

Louvain School of Management

Quel est l'impact du télétravail forcé par la pandémie sur la gestion de la motivation des employés et les techniques managériales visant à entretenir celle-ci ?

Études du cas des employés belges

Auteur : Mégane NOIRFALISE
Promoteur : Professeur Pierre. MEURENS
Année académique 2020-2021
Travail de fin d'études (TFE) en vue d'obtenir le titre de
Master (60) en Sciences de Gestion
Horaire décalé

REMERCIEMENTS

Ce travail marque le point final de mon master complémentaire en science de gestion entamé il y a maintenant 2 ans. Il n'aurait pu voir le jour sans les personnes suivantes que je tiens à remercier vivement.

Tout d'abord, mon promoteur, le Professeur Pierre Meurens, pour sa disponibilité et ses conseils précieux et avisés.

Ensuite, toutes les personnes qui ont participé de près ou de loin à la réalisation de ce travail. Je pense particulièrement à toutes celles et ceux qui ont pris le temps de répondre à mon questionnaire et aux quatre personnes qui m'ont autorisée à les interviewer dans le cadre de ce travail.

Plus personnellement, je remercie mon entourage, ma famille et mes amis, qui n'ont cessé de m'encourager tout au long de ce master, et particulièrement pendant la rédaction de ce mémoire.

À mes collègues qui m'ont écoutée me plaindre, m'ont envoyé toutes leurs ondes positives et sur qui je pouvais toujours compter pour rigoler un bon coup quand la pression devenait trop forte, merci.

Enfin, à mes *cheerleaders* de toujours, Lara et Laurence, qui ont été là pour moi à chaque seconde et qui m'ont continuellement soutenue et permis de me dépasser.

RESUME

Ce travail de fin d'études analyse l'impact du télétravail de crise sur la motivation des employés belges. Le monde du travail est en constante évolution. Avec l'apparition des nouvelles formes d'organisation du travail, le télétravail a peu à peu pris sa place au sein de la société moderne depuis les années 1970. Suite à la pandémie mondiale liée à la COVID-19 qui s'est propagée depuis 2019, le monde du travail belge a dû faire face à de nouveaux changements lorsque le télétravail a été rendu obligatoire en mars 2020. Dans le cadre de ce travail, nous avons étudié l'impact du télétravail forcé par cette pandémie sur la motivation des employés et les techniques managériales visant à entretenir cette dernière. Pour ce faire, deux méthodes de collecte de données ont été utilisées : une enquête quantitative et quatre entretiens qualitatifs semi-directifs visant à approfondir certains thèmes importants révélés par l'enquête. Les résultats explorent la manière dont le télétravail de crise a été vécu par les individus et sont confrontés aux apports théoriques issus de la littérature propre à la gestion de la motivation en télétravail. Cependant, le télétravail tel que vécu par les individus interrogés dans le cadre de ce travail n'a que très peu de similitudes avec le télétravail institutionnel déjà bien étudié par le passé. De manière globale, le grand perdant de cette période de télétravail en confinement est le contact social. En effet, les relations entre collègues ont gravement manqué aux individus consultés et l'isolement a exacerbé des états de mal-être présents chez certains. Cependant, nous avons également appris que le télétravail comporte son lot d'avantages et est une pratique que les personnes questionnées sont décidément prêtes à continuer. Le télétravail, tant qu'il est volontaire, contrôlé et partiel est définitivement une plus-value pour les employés.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES ABBREVIATIONS	V
INTRODUCTION.....	1
PARTIE I - Etat de l'art	3
1. Gestion de la motivation au travail.....	3
1.1. Contexte et définition	3
2. Le télétravail.....	5
2.1. Contexte et définition	5
2.2. Avantages et inconvénients	5
2.3. Enjeux pour le management.....	6
3. Gestion de la motivation en télétravail institutionnel.....	8
4. L'arrivée du COVID-19	9
PARTIE II – Etude pratique.....	11
1. Méthodologie.....	11
1.1. Enquête et données quantitatives	12
1.2. Entretiens et données qualitatives	13
2. Résultats	15
2.1. Résultats de l'enquête quantitative.....	15
Avant le confinement	16
Depuis le confinement.....	19
2.2. Résultats des entretiens et des données qualitatives.....	27
Avant le confinement	30
Depuis le confinement.....	30
<i>Contacts sociaux et motivation</i>	31

