endurance, coordination, et <u>flexibilité</u> (Williams et al., 2017).  La résilience implique une <u>autonomie</u> fondée sur des actions émergentes (williams et al., 2017).</p>
<p><b>Gardez-vous une certaine liberté?</b>  Non, pas de liberté vu qu'on est obligé de faire du télétravail toute la semaine. Seules les circonstances exceptionnelles nous permettaient de revenir au bureau comme par exemple suite à des problèmes informatiques qui ne pouvaient se résoudre à distance.</p>	<p>Télétravail contraint.  Retour au bureau si problème technique.</p>	<p>La crise sanitaire a <u>imposé le télétravail</u> et une distanciation sociale inédite (Frimousse &amp; Peretti, 2021).  Les entreprises doivent s'adapter et modifier leurs documents de business rapidement (Giones et al., 2020).  Défi managérial : concilier <u>distance et proximité</u> (Frimousse &amp; Peretti, 2021).</p>
<p><b>Pouvez-vous choisir le ou les jour(s) ou les jour(s) étaient-ils imposés ?</b>  Imposés lorsqu'il était possible de se rendre sur le lieu de travail (Bruxelles) afin qu'il n'y ait pas trop de monde dans les bureaux en même temps et ainsi respecter les dispositions sanitaires du moment.</p>	<p>Respecter les dispositions sanitaires.  Pouvoir s'adapter aux nouvelles normes mises en place face à la crise.</p>	<p>La crise sanitaire a <u>imposé le télétravail</u> et une distanciation sociale inédite (Frimousse &amp; Peretti, 2021).  Qualités de la résilience : improvisation, coordination, endurance, et <u>flexibilité</u> (Williams et al., 2017).</p>

		<p>La capacité à s'adapter (au processus, à la routine) facilite l'accès aux ressources (Williams et al., 2017).</p> <p>La résilience renforce les <u>capacités d'adaptation</u> des collaborateurs (Baitan et al., 2020).</p>
<p><b>Quelles ont été les problématiques rencontrées dans votre travail depuis l'arrivée de la crise en mars 2020?</b></p> <p>Manque de sociabilité. Plus de contact social avec les collègues et peu de soutien de la part de la hiérarchie.</p> <p>Problème logistique (courriers originaux)</p>	<p>Manque de contact social.</p> <p>Solitude.</p> <p>Problèmes logistiques.</p>	<p><u>Isolement social</u> et manque de contact avec les collègues (Tremblay et al., 2006 ; Frimousse &amp; Peretti, 2021).</p> <p>Problèmes <u>logistiques</u> créés : congestion de personnes et de fournitures (Williams et al., 2017).</p>
<p><b>Vos relations avec vos collègues, votre manager ont-elles changé pendant la crise?</b></p> <p>Changement dû au fait que nous ne sommes plus en présentiel. <u>Moins de contact social.</u></p>	<p>Impact social négatif.</p> <p>Création ou perte de liens sociaux.</p> <p>Changement dans les relations sociales.</p>	<p>Télétravail entraîne l'<u>isolement social</u> où la solitude est ressentie (Frimousse &amp; Peretti, 2021).</p> <p>Le télétravail inspire des <u>innovations sociales</u> (Scaillerez &amp; Tremblay, 2016).</p> <p><u>Activer des liens dormants</u> peut être puissant et utile pour les entreprises (Giones et al., 2020).</p> <p><u>Moteur de sérendipité</u> (Giones et al., 2020).</p>
<p><b>Racontez-moi une journée type de télétravail en période de confinement?</b></p> <p>7h30 Levé- j'allume le pc, je vais prendre sa douche, je bois un café.</p> <p>8h Travail – je se connecte mais en même temps, je m'occupe de la petite, va la conduire à la crèche et espère arriver avant 9h30 pour enfin commencer ma journée de travail effective. Je me mets en pause régulièrement pour m'occuper de ma fille quand elle est malade et que la crèche n'a pu la garder ou pour faire des tâches ménagères.</p> <p>A 16H, je finis ma journée de travail. Je n'ai donc <u>pas vraiment le temps</u> de relâcher la pression. Avant avec les transports en commun c'était possible, il y avait un break entre le travail et les « obligations » privées, ici on est direct dans le salon – tu subis plus qu'autre chose – Il y a d'office des imprévus avec une fille de 2 ans. La composition de ménage est pas du tout idéale. Avec le Covid, la crèche est encore plus stricte, dès qu'elle a un peu de fièvre, on doit aller la chercher et combiner avec notre travail ce qui n'est clairement pas évident du tout. Heureusement avec ma femme on peut encore faire des alternances vu qu'elle travaille aussi de la maison mais ce n'est <u>pas du tout une situation idéale et tenable sur le long terme.</u></p>	<p>Flexibilité du temps de travail.</p> <p>Déconnexion et activité personnelle durant la pause de midi.</p> <p>Gain de temps de sommeil.</p> <p>Autogestion et autonomie.</p> <p>Frontière entre vie privée et professionnelle pas délimitée.</p>	<p>La <u>frontière entre vie privée et professionnelle</u> mise à rude épreuve (Boboc, 2020).</p> <p>Inégalités des télétravailleurs dans la manière de tracer la <u>frontière entre vie privée et professionnelle</u> et de résister à la connexion continue (Boboc, 2020).</p> <p><u>Flexibilité</u> dans la gestion du temps de travail (Tremblay, 2002 et Farinelli, 2016).</p> <p>Amélioration de la qualité de vie des télétravailleurs (Fazio Tirrozzo, 2020).</p> <p>Amélioration du temps dédié à l'<u>activité physique</u> et aux loisirs, réduction du stress et de la fatigue (Fazio Tirrozzo, 2020).</p> <p>Frontière inexistante entre vie privée et vie professionnelle. (Taskin, Braemscheute, &amp; Vendramin, 2004)</p>
<p><b>Comment combinez-vous vie privée -vie professionnelle?</b></p> <p>On combine pas, c'est la merde totale. On est au bout du rouleau.</p>	<p>Frontière entre vie privée et professionnelle pas délimitée.</p> <p>Stress.</p>	<p>La résilience permet de gérer le <u>stress</u> causé par les difficultés du moment (Baitan et al., 2020).</p> <p>La <u>frontière entre vie privée et professionnelle</u> mise à rude épreuve (Boboc, 2020).</p> <p>Inégalités des télétravailleurs dans la manière de tracer la <u>frontière entre vie privée et professionnelle</u> et de résister à la connexion continue (Boboc, 2020).</p>