<i>Avantages du télétravail</i>	32
3. Analyse	34
CONCLUSION	37
1. Résultats	37
2. Limites et suggestions d’approfondissements	38
BIBLIOGRAPHIE	- 1 -
ANNEXES	- 3 -

LISTE DES ABBREVIATIONS

COVID-19 : Coronavirus Disease 2019

GRH : Gestion de Ressources Humaines

RH : Ressources Humaines

NFOT : Nouvelle(s) Forme(s) d'Organisation du Travail

(N)TIC : (Nouvelles) Technologies de l'Information et de la Communication

INTRODUCTION

Le mois de mars 2020 marque un tournant dans notre société. La propagation fulgurante du coronavirus a forcé le monde à s'arrêter du jour au lendemain et la population mondiale a soudainement dû faire face à une multitude de nouveaux problèmes. Afin de combattre la pandémie, une série de mesures préventives ont été établies à travers le monde à de multiples niveaux. Le monde du travail belge n'a pas fait exception à la règle.

Suite aux restrictions sanitaires et aux confinements successifs instaurés par le gouvernement belge dans le courant de l'année 2020, le monde du travail a connu de nombreux bouleversements. Les employeurs ont été contraints de s'adapter à de nouvelles formes de travail alternatives au présentiel ; le télétravail est en effet devenu la norme pour toute personne en ayant la possibilité. Bien qu'il existe déjà depuis de nombreuses années, le télétravail n'est pas le même actuellement qu'en période de pré-confinement. Ce dernier apportait déjà son lot d'études et d'analyses critiques quant à sa relation avec la gestion du personnel et la motivation de l'employé. Les avantages et inconvénients ont déjà été répertoriés à maintes reprises. Cependant le télétravail actuel n'a que peu de similarités avec celui-ci.

Le présent travail a pour but d'analyser l'impact du télétravail forcé par la pandémie sur la gestion de la motivation des employés et les techniques managériales visant à entretenir celle-ci. Pour ce faire, ce mémoire sera divisé en plusieurs parties.

La première partie fera un état de lieux de littérature liée au télétravail et à la gestion de la motivation de l'employé. Un premier point aura pour but de contextualiser le management et les techniques managériales visant à entretenir la motivation du travailleur. Un second s'attardera sur le télétravail dans la société occidentale contemporaine. Un troisième fera état des études analysant la gestion de la motivation en télétravail institutionnel et un dernier point mentionnera l'arrivée de la COVID-19 et pourra tirer des conclusions préliminaires.

La deuxième partie sera consacrée à une étude pratique de la manière dont le télétravail permanent en période de confinement a été vécu au cours de la dernière année. Nous pourrons ainsi

analyser l'impact du télétravail forcé par la pandémie au travers de données récoltées auprès de travailleurs aux profils divergents et complémentaires. Un premier point établira la méthodologie suivie pour cette récolte de données et le second présentera les résultats obtenus. Le dernier point confrontera les résultats de l'enquête et des entretiens effectués à la théorie exposée dans la première partie afin de mettre en lumière l'impact du télétravail sur la population analysée et ainsi répondre à notre question de recherche déjà formulée ci-dessus : « Quel est l'impact du télétravail forcé par la pandémie sur la gestion de la motivation des employés et les techniques managériales visant à entretenir celle-ci ? ».

Enfin, la conclusion de ce mémoire présentera une synthèse des résultats obtenus et des recommandations tirées de la littérature utilisée tout au long de ce travail, les limites du travail, et les suggestions d'approfondissement futurs.

PARTIE I - État de l'art

1. Gestion de la motivation au travail

1.1. Contexte et définition

L'étude du rapport des individus au travail prend tout son sens si l'on considère que le travail occupe dans notre société occidentale une place prédominante dans la vie de toute personne. En sachant que le temps de travail moyen hebdomadaire en Belgique est de 38h, il est évident que l'occupation professionnelle et le rapport que l'individu a avec celle-ci soient le sujet de nombreuses études. Comme l'expriment Méda et Vendramin (2013, p. 1) :

« Le travail a peu à peu occupé, depuis l'Antiquité, une position de plus en plus centrale dans les sociétés, au point que ces dernières sont devenues des « sociétés fondées sur le travail ». Au cours des derniers siècles, des couches de signification nouvelles sont venues enrichir le concept de travail et les attentes que les individus posaient sur lui. Le travail est en même temps représenté dans les équations économiques comme un « facteur de production » qu'il faut rendre le plus efficace possible, mais aussi vécu comme la possibilité pour les individus de se réaliser et également considéré comme le support de la distribution des revenus, droits et protections. »

Le rapport au travail est un concept multidimensionnel. Méda et Vendramin (2013) opposent notamment l'éthique du devoir à l'éthique de l'épanouissement dans leurs analyses et incluent également une série de fonctions qui peuvent être attribuées au travail divisées en deux grandes catégories : les fonctions économiques et les fonctions non économiques. Il est évident que la navigation entre ces rapports au travail est loin d'être évidente, ni pour l'employé ni pour son manager qui doit appréhender chaque individu qui se trouve sous sa responsabilité et ses rapports au travail de manière indépendante.

Pour le management humain, le travail se trouve au cœur de la gestion des ressources humaines. Pour Dietrich et Taskin, le management humain considère l'employé en tant qu'être réflexif, ce qui « consiste à rendre possible et à encourager sa participation active, individuelle et collective à la conception, planification, évaluation et transformation de son activité professionnelle » (2016, p. 40). Au sein des concepts étudiés dans le cadre du management humain celui de la motivation au travail est essentiel. La littérature sur le sujet est abondante et couvre plusieurs disciplines et le concept lui-même admet une multitude de définitions. Il est cependant communément accepté que la motivation a trait au comportement de l'individu et ce qui le pousse

à agir de telle manière. Il n'est donc pas anodin que le management s'intéresse à ce concept de motivation, car après tout, la gestion des comportements des employés fait partie des enjeux du management.

Pour le domaine du travail, et de la gestion plus particulièrement, Maugeri explique que « la motivation n'est certes pas un caractère individuel, mais dépend cependant fortement de la personnalité. Il faut donc prendre en compte les besoins et aspirations de chacun, en sachant toutefois qu'il n'y a aucun état motivationnel stable, que la nature et la hiérarchie des besoins changent sans cesse dans l'individu. » (2013, pp. 109-110). En parallèle, les facteurs de motivation sont multiples et diffèrent largement d'une personne à l'autre. Un principe régulateur de la motivation réside dans les liens qui existent entre les concepts de contribution et rétribution. Ici encore, l'importance accordée à la rétribution reçue pour sa contribution varie non seulement en fonction de l'individu, mais également de la forme que celle-ci peut prendre : avantage matériel, financier ou encore psychologique.

Dans son ouvrage sur les théories de la motivation au travail, Maugeri (2013), en s'appuyant sur le travail de Levy-Leboyer, admet trois pistes d'actions pour entretenir la motivation chez l'employé : l'aspect financier, l'aspect valorisant du travail et la participation. La première stratégie est liée à la motivation méritocratique dont les fondements remontent à Taylor et pose la question des critères qui doivent être pris en compte dans la mesure du mérite et la définition de la récompense associée. La seconde stratégie de motivation mise en avant ici repose sur la valorisation des tâches et le renforcement des connaissances qui a pour but final de faire avancer l'entreprise. Afin de motiver l'employé, il faut passer par une humanisation du travail et sa réorganisation. L'employé doit sentir que les tâches qu'il doit réaliser sont elles-mêmes motivantes et sensées. Enfin, les théories de la motivation mentionnent également la participation comme piste de motivation. Cette stratégie s'appuie sur un management plus humain et participatif. C'est autour d'un projet d'entreprise commun que le manager-coach doit fédérer ses employés en les appelant tous à en devenir collaborateur. La culture d'entreprise véhiculée par un management charismatique est au centre des discussions de cette stratégie participative.