<p><b>Est-ce que le télétravail vous convient-il ?</b>  <b>Est-ce que cela vous apporte certains avantages ou inconvénients ? Si oui, lesquels ?</b>      Le télétravail me convient bien en règle générale.</p> <p><u>Avantages :</u>      - Pas de trajet      - Gain de temps</p> <p><u>Inconvénients :</u>      - Manque de contact social      - Pas de transition vie privée/vie professionnelle</p>	<p><u>Avantages</u>      Gain de temps de sommeil et réveil plus tardif.      Absence de temps de trajet domicile-travail.      Travailler de chez soi.</p> <p><u>Inconvénients</u>      Manque de contact social.      Solitude.      Frontière vie privée/professionnelle pas délimitée.      Favorable au télétravail.</p>	<p>Amélioration de la <u>qualité de vie</u> (Tremblay, 2006 ; Farinelli, 2016).      Diminution du stress et de la fatigue (Tremblay et al., 2006).      Le temps épargné en déplacements et les horaires flexibles permettent de consacrer plus de temps à ses activités personnelles (Tremblay et al., 2006).      Passer plus de temps en famille (Tremblay et al., 2006).      Economies de frais de transport et de repas (Tremblay, 2006).  <u>Flexibilité</u> dans la gestion du temps de travail (Tremblay, 2002 et Farinelli, 2016) pour se libérer du temps pour des activités personnelles (Tremblay, 2006).      Réduction des émotions négatives grâce au <u>temps</u> : réduction des obstacles à l'apprentissage de l'expérience (Williams et al., 2017).  <u>Inconvénients</u>  <u>Isolement social</u> et manque de contact avec les collègues (Tremblay et al., 2006 ; Frimousse &amp; Peretti, 2021).      Difficulté à se motiver ou se discipliner (Tremblay et al., 2006).      Entraîne une <u>confusion des lieux</u>, temps de vie/travail déstructuré et souple (Scaillerez &amp; Tremblay, 2016).  <u>Hyperconnexion au travail</u> (Frimousse &amp; Peretti, 2021).</p>
<p><b>Avez-vous vécu l'implémentation du télétravail obligatoire de manière positive, comme une certaine opportunité ?</b>      Oui, il n'y a pas les trajets, gain de temps, comme mon télétravail avait été retiré temporairement, j'ai pu le récupérer. Horaire plus adapté. On sait plus s'occuper des enfants.</p>	<p>Gain de temps de sommeil et réveil plus tardif.      Absence de temps de trajet domicile-travail.      Travailler de chez soi.      Horaires adaptés à la vie de famille.</p>	<p>Amélioration de la <u>qualité de vie</u> (Tremblay, 2006 ; Farinelli, 2016).      Diminution du stress et de la fatigue (Tremblay et al., 2006).      Le temps épargné en déplacements et les horaires flexibles permettent de consacrer plus de temps à ses activités personnelles (Tremblay et al., 2006).      Passer plus de temps en famille (Tremblay et al., 2006).      Economies de frais de transport et de repas (Tremblay, 2006).  <u>Flexibilité</u> dans la gestion du temps de travail (Tremblay, 2002 et Farinelli, 2016) pour se libérer du temps pour des activités personnelles (Tremblay, 2006).      Réduction des émotions négatives grâce au <u>temps</u> : réduction des obstacles à l'apprentissage de l'expérience (Williams et al., 2017).       Résilience accrue (Hillman, 2020)       La façon dont les individus perçoivent la crise influence la résilience (Hillman, 2020)</p>
<p><b>Management / RH :</b>  <b>Une réorganisation du travail telle qu'elle l'a été pour les membres du personnel (télétravail) a-t-elle été anticipée antérieurement? Autrement dit, est-ce un scénario qui a été envisagé et ce dans quelle mesure ?</b>      Ce scénario n'a été mis en place qu'à partir du moment où les mesures gouvernementales ont été communiquées. Le Management s'est contenté de faire appliquer au mieux ces mesures.</p>	<p>La crise sanitaire du Corona ne peut anticiper.      Application des règles imposées par le gouvernement.</p>	<p>COVID-19 = événement largement <u>imprévu</u> qui n'a pas été pris en compte dans les processus de planification des activités (formels ou informels) (Giones, 2020).      Travailler avec des formes de planification moins formelles et plus concises (Giones et al., 2020).       Changement non anticipé (Hillman, 2020)</p>

<p><b>Qu'a mis en place votre manager/la société suite à la crise ? Comment le management a-t-il pu se réinventer pour mettre en lumière votre société par rapport aux autres collaborateurs ?</b> Pas grand-chose,...</p>	<p>Non recrutement d'un collaborateur externe pro-Covid. Situation compliquée pour les nouveaux entrants sans contact physique.</p>	<p><u>Fusionner les structures hiérarchiques</u> : actions de crise spécifiques (formation minutieuse des nouveaux entrants, délégation rapide et répétée) (Williams et al., 2017).</p>
<p><b>Depuis que cet évènement a eu lieu, Est-ce que votre organisation de travail a-t-elle changé ? Comment? Autrement dit, la planification des objectifs se fait-elle toujours sur le long terme ou à plus court terme ?</b> Dans ma fonction, il n'y a aucune incidence sur l'organisation et la planification des objectifs.</p>	<p>Pas de changement dans l'organisation du management</p>	<p><u>Frugalité</u> : tenir compte des ressources existantes disponibles et reconnaître les opportunités (Giones et al., 2020). La résilience renforce les <u>capacités d'adaptation</u> des collaborateurs (Baitan et al., 2020).</p>
<p><b>Avez-vous l'impression d'avoir reçu de l'encouragement ou un soutien émotionnel pour le passage au télétravail?</b> Réunion pause-café une fois par semaine pendant 15minutes maximum, ce qui n'est clairement pas suffisant.</p>	<p>Réunion informelle une fois par semaine de 15 min = insuffisant.</p>	<p><u>Réseaux sociaux communautaires</u> = soutien émotionnel (Williams et al., 2017). Le soutien émotionnel peut être obtenu efficacement grâce à une <u>communication informatisée</u> (Giones et al., 2020). La <u>culture collective</u> devient une source de soutien social. La culture communautaire et le soutien des réseaux sociaux sont complémentaires (Giones et al., 2020).</p>
<p><b>Le management est-il plus présent ? Tant d'un point de vue soutien émotionnel qu'au niveau de surveillance ?</b> Rien de visible.</p>	<p>Contrôle faisable du temps de travail ou des tâches réalisées. Non sentiment de contrôle en présentiel ou à distance. Soutien émotionnel du management discret mais disponible. Attentes des collaborateurs différentes.</p>	<p>Même sans contrôle direct, les entreprises ont été efficaces. Résultat rendu possible grâce à l'engagement des télétravailleurs (Frimousse &amp; Peretti, 2021). « <u>Théorie du contrôle</u> » pas importante en période de crise (Williams et al., 2017)/ De <u>nouvelles formes de liberté</u> sont découvertes grâce au confinement et au télétravail. <u>Autonomie</u> authentique, responsabilité et engagement réciproque (Frimousse &amp; Peretti, 2021). Création d'une <u>cohésion</u> et d'une culture d'entreprise où demander de l'aide est approprié et encouragé (Giones et al., 2020). <u>La confiance</u> et les relations de réseaux sont essentiels en réponse à une crise (Williams et al., 2017). Le soutien émotionnel est <u>moins disponible</u> et plus difficile à obtenir en période de crise (Giones et al., 2020).  Le système se réorganise lui-même (Hillman, 2020)  Humanisation (Frimousse &amp; Peretti, 2020)  Management par la confiance (Frimousse &amp; Peretti, 2020)</p>
<p><b>Comment se passent vos réunions? Des réunions d'équipe ont-elles été créées ? Afin de renforcer l'esprit d'équipe ?</b> Réunion par téléphone, ne traite que des sujets professionnels Une « pause-café » de 15 minutes toutes les deux semaines concernant des sujets plus légers et personnels. Management pas très adéquat pour rester poli.</p>	<p><u>Réunions formelles</u> professionnelles via une plateforme (Skype ou Teams). <u>Réunions informelles</u> afin d'échanger entre collègues. Renforcement de l'esprit d'équipe et de la</p>	<p>L'informel (machine à café) a été remplacé par le travail à distance (réunions sur Teams) (Frimousse &amp; Peretti, 2021). La valeur d'« esprit d'équipe » en entreprise avant la Covid devient la solidarité, la confiance, l'empathie, la collaboration et la résilience (Frimousse &amp; Peretti, 2021).</p>

		<p>Protocoles <u>formels</u> d'apprentissage organisationnel (Williams et al., 2017).  <u>Formaliser l'informel</u> permet l'échange de soutien émotionnel en interne et en externe (Giones et al., 2020).  S'adapter à des activités de planification d'entreprise <u>moins formelles</u>, plus fréquentes et plus nuancées (Giones et al., 2020).</p>
<p><b>Aviez-vous déjà vécu des situations de crise auparavant ? Est-ce que l'entreprise a déjà été confronté à ce genre de difficulté dans une situation passée ? Si oui, comment avez-vous fait face à cette crise ?</b>  Heureusement non.</p>	<p>Situation inédite de télétravail 5 jours semaine.</p>	<p>La crise du Covid-19 est un événement largement <u>imprévu</u> qui n'a pas été pris en compte dans les processus de planification des activités (Giones et al., 2020).</p>
<p><b>Comment trouvez-vous la communication de manière générale de votre entreprise avant la crise et en temps de crise ?</b>  Je ne vois pas de différence avant/pendant la crise -toujours aucune communication.</p>	<p>Communication humaine et proche de ses collaborateurs.  Communication moderne.  Pas de différence dans la communication.  Peu de communication perçue mais existante.</p>	<p><u>Communication et collaboration</u> pour gérer des événements inattendus (Williams et al., 2017).  Les formes de <u>capital humain</u> façonnent les actions (Williams et al., 2017).</p>
<p><b>Estimez-vous que le département des ressources humaines est compétent chez vous ? Pourquoi? A-t-il été présent pendant la crise ?</b>  Non – quasi pas de contact avec eux – les rares fois où ils sont intervenus, ça n'a pas servi à grand-chose. Ils semblent être pro-manager.</p>	<p>Pas de contact avec les RH.  RH orientés vers le management.</p>	
<p><b>La gestion de cette crise a-t-elle nécessité l'engagement au sein de votre organisation de nouveaux acteurs, experts indispensables pour gérer cette nouvelle situation? Lesquels et quel est leur rôle?</b>  Pas à ma connaissance.</p>	<p>Embauche de gestionnaire de crise injustifiée.</p>	<p><u>Les ressources existantes</u> doivent être utilisées (Williams et al., 2017).  Improviser et <u>utiliser les ressources</u> de l'entreprise (Williams et al., 2017).</p>

## Annexe 4 – Analyse de l’entretien de Bruno – Compagnie d’assurance

Données primaires	Concept de 1 <sup>er</sup> ordre	Concept de 2 <sup>ème</sup> ordre
<p><b>Quelles sont les valeurs de la société?</b></p> <p>SHARE, CARE, DARE, DELIVER</p>		<p><b><u>PHASE D’EXPLOITATION</u></b></p> <p>Potentiel et connectivité faibles, mais résilience élevée. (Hillman, 2020)</p>
<p><b>Un réseau social professionnel existe-il au sein de la société ?</b></p> <p>Oui.</p>	Réseau social existant	<p><b><u>PHASE DE CONSERVATION</u></b></p> <p>Résilience diminue tandis que les autres valeurs augmentent. (Hillman, 2020)  Emergence de <u>réseaux sociaux internes</u>. (Frimousse &amp; Peretti, 2021)  <u>Réseaux sociaux communautaires</u> (Williams et al., 2017)</p>
<p><b>Estimez-vous que votre entreprise est innovante? créative ? A-t-elle bonne réputation ? Gère-t-elle bien le transfert de connaissances ?</b></p> <p>L’entreprise est <u>innovante</u> et <u>créative</u> concernant la création de nouveaux produits car elle en a les moyens financiers. Elle peut donc se permettre d’investir largement sur ce point. <u>La réputation de la marque semble bonne</u> de manière générale surtout du côté des courtiers (CFR trophées DECAVI).</p> <p><u>Il reste du travail concernant le transfert de connaissance</u>. La formation de nouveaux gestionnaires dépend de la situation à l’instant T. S’il y a trop de travail, on va lancer trop vite le gestionnaire dans le bain pour « rassurer » le personnel débordé. Quand la charge de travail est limitée, les nouveaux gestionnaires vont être lancés parfois trop doucement dans le bain.</p>	<p>Innovante et créative</p> <p>Bonne réputation</p> <p>Transfert de connaissance et formations pas encore optimales dans le service.</p>	<p>L’<u>innovation</u> et la <u>créativité</u> sont encouragées en période de crise. (Baitan et al., 2020)  La <u>débrouillardise</u> aide à rebondir après un choc et elle stimule la <u>créativité</u> (Giones et al., 2020).  Les comportements de leadership favorisent la <u>fiabilité</u> et la gestion des risques (Williams et al., 2017).  Réponse efficace : un comportement <u>innovant</u> et continuellement modifiable (Williams et al., 2017).  La <u>création de sens</u> assure la <u>stabilité</u> (Williams et al., 2017).</p> <p><u>Conscience collective</u> = conscience organisationnelle (Williams et al., 2017).</p> <p>Echange de ressources (Giones, et al., 2020)</p> <p>Culture collective (Giones, et al., 2020)</p> <p>Amélioration de la productivité (Giones, et al., 2020)</p>
<p><b>Vous sentez-vous engagé au sein de l’entreprise, avez-vous un sentiment d’appartenance ?</b></p> <p>Je me sens engagé car j’aime mon travail mais je sais pas si on peut vraiment parler d’un sentiment d’appartenance.</p>	Sentiment d’appartenance présent	<p>« <u>Sensemaking</u> » ou création de sens commun (Williams et al., 2017).  Les systèmes relationnels <u>intégrés aux organisations</u> génèrent des résultats positifs (Williams et al., 2017).  Dotation en capacité cognitive : <u>orientation conceptuelle constructive</u> (comme des valeurs fortes) (Williams et al., 2017).  Les liens sociaux sont les socles de la résilience. Le collectif renforce la résilience organisationnelle. (Baitan et al., 2020)</p> <p>La <u>culture collective</u> devient une source de soutien social en soi (Giones et al., 2020).</p>