2. Le télétravail

2.1. Contexte et définition

Le télétravail s'intègre aux pratiques recensées sous l'appellation générique « NFOT », les nouvelles formes d'organisation du travail, qui ont commencé à se développer dans les années 80, notamment grâce aux avancées technologiques du secteur de l'information et de la communication de cette période d'accélération. Ces nouvelles technologies de l'information et de la communication (TIC) ont entre autres permis de consolider le lien de la personne à son lieu de travail même en dehors de celui-ci. Les NFOT sont également une réponse à « la volonté des parties prenantes de l'entreprise – management et salariés en tête – d'affirmer une autre manière d'organiser le travail et de « vivre ensemble » » (Marichal, Taskin, & Thiran, 2019). Depuis les dernières décennies, l'environnement de travail doit non seulement s'adapter à la flexibilité de l'employé et de l'employeur, mais également à la portabilité du travail.

Le télétravail désigne un mode de pratique de l'activité professionnelle réalisé partiellement ou en totalité à distance du lieu initialement prévu à cet effet. Au fil du temps, la notion de télétravail a connu de nombreuses définitions cherchant à accentuer un aspect plutôt qu'un autre, mais nous retiendrons que cette pratique comporte une multitude de perspectives et peut se caractériser par 3 éléments principaux : la distance (ou déspatialisation), la fréquence, et l'usage des TIC (Taskin, 2006).

2.2. Avantages et inconvénients

De nombreuses études ont déjà été réalisées sur les avantages et inconvénients de NFOT et du télétravail plus particulièrement.

Par ailleurs, mêmes s'il est communément admis que le télétravail, et les NFOT plus largement, sont une source bénie de solutions à de nombreux problèmes du travail traditionnel telles que la réduction du temps de déplacement, tout est loin d'être bénéfique. En effet, plusieurs études (Méda & Vendramin, 2013) démontrent les effets néfastes que le télétravail engendre sur la santé mentale des employés. Les risques psychosociaux du télétravail sont autant d'inconvénients à prendre en compte avant d'implémenter ce mode d'organisation du travail au sein d'une entreprise : stress accru, burnouts, délimitation de la vie privée et professionnelle, *etc.* sont autant de facteurs qui peuvent être impactés par le télétravail. Le terme de souffrance au travail est

également abordé dans la littérature. Elle est définie par Méda et Vendramin comme « l'incapacité de réaliser sa tâche et le maintien dans l'échec qui s'en suit, alors que toutes les ressources disponibles ont été mobilisées. Cette incapacité peut être liée aux limites de la personne ou au contexte du travail qui empêche de « bien » travailler et qui prive du plaisir du travail bien fait » (2013, p. 46).

La société est donc confrontée à une situation paradoxale qui oppose un intérêt marqué par ces NFOT et le télétravail qui offrent de nouvelles possibilités tout en sachant que celles-ci ont un impact grandissant sur la santé et le bien-être des employés.

2.3. Enjeux pour le management

Les NFOT s'accompagnent obligatoirement de pratiques d'organisation et de gestion adaptées aux situations qui en découlent. Dans leur étude sur le management humain et l'enjeu des NFOT, Marichal, Taskin et Thiran (2019, p. 71) expliquent qu'il existe trois composantes constitutives des NFOT : les pratiques de flexibilité spatio-temporelle (en ce compris le télétravail), les modes d'organisation de travail collaboratif, et les pratiques de management participatif. Parmi les modes d'organisation du travail allant de pairs avec les NFOT, on retrouve les équipes (semi-) autonomes, les équipes virtuelles, les open spaces et les organisations en réseau. Les pratiques de management associées aux NFOT s'appuient sur le management participatif, par objectifs ou projets, l'autonomie collaborative, le knowledge management, *etc.* (Ajzen, Donis, & Taskin, 2015). Dans cette optique, le rôle du manager va glisser d'un rôle traditionnel de superviseur à un rôle de coach. Ce mode de gouvernance s'appuie sur la transparence et la volonté de responsabiliser davantage l'employé en tant que travailleur responsable.