<p><b><u>Le télétravail AVANT la crise</u></b></p> <p><b>Etiez-vous déjà concerné par le télétravail avant le confinement ? Si oui, combien de jour(s) par semaine ?</b></p> <p>Oui, deux jours semaines.</p>	<p>Télétravail présent avant la crise</p>	<p>Conditions favorables au processus de résilience avant la crise (Kurschat, 2020)</p> <p>Le télétravail met l'accent sur la fréquence de temps travaillé (Taskin &amp; Vendramin, 2004).</p> <p>L'<u>alternance du télétravail à domicile</u> (un à deux jours par semaine) (Taskin, 2003).</p> <p>Conditions favorables au processus de résilience avant la crise (Kurschat, 2020)</p>
<p><b>Qui faisait du télétravail chez vous avant la crise ?</b></p> <p>Uniquement moi dans ma famille – dans mon département, quasiment tout le monde</p>	<p>Télétravail omniprésent dans l'entreprise</p>	
<p><b><u>Ressenti PENDANT la crise</u></b></p> <p><b>Quel a été votre sentiment face au lockdown de mars 2020 ?</b></p> <p>Un peu anxieux, on était face à l'inconnu et il a fallu tout réagoniser tant du côté professionnel que privé</p>	<p>Anxieux face à l'inconnu</p> <p>L'organisation a dû changer</p>	<p><b><u>PHASE DE LIBERATION :</u></b> plantages potentiels (Hillman, 2020)</p> <p>La <u>résilience</u> aide les employés à persister dans leurs activités malgré les difficultés (Williams et al., 2017).</p> <p>La <u>résilience des membres individuels</u> (Williams et al., 2017).</p> <p>Posséder des <u>attributs cognitifs et comportementaux</u> pour faciliter la résilience (Williams et al., 2017).</p> <p>La résilience permet de <u>contrer la dérive stratégique</u> et de réagir et de s'adapter aux crises. <u>Crise et résilience</u> sont liées. (Williams et al., 2017)</p> <p>La résilience permet de <u>gérer le stress</u> causé par les difficultés du moment (Baitan et al., 2020).</p>
<p><b>Quelles ont été les émotions que vous avez ressenties et comment avez-vous accepté la situation?</b></p> <p>Anxieux. Je pense avoir plus géré que accepté la situation.</p>	<p>Emotions stressantes</p>	<p><b><u>PHASE DE REORGANISATION :</u></b> résilience et potentiel croissent, connectivité et régulation interne faibles, laissant la place à un nouveau système de s'établir. (Hillman, 2020)</p> <p>Résilience mentale (Williams, Gruber, Sutcliffe, Shepherd, &amp; Zhao, 2017)</p> <p>« Le système se transforme et émerge dans une configuration différente » (Hillman, 2020)</p> <p>La morphogenèse (Hillman, 2020)</p>
<p><b>Avez-vous reçu un certain soutien émotionnel au travail ?</b></p> <p>Si j'avais été dépressif je serais mort. L'entreprise a mis en place et diffusé certains conseils (pause-café en visio avec les collègues, conseiller de s'appeler entre collègues pour prendre des nouvelles, ...) mais pas souvent suivi par certains responsables d'équipe.</p>	<p>Soutien de l'entreprise mais peu de suivi des managers directs</p>	<p>La morphogenèse (Hillman, 2020)</p> <p>Résilience mentale (Williams, Gruber, Sutcliffe, Shepherd, &amp; Zhao, 2017)</p> <p>La résilience permet de gérer le <u>stress</u> causé par les difficultés du moment (Baitan et al., 2020).</p> <p><u>Planification</u> et préparation d'une réponse à une crise : importance du <u>leadership</u> (Williams et al., 2017).</p> <p><u>Réguler ses émotions</u> : vers des émotions positives (amour, gratitude) (Williams et al., 2017).</p> <p>Ethique de la sollicitude ou « <u>éthique du care</u> » (Williams et al., 2017).</p> <p>Le <u>soutien social</u> devient le levier pour reconstruire l'identité entrepreneuriale et <u>rebondir</u> dans le contexte post-crise (Giones, 2020).</p>

<p><b>Avez-vous reçu de l'aide de vos pairs, des conseils, des trucs et astuces pour affronter cet évènement?</b></p> <p>Non, pas des managers directs mais pas mal de choses ont été mis en place par l'entreprise.</p> <p>Certains de mes collègues ont néanmoins été présent et à l'écoute, d'autres pas du tout.</p>	<p>Entraide avec certains collègues mais pas tous.</p>	<p>Réponse cognitive (Williams, Gruber, Sutcliffe, Shepherd, &amp; Zhao, 2017)</p> <p>Réponse comportementale (Williams et al., 2017)</p> <p>L'<u>échange de ressources</u> est important pour faire preuve de résilience, dont un soutien informationnel et affectif (Giones et al., 2020).</p> <p>Le <u>Mindfulness</u> facilite l'autorégulation et réduit les processus mentaux automatiques (Williams et al., 2017).</p>
<p><b>Avez-vous eu des incitations à télétravailler? Oui</b></p> <p><b>Est-ce que le télétravail vous a-t-il été imposé?</b></p> <p>Oui pendant le lockdown. Sinon, il ne l'est pas.</p>	<p>Télétravail obligatoire</p>	<p>La morphogenèse (Hillman, 2020)</p> <p>Maintien de l'activité dans des limites acceptables (Kurschat, 2020)</p> <p>La crise sanitaire a imposé le télétravail et une distanciation sociale inédite (Frimousse &amp; Peretti, 2021).</p>
<p><b>Gardez-vous une certaine liberté?</b></p> <p>Non pas pour l'instant. L'entreprise suit les directives. Le présentiel n'étant pas nécessaire pour notre travail, le homeworking nous est imposé.</p> <p>Au niveau de notre autonomie à la maison, oui. <u>Nous organisons notre journée comme avant en autonomie</u> tout en devant respecter certaines formalités.</p>	<p>Mesure gouvernementales imposées</p> <p>Autonomie dans le travail</p>	<p>Le système se réorganise lui-même (Hillman, 2020)</p> <p>Morphostasie ? (Hillman, 2020)</p> <p>Autonomie professionnelle (Frimousse &amp; Peretti, 2020)</p> <p><u>Flexibilité</u> dans la gestion du temps de travail (Tremblay, 2002 et Farinelli, 2016).</p> <p>Défi managérial : concilier <u>distance</u> et <u>proximité</u> (Frimousse &amp; Peretti, 2021).</p> <p>Equipe de gestion de crise (EGC) de <u>confiance</u> (Williams et al., 2017).</p> <p>Développement de la <u>flexibilité des rôles</u> (Williams et al., 2017).</p> <p>Qualités de la résilience : improvisation, coordination, endurance et <u>flexibilité</u> (Williams et al., 2017).</p> <p>La résilience implique une <u>autonomie</u> fondée sur des actions émergentes (williams et al., 2017).</p> <p><u>Processus décisionnels flexibles</u> (Williams et al., 2017).</p>
<p><b>Quelles ont été les problématiques rencontrées dans votre travail depuis l'arrivée de la crise en mars 2020?</b></p> <p>L'état d'esprit des clients. Ils sont de plus en plus exigeants et dans la mesure où beaucoup d'entre eux ne travaillent plus, ils nous téléphonent tout le temps pour que leur dossier avance au plus vite et qu'ils puissent être indemnisés, le plus rapidement possible afin de disposer de leur indemnisation au vu de la situation économique difficile.</p>	<p>Clients plus exigeants</p> <p>Réorganisation</p>	<p>La morphogenèse (Hillman, 2020)</p> <p><u>Actions créatives</u> : la réorganisation des routines, le changement de rôle et le réassemblage des activités de travail (Williams et al., 2017).</p> <p><u>La capacité à s'adapter</u> (au processus, à la routine) facilite l'accès aux ressources (Williams et al., 2017).</p> <p>Les entreprises ont juste envisagé des retards dans le développement de services (Giones et al., 2020).</p> <p>Les entreprises doivent s'adapter et modifier leurs documents de business rapidement (Giones et al., 2020).</p> <p>L'innovation et la créativité sont encouragées en période de crise (Baitan et al., 2020).</p>

<p><b>Vos relations avec vos collègues, votre manager ont-elles changé pendant la crise?</b></p> <p>Je verrai une fois de retour au bureau. J'ai juste des contacts permanents avec les collègues les plus proches mais plus aucun contact avec d'autres de mes collègues.</p>	<p>Impact social négatif. Création ou perte de liens sociaux.</p>	<p>Resilience mentale (Williams, Gruber, Sutcliffe, Shepherd, &amp; Zhao, 2017) Télétravail entraîne l'<u>isolement social</u> où la solitude est ressentie (Frimousse &amp; Peretti, 2021). Le télétravail inspire des <u>innovations sociales</u> (Scaillerez &amp; Tremblay, 2016). <u>Activer des liens dormants</u> peut être puissant et utile pour les entreprises (Giones et al., 2020).</p>
<p><b>Racontez-moi une journée type de télétravail en période de confinement?</b></p> <p>Levé en famille, et je pars vers 7h30 déposer la petite chez sa gardienne en même temps que mon épouse institutrice part à l'école avec la grande.</p> <p>Ensuite, je commence à travailler. <u>Je dois souvent faire des pauses</u> pour aller chercher les filles à la crèche ou à l'école et m'occuper d'elles à leur retour. Heureusement, mes parents sont pensionnés et peuvent souvent prendre le relais.</p>	<p>Flexibilité du temps de travail. Déconnexion et activité personnelle durant la pause de midi. Autogestion et autonomie.</p>	<p>Morphogenèse (Hillman, 2020) <u>Flexibilité</u> dans la gestion du temps de travail (Tremblay, 2002 et Farinelli, 2016). Amélioration de la qualité de vie des télétravailleurs (Fazio Tirrozzo, 2020). Amélioration du temps dédié à l'<u>activité physique</u> et aux loisirs, réduction du stress et de la fatigue (Fazio Tirrozzo, 2020).</p>
<p><b>Comment combinez-vous vie privée -vie professionnelle?</b></p> <p>On essaye de trouver un équilibre. Pas facile quand on sait que le travail est à la maison.</p>	<p>Conciliation vie privée et professionnelle difficile</p>	<p>Frontière inexistante entre vie privée et professionnelle. (Taskin, Braemscheute, &amp; Vendramin, 2004) Inégalités des télétravailleurs dans la manière de tracer la <u>frontière entre vie privée et professionnelle</u> et de résister à la connexion continue (Boboc, 2020). <u>Déstructuration de l'espace de travail</u> : confusion entre lieu de travail, l'univers familial et les loisirs (Felstead &amp; Jewson, 2000). <u>Productivité améliorée</u>. Augmentation des heures de travail car compensation en gain de temps et en confort. (Tissandier &amp; Mariani-Rousset, 2019). Acceptation d'une autonomie limitée ou d'un travail plus intense s'il y a <u>réorganisation du travail</u> (Taskin &amp; Tremblay, 2010).</p>
<p><b>Est-ce que le télétravail vous convient-il ? Est-ce que cela vous apporte certains avantages ou inconvénients ? Si oui, lesquels ?</b></p> <p>Cela reste un <u>avantage</u> lorsqu'on habite à une certaine distance de son lieu de travail. L'avantage du télétravail permet une certaine marge plus large pour l'organisation d'activités. Le point négatif reste l'<u>absence de contact</u> pendant la pause de midi par exemple. Ça reste un moment de détente que l'on passe seul à la maison au lieu de la passer entre collègues et cela nous pousse à <u>travailler davantage</u> voire à zapper ces pauses pour continuer à travailler.</p>	<p>Plus de pause pour décompresser Avantages et inconvénients omniprésents</p>	<p>Enjeux du télétravail (Tremblay, 2020) <u>Avantages</u> Le temps épargné en déplacements et les horaires flexibles permettent de consacrer plus de temps à ses activités personnelles (Tremblay et al., 2006). Passer plus de temps en famille (Tremblay et al., 2006). <u>Flexibilité</u> dans la gestion du temps de travail (Tremblay, 2002 et Farinelli, 2016) pour se libérer du temps pour des activités personnelles (Tremblay, 2006). <u>Inconvénients</u> <u>Isolement social</u> et manque de contact avec les collègues (Tremblay et al., 2006 ; Frimousse &amp; Peretti, 2021).</p>

<p><b>Avez-vous vécu l'implémentation du télétravail obligatoire de manière :</b></p> <p>•négative, est-ce que vous vous sentiez en situation de crise ou au contraire</p> <p>•positive, comme une certaine opportunité ?</p> <p>A partir du moment on nous sommes contraints du jour au lendemain de rester chez soi ça reste <u>angoissant</u> dans la mesure où il n'y a aucune date de reprise.</p>	<p>Sentiment de crise</p>	<p>La façon dont les individus perçoivent la crise influence la résilience (Hillman, 2020)</p> <p>Le télétravail <u>non contraint</u>, basé sur la confiance (et non sur le contrôle), est complémentaire au présentiel et non substituable. (Frimousse &amp; Peretti, 2021).</p> <p>Résilience accrue (Hillman, 2020)</p> <p>La façon dont les individus perçoivent la crise influence la résilience (Hillman, 2020)</p>
<p><b><u>Management / RH :</u></b></p> <p>Une réorganisation du travail telle qu'elle l'a été pour les membres du personnel (télétravail) a -t-elle été anticipée antérieurement? Autrement dit, est-ce un scénario qui a été envisagé et ce dans quelle mesure ?</p> <p>Je pense que oui vu que cela avait déjà été le cas pour les attentats de Bruxelles.</p>	<p>Crise antérieure</p>	<p>Les <u>ressources (ou réserves) financières</u> et <u>matérielles</u> solides permettent de s'adapter aux crises (Williams et al., 2017).</p>
<p>Qu'a mis en place votre manager/la société suite à la crise ? Comment le management a-t-il pu se réinventer pour mettre en lumière votre société par rapport aux autres collaborateurs ?</p> <p>Rien n'a vraiment été mis en place si ce n'est ce qui a déjà été mentionné préalablement.</p>		
<p>Depuis que cet évènement a eu lieu, Est-ce que votre organisation de travail a-t-elle changé ? Comment? Autrement dit, la planification des objectifs se fait-elle toujours sur le long terme ou à plus court terme ?</p> <p>L'impact concernant l'organisation de travail est très limité vu que nous avons déjà du télétravail. Néanmoins, nous sommes probablement <u>surveillé différemment</u>.</p>	<p>Réorganisation</p> <p>Surveillance différente</p>	<p>Stratégie d'économie (Giones, et al., 2020)</p> <p>Redéfinition des objectifs stratégiques (Frimousse &amp; Peretti, 2020)</p> <p>Générer des <u>solutions inédites</u> répondant aux conditions changeantes (Williams et al., 2017).</p>
<p>Avez-vous l'impression d'avoir reçu de l'encouragement ou un soutien émotionnel pour le passage au télétravail?</p> <p>J'ai été personnellement <u>contacté par les ressources humaines</u> lors du premier confinement pour demander comment cela se passait. Ensuite, le <u>réseau social interne</u> permet de partager</p>	<p>Ressources Humaines présentes</p> <p>Utilisation accrue du réseau social</p>	<p><u>Réseaux sociaux communautaires</u> = soutien émotionnel (Williams et al., 2017).</p> <p>Le soutien émotionnel peut être obtenu efficacement grâce à une <u>communication informatisée</u> (Giones et al., 2020).</p> <p>La <u>culture collective</u> devient une source de soutien social. La culture communautaire et le soutien des réseaux sociaux sont complémentaires (Giones et al., 2020).</p> <p>Les médias en ligne offrent un soutien émotionnel (Giones et al., 2020).</p>