Un des enjeux majeurs liés à l'implémentation du télétravail au sein d'une entreprise est celui de la déspatialisation. Cette dernière admet plusieurs définitions dans la littérature selon qu'elle concerne le télétravail à domicile ou le télétravail mobile. Cependant, toutes comportent deux éléments principaux : la distance physique et la distance psychologique. Au-delà de travailler physiquement à un autre endroit que celui initialement prévu par l'employeur, le télétravailleur est également en situation d'isolement par rapport à ses collègues et supérieurs lorsqu'il est amené à travailler à distance. Comme l'explique Taskin, « la déspatialisation décrit donc des situations de travail qui s'inscrivent dans une relation d'emploi spécifique et qui nécessitent des pratiques de

gestion adaptées à chaque type de déspatialisation » (Taskin, 2006, p. 6). Ainsi, cette déspatialisation amène son lot d'enjeux pour le management qui doit alors se positionner dans ses pratiques de gestion des personnes à distance.

Taskin admet quatre dimensions principales qui affectent le degré de déspatialisation : le lieu de travail, la fréquence, l'autonomie/la confiance/le contrôle personnel et la formalisation de l'arrangement (2006, pp. 6-7). L'espace occupé par le télétravailleur peut différer non seulement d'une personne à l'autre, mais d'un moment de la journée à un autre également. On peut retrouver le domicile du travailleur, mais aussi un espace de bureau partagé, les locaux d'un client ou encore les moyens de transport. Cette dimension est importante, car le lieu de travail à distance contribue à définir la frontière entre les sphères privée et professionnelle et le sentiment d'isolement que peut engendrer le télétravail. La fréquence, elle, aura un impact sur l'ampleur des conséquences relatives à la relation à l'emploi. Ainsi, le télétravail permanent n'aura pas les mêmes impacts sur l'employé qu'une fréquence inférieure de télétravail telle que l'on retrouve habituellement dans les modes d'organisation des entreprises où l'hybridité et l'alternance des modes de travail règnent. En télétravail, l'autonomie de l'employé est aussi automatiquement augmentée. Cette dimension est intrinsèquement liée à la confiance de l'employeur envers son employé qui contrôle maintenant sa journée de travail plus indépendamment. Il aura par exemple plus de flexibilité quant à la mise en place de son horaire de travail. La dernière dimension qui impacte le degré de déspatialisation s'explique par la formalisation de l'arrangement qui peut être plus ou moins régulée.

Il est important de noter une différence terminologique entre différents types de télétravail : le télétravail institutionnel et le télétravail de crise tel que nous connaissons aujourd'hui. Dans la suite de ce travail, nous dénommerons « télétravail institutionnel » le mode d'organisation de travail à distance qui consiste à accorder aux employés volontaires un certain nombre fixe de jours de télétravail par semaine inférieur à la totalité du temps de travail de l'employé. Le télétravail de crise, lui, est celui dans lequel la majorité des entreprises se trouvent encore à l'heure actuelle, en Belgique ou ailleurs, suite à la pandémie liée au COVID-19 et les mesures d'hygiène et de distanciation sociales associées.

3. Gestion de la motivation en télétravail institutionnel

Les études sur le sujet s'accordent pour dire que la manière dont le télétravail est implémenté au sein de l'entreprise est particulièrement importante pour son bon déroulement. Tout changement dans les modes d'organisation du travail doit être étudié et suivre une série de recommandations et le télétravail ne fait pas exception. En effet, une nouvelle organisation du mode de travail sera d'autant mieux accueillie par l'ensemble de l'entreprise si elle respecte certaines précautions. Idéalement, le projet doit être mis en place dans une optique d'apporter une solution à un manquement préalablement défini qui impacte tous les niveaux de l'organisation. De plus, les attentes et désidératas de tous les partis devront être entendus dès le début afin de pouvoir s'adapter aux spécificités propres au métier de chacun. La participation de tous les niveaux dans l'animation du groupe de travail sur l'implémentation du projet est vivement encouragée et le projet doit être évalué et adapté au besoin avant son implémentation finale. Par ailleurs, une explication des plus transparentes des objectifs associés au projet est attendue des décideurs (Marichal, Taskin, & Thiran, 2019, p. 85).