<p>certains montages vidéos créés pendant le premier confinement.</p>		<p>L'échange de soutien émotionnel en ligne améliorent la <u>productivité</u> (Giones et al., 2020).</p> <p>La résilience à partir du <u>retour d'expérience</u> (Williams et al., 2017).</p>
<p><b>Comment cela se passe-t-il au niveau des contrôles, de la surveillance ?</b></p> <p><b>Quelle est la culture de l'entreprise à ce sujet ? cependant votre télétravail ?</b></p> <p>Aucun changement annoncé concernant cela mais la surveillance est sans doute différente.</p>	<p>Adaptation de l'organisation au niveau de la surveillance et des contrôles</p>	<p>Le système se réorganise lui-même (Hillman, 2020)</p> <p>Même sans contrôle direct, les entreprises ont été efficaces. Résultat rendu possible grâce à l'engagement des télétravailleurs (Frimousse &amp; Peretti, 2021).</p> <p>« <u>Théorie du contrôle</u> » pas importante en période de crise (Williams et al., 2017)/</p> <p>De <u>nouvelles formes de liberté</u> sont découvertes grâce au confinement et au télétravail. <u>Autonomie</u> authentique, responsabilité et engagement réciproque (Frimousse &amp; Peretti, 2021).</p> <p><u>La confiance</u> et les relations de réseaux sont essentiels en réponse à une crise (Williams et al., 2017).</p> <p>Humanisation (Frimousse &amp; Peretti, 2020)</p> <p>Management par la confiance (Frimousse &amp; Peretti, 2020)</p>
<p><b>Le management est-il plus présent ? Tant d'un point de vue soutien émotionnel qu'au niveau de surveillance ?</b></p> <p>Non pas du tout, c'est parfois à se demander si certains de nos managers travaillent encore dans le service.</p>	<p>Manager absent</p>	<p>Création d'une <u>cohésion</u> et d'une culture d'entreprise où demander de l'aide est approprié et encouragé (Giones et al., 2020).</p> <p>Le soutien émotionnel est <u>moins disponible</u> et plus difficile à obtenir en période de crise (Giones et al., 2020).</p>
<p><b>Comment se passent vos réunions? Des réunions d'équipe ont-elles été créées ? Afin de renforcer l'esprit d'équipe ?</b></p> <p>Oui mais elles restent très limitées. 2 par mois maximum.</p>	<p>Réunions limitées</p>	<p>Résilience mentale face à l'adversité (Williams, Gruber, Sutcliffe, Shepherd, &amp; Zhao, 2017)</p> <p>L'informel (machine à café) a été remplacé par le travail à distance (réunions sur Teams) (Frimousse &amp; Peretti, 2021).</p> <p><u>Protocoles formels</u> d'apprentissage organisationnel (Williams et al., 2017).</p> <p><u>Formaliser l'informel</u> permet l'échange de soutien émotionnel en interne et en externe (Giones et al., 2020).</p>
<p><b>Aviez-vous déjà vécu des situations de crise auparavant ? Est-ce que l'entreprise a déjà été confronté à ce genre de difficulté dans une situation passée ? Si oui, comment avez-vous fait face à cette crise ?</b></p> <p>Heureusement non.</p>	<p>Situation inconnue</p>	<p>La crise du Covid-19 est un événement largement <u>imprévu</u> qui n'a pas été pris en compte dans les processus de planification des activités (Giones et al., 2020).</p>
<p><b>Comment trouvez-vous la communication de manière générale de votre entreprise avant la crise et en temps de crise ?</b></p> <p><u>Inchangée</u> malheureusement. Si ce n'est qu'on en a encore moins vu l'absence de contact.</p>	<p>Communication inchangée</p>	

<p><b>Estimez-vous que le département des ressources humaines est compétent chez vous ? Pourquoi? A-t-il été présent pendant la crise ?</b></p> <p>De manière générale oui. Une communication correcte surtout depuis la mise en place du réseau social interne.</p>	<p>Communication correcte Ressources Humaines présent et compétent.</p>	<p>Interaction avec les parties prenantes <u>internes</u> (Frimousse &amp; Peretti, 2020) Leadership de crise compétent (Williams et al., 2017). Résultats positifs générés par des <u>équipes hautement compétentes</u> (Williams et al., 2017). <u>Les compétences</u> facilitent l'accès aux ressources (Williams et al., 2017).</p>
<p><b>La gestion de cette crise a-t-elle nécessité l'engagement au sein de votre organisation de nouveaux acteurs, experts indispensables pour gérer cette nouvelle situation? Lesquels et quel est leur rôle?</b></p> <p>Pas au niveau de notre service mais dans la mesure où nous sommes plus de 4.400 au sein de l'entreprise, j'imagine qu'ils ont fait appel aux services déjà existants .</p>	<p>Embauche de gestionnaire de crise injustifiée.</p>	<p><u>Les ressources existantes</u> doivent être utilisées (Williams et al., 2017). Improviser et <u>utiliser les ressources</u> de l'entreprise (Williams et al., 2017).</p>

# NOTE D'ARTICULATION

Le télétravailleur hybride post COVID-19 :  
entre leadership résilient et positif

*Promoteurs : Professeur Pierre Semal &*

*Professeur Guilhem Bascle*

2020-2021

Aurélie Pahaut

Master 60 en sciences du travail

---

## **Table des matières de la note d'articulation**

Introduction.....	1
1. Le télétravail hybride.....	1
2. Le leadership résilient.....	3
3. Le leadership positif (4P).....	5
Conclusion.....	5
Bibliographie.....	6

## Introduction

La littérature de l'**efficience du télétravail** ainsi que de la **résilience organisationnelle** face à la crise de la COVID-19 ont été revues respectivement dans la première et seconde partie de ce mémoire. L'explosion du télétravail pendant les différents confinements liés à la crise a engendré un changement dans la culture organisationnelle, d'une culture de contrôle vers une culture de confiance. Mais aussi, elle a pointé l'importance de la résilience pour rebondir et faire face à l'adversité (Frimousse et Peretti, 2021).

Cette troisième partie a pour objectif de créer des liens entre les deux parties précédentes. Pour Besseyre des Horts (2021), l'un des changements majeurs après la crise de la COVID-19 sera de proposer un travail hybride qui permettra de stimuler la productivité. Pour Contreras et al. (2020), le **travail hybride** est un travail exercé à domicile quelques jours par semaine. Selon Frimousse et Peretti (2021), l'avenir du télétravail serait à une « *hybridation* » du travail à domicile et du travail en présentiel (p. 192). Cette note d'articulation est donc orientée vers un avenir positif.

Enfin, selon Lombardi et al. (2021), la pandémie a eu des effets désastreux sur l'économie. Face à l'adversité et à l'incertitude qui en découle, managers et employés doivent nourrir leur résilience. Le **leadership résilient** se déploie et apporte une réponse aux soubresauts.

### 1. Le télétravail hybride

En effet, comme le premier Paper l'a mis en lumière, l'efficience du télétravail montre des **limites** dans sa **fréquence**. Selon Allen et al. (2015) la satisfaction au travail des télétravailleurs n'est pas liée à toutes les fréquences de télétravail. Il existe un seuil au-delà duquel, au plus un télétravailleur travaille, au plus son efficience décroît. Le nombre d'heures correspondant à ce seuil varie entre 15 heures à 18 heures de télétravail par semaine (Allen et al., 2015 ; Kazekami, 2020). Ce seuil varie en fonction des professions, des entreprises et des secteurs (OCDE, 2020). En fonction des contextes privé et professionnel du télétravailleur, trouver la bonne fréquence de télétravail est la clé afin d'obtenir un travail efficace.

L'avenir du travail sera donc **hybride** et **flexible en temps** et en **lieu**. En effet, cette hybridation permet une adéquation des avantages à la fois du travail à domicile et en présentiel et permet d'atténuer **les obstacles qui empêchent d'atteindre l'efficience d'un télétravail**. Ces obstacles sont le manque de communication en face à face, une mauvaise connexion à internet, l'isolement professionnel, l'incompréhension de la culture d'entreprise, l'hyperconnexion et la

frontière brouillée de la vie privée et professionnelle. En effet, ces barrières à l'efficience engendrent une démotivation et une insatisfaction du télétravailleur qui le poussent à ne pas effectuer un travail de qualité. Le télétravailleur insatisfait tend à être absent au travail ou à vouloir quitter l'entreprise (Allen et al., 2015). Si la présence au bureau permet les échanges en face à face et des moments de travail en collectif, les moments de télétravail ramènent à la concentration et à la prise de recul (Anier, 2020).

Le deuxième Paper a mis en évidence les **quatre défis stratégiques** en terme de résilience (cognitif, stratégique, idéologique et politique) (Hamel et Välikangas, 2003 cités dans Bégin et Chabaud, 2010) ainsi que les **trois recommandations** en fonction des phases de la crise (la planification des activités, la frugalité (gestion des ressources) et la gestion du capital humain et social) (Giones et al., 2020). Ce Paper a également relevé les **caractéristiques facilitant la résilience individuelle** : l'autonomie, l'habilité de résoudre des problèmes et de trouver des solutions, la capacité de prendre de la distance face à l'adversité, l'altruisme, l'empathie et la capacité à percevoir une relation positive avec quelqu'un (être sociable) (Anaut, 2005). En effet, pour faire évoluer la résilience organisationnelle, il faut donc au préalable accroître la résilience individuelle (Koninckx, 2020).

De plus, les deux Papers ont mis en lumière l'importance de la **créativité** et de l'**innovation** pour les entreprises. En effet, les collègues qui se réunissent en face à face sont plus créatifs et obtiennent de meilleurs résultats (Allen et al., 2015). Ainsi, la créativité des travailleurs permet d'être innovant et flexible, ce qui facilite l'affrontement à l'adversité et un comportement **résilient** (Giones et al., 2020). En effet, la façon dont les managers et les employés perçoivent les crises influence la résilience. Si la perception des crises est vécue comme une menace, elle va conduire à des réponses inadaptées. Si les crises peuvent être perçues comme une **opportunité**, l'organisation sera plus résiliente (Hillmann, 2020).

Finalement, selon Contreras et al. (2020) : « *jusqu'à présent, le **télétravail hybride** semble offrir le **meilleur équilibre** entre la flexibilité du travail à distance et les avantages du travail en face à face avec la direction et les collègues.* » (p. 5).

## 2. Le leadership résilient

Selon Wojcack et al. (2016), le **leadership** est un processus par lequel : « *un individu influence les autres pour atteindre les objectifs du groupe ou de l'organisation* » (p. 34). C'est donc un processus d'**influence** sociale où, dans un cadre organisé, un leader influence un ou plusieurs suiveurs suscitant de ceux-ci des actions volontaires, intentionnelles et orientées vers un objectif. Un leader efficace crée un environnement où les suiveurs sont enthousiastes à l'idée de parvenir à relever les objectifs de l'entreprise. En effet, cette relation d'influence entraîne chez les subordonnés une appréciation de leurs tâches et de leurs réalisations ainsi que leur désir personnel d'atteindre les objectifs fixés. Ce qui résulte en une **satisfaction professionnelle** et de surcroît, une **motivation** intrinsèque. De plus, il faut mettre en place une forme de leadership adéquate afin que les télétravailleurs hybrides atteignent leurs objectifs de manière efficiente. Valikangas (2020) rajoute que paradoxalement à la crise de la COVID-19 et à la distanciation sociale qui en découle, « *le leadership repose sur une action collective* » (p. 739).

De plus, Lombardi et al. (2021), comparent le **leadership résilient** au jardinage. En effet, le jardinier crée un environnement où les plantes, dans un jardin organisé et entretenu adéquatement, peuvent s'épanouir. Les plantes peuvent ainsi se développer individuellement ou toutes en même temps (**collectivement**). Leur métaphore s'ancre dans les caractéristiques de la résilience organisationnelle comme la planification, l'intention, la relation et l'**apprentissage**. De plus, le leadership résilient implique « *une capacité paradoxale de maintenir un fonctionnement normal dans des moments extraordinaires* » (p. 10). Ainsi, les leaders résilients sont capables d'**empathie** tout en gardant une **distance émotionnelle** mais aussi d'**improviser** un mouvement et de **planifier** en même temps le mouvement suivant. La résilience est essentielle au leadership. Afin d'improviser la résilience, les leaders doivent « *s'engager dans une **préparation continue** (c'est-à-dire jardiner), tout en alimentant leur **capacité à apprendre** au fur et à mesure que la crise se déroule* » (p. 11).

### 3. Le leadership positif (4P)

Pour permettre aux travailleurs et aux managers de s'épanouir au travail, le leadership positif autorise la porte ouverte vers plus d'efficacité et de résilience au travail. C'est Cameron (2012, 2013) qui a introduit le leadership positif avec ses quatre stratégies de leadership positif, les « 4P » (Vera et al., 2019).

Vera et al. (2019) énumèrent les quatre ressources de ce leadership positif. Le premier « P » représente la culture d'un **climat positif**. Les partages et les expressions d'émotions, d'expériences et d'interprétations positives, la reconnaissance des réussites ainsi que l'acceptation et l'apprentissage des erreurs, la reconnaissance des différences de chacun comme étant une ressource, sont importants au sein de l'entreprise. Un contexte de climat positif permet de se concentrer sur les émotions et les opportunités positives. Le **mindfulness**, le **pardon**, la **compassion** et la **gratitude** sont centrales dans cette culture positive.

Ensuite, le leadership positif prône les **relations positives**, les interactions interpersonnelles encourageant l'enrichissement, la vitalité et l'apprentissage. Grâce aux lieux et temps de parole favorisant les relations positives, les personnes interagissent grâce à des réseaux d'ondes positives. Elles se donnent ainsi un feedback sur leur travail développé au fur et à mesure, elles se soutiennent collectivement. De plus, elles identifient les personnes à énergie positive et les placent au centre du réseau afin de répandre l'ambiance positive. En effet, les « *énergisateurs positifs* » soutiennent et arrivent à créer la vitalité des personnes du réseau. Elles stimulent et élèvent leurs collègues (Vera et al., 2019, p. 3).

Puis, ce type de leadership favorise la **communication positive** en encourageant les échanges formels et informels ainsi que le soutien positif, toute communication négative ou désobligeante étant éloignée. En effet, la communication positive permet d'atténuer les conflits dysfonctionnels et de transmettre un feedback constructif positif face à un problème. Elle permet d'éviter le retrait et la défensive (Vera et al., 2019).

Enfin, le leadership positif crée un **sens positif**, permettant aux travailleurs de trouver du sens à leur travail et de poursuivre profondément un but. Ce dernier « P » souligne les avantages produits par une entreprise pour les personnes qui la composent. Les résultats de leur travail ainsi que leurs impacts à long terme sont associés aux valeurs fondamentales de l'entreprise. L'autonomie et les responsabilités de la personnes sont ainsi valorisées. (Vera et al., 2019).

Enfin, selon Perrin (2017), un leader positif est « *humble et authentique égal à lui-même dans sa vie professionnelle et personnelle, serein et travaillant en équipe, à même de gérer les paradoxes de ses responsabilités grâce à un art de la synthèse où la simplicité et le pragmatisme dominant* » (p. 375).

## **Conclusion**

Selon Kazekami (2020) l'**optimisme**, l'**efficacité**, l'**espoir** et la **résilience** sont quatre facteurs qui ont des effets positifs sur la satisfaction des télétravailleurs et leur performance. Un sentiment de résilience et d'efficacité permettent aux personnes, face à l'adversité qui semble difficilement surmontable, d'utiliser de manière productive leurs aptitudes (Koninckx et Teneau, 2010).

Hillmann (2020) rajoute que les dimensions de résilience sont, entre autres, la flexibilité, l'adaptabilité, la sensibilisation et l'efficacité. Ces indicateurs de la résilience, intégrés aux entreprises, permettent de faciliter l'**innovation** organisationnelle.

Enfin, le **leadership positif** rencontre les facteurs nécessaires à l'**efficacité du télétravail** (vus dans le Paper I) ainsi que les facteurs favorisant la **résilience organisationnelle** (mentionnés dans le Paper II). De futures recherches empiriques pourraient permettre d'étudier et d'observer sur le terrain ce leadership en relation avec le travail hybride.

## Bibliographie

- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest, 16*(2), 40-68.
- Anaut, M. (2005). Le concept de résilience et ses applications cliniques. *Recherche en soins infirmiers, 3*(3), 4-11.
- Anier, N. (2020). Confinement : les enseignements à retenir. *Editions Tissot*.
- Bégin, L., & Chabaud, D. (2010). La résilience des organisations : Le cas d'une entreprise familiale. *Revue française de gestion, 1*(1), pp. 127-142.
- Besseyre des Horts, C. (2021). Regard de l'expert: Le télétravail : une fausse révolution mais une vraie avancée pour les organisations !. *Revue Management & Innovation, 1*(1), 157-163.
- Cameron, K. S. (2012). *Positive leadership: Strategies for extraordinary performance*. Berrett-Koehler Publishers.
- Cameron, K. (2013). *Practicing positive leadership: Tools and techniques that create extraordinary results*. Berrett- Koehler Publishers.
- Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. (2020). E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go. *Frontiers in psychology, 11*, 590271.
- Frimousse, S. & Peretti, J. (2021). Repenser la culture d'entreprise après la crise Covid-19. *Question(s) de management, 1*(1), 151-206.

- Giones, F., Berm, A., Pollack, J., Michaelis, T., Klyver, K., & Brinckmann, J. (2020). Revising entrepreneurial action in response to exogenous shocks: Considering the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Venturing Insights*, 14(e00186).
- Hamel G. & Valikangas L. (2003). The quest for resilience., *Harvard Business Review*, vol. 81, n° 9, 2003, p. 52-63.
- Hillmann, J. (2020). Disciplines of organizational resilience: contributions, critiques, and future research avenues. *Review of Managerial Science*.
- Kazekami, S. (2020). Mechanisms to improve labor productivity by performing telework. *Telecommunications Policy*. 44.
- Koninckx, G. (2020). Les voies de la résilience se déclinent à tous les temps du passé au futur. *Acta Europæana Systemica*, 100, pp. 65-71.
- Koninckx, G. & Teneau, G. (2010). *Résilience organisationnelle: Rebondir face aux turbulences*. De Boeck Supérieur.
- Lombardi, S., Pina e Cunha, M. & Giustiniano, L. (2021). Improvising resilience: The unfolding of resilient leadership in COVID-19 times. *International Journal of Hospitality Management*, vol. 95, 102904.
- OCDE. (2020). *Effets positifs potentiels du télétravail sur la productivité à l'ère post-COVID-19 : quelles politiques publiques peuvent aider à leur concrétisation ?*. Consulté le 30 mars 2021 sur <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/effets-positifs-potentiels-du-teletravail-sur-la-productivite-a-l-ere-post-covid-19-quelles-politiques-publiques-peuvent-aider-a-leur-concretisation-a43c958f/>.
- Perrin, S. (2017). Chapitre 32 - Le Leadership positif . Dans : Soufyane Frimousse éd., *Réinventer le leadership* (pp. 370-375). EMS Editions.

- Välikangas, L. (2020). Leadership that Generates Resilience: An Introduction to Second Resilience Forum. *Management and Organization Review*, 16(4), 737-739.
- Vera, D., Samba, C., Kong, D. T., & Maldonado, T. (2020). Resilience as thriving: The role of positive leadership practices. *Organizational dynamics*, 100784.
- Wojcak, E., Bajzikova, L., Sajgalikova, H., & Polakova, M. (2016). How to achieve sustainable efficiency with teleworkers: Leadership model in telework. *Procedia Social Behavioral Sciences*. 229, 33–41.