Comme l'explique Pontier (2004), le télétravail aura des conséquences directes sur la participation de l'employé. Elle distingue trois types de participations chez le télétravailleur : (1) la participation institutionnelle, (2) la participation organisationnelle, et (3) la participation culturelle.

La première est caractérisée par la relation de négociation existante entre les employés et la direction généralement via les instances de représentation du personnel. Dès lors, lorsque l'entreprise instaure la mise en place du télétravail institutionnel, l'accès à l'information va être remis en cause pour le télétravailleur. Ne pouvant constater en temps réel la situation sur le lieu de travail, le télétravailleur risque de manquer des éléments d'information importants ou de n'avoir accès à l'information qu'à retardement.

La seconde participation dite organisationnelle a trait à la participation directe de l'employé à la productivité et au recueil et traitement de l'information relative au travail. Les recherches démontrent que le télétravail impacte directement la relation du télétravailleur avec ses collègues. L'isolement caractéristique du télétravail va peu à peu amenuiser les liens de l'employé avec son équipe et son implication dans les prises de décisions quotidiennes. L'isolement social est donc un enjeu crucial pour le management. Il est intéressant de noter cependant que certaines études citées

par Pontier (2004) indiquent qu'à l'inverse, cet aspect de la communication peut être amélioré par les NTIC qui permettent à l'employé d'agrandir son réseau.

Le troisième et dernier type de participation, la participation culturelle, s'exprime par les valeurs communes existantes chez l'employé et l'entreprise. De par sa distanciation physique, l'employé en situation de télétravail va se sentir plus éloigné, voire exclu de la vie de l'entreprise et de ses valeurs. Ici encore, la fréquence de télétravail entre en jeu, car au plus le temps de télétravail augmente au plus l'employé aura tendance à se sentir exclu et en rupture sociale avec son entreprise. L'entretien de ce lien social, malgré la distance, est donc primordial pour la bonne participation de l'employé.

4. L'arrivée du COVID-19

Maintenant que le cadre théorique a été défini, il convient de se poser les questions de l'impact de la COVID-19 et des mesures de télétravail de crise sur cette gestion de la motivation des télétravailleurs. Nous l'avons vu, la gestion de la motivation est déjà un enjeu bien distinct du manager contemporain. Entre distance physique et possible diminution des interactions, motiver ses télétravailleurs n'est pas toujours facile.

Depuis mars 2020, la population belge, tout comme de nombreuses autres régions du monde, a été contrainte d'abandonner les lieux traditionnels de travail pour se confiner à la maison. En effet, le télétravail est devenu la norme pour toute personne qui en a les capacités et l'est encore pour une majorité d'entreprises à l'heure où nous écrivons ce travail. Il serait naïf de penser que cette crise sanitaire n'affecte pas la gestion de la motivation du télétravailleur telle que nous l'avons définie ci-dessus.

La première différence majeure à noter en comparaison avec le télétravail institutionnel tient dans le fait que depuis mars 2020, le télétravail étudié ici n'est ni volontaire, ni structurel. Les employés, tout comme les managers, n'ont pas eu d'autre choix que d'accepter cette nouvelle situation. Par ailleurs, nous avons établi dans les points précédents que la manière d'implémenter un nouveau mode d'organisation du travail influe fortement sur sa réception. La rapidité avec laquelle le télétravail a dû être adopté par le monde du travail dans notre cas d'étude n'a pas laissé le temps d'adaptation nécessaire à une bonne transition. De plus, de par la situation liée à la

pandémie, cette décision n'a aucunement été discutée en interne, mais imposée par le gouvernement. À ces facteurs découlant de l'instauration du télétravail, il faut ajouter d'autres facteurs externes liés à la conjoncture actuelle. En effet, au-delà de l'impact de la crise de la COVID-19 sur la motivation des employés, la situation sanitaire a également fortement impacté la santé psychosociologique de la population. L'isolement et les tensions mentales découlant du confinement sont autant de facteurs qui entrent compte et peuvent impacter la motivation des employés.

Les éléments énoncés tout au long de cette première partie soulèvent le besoin de mise en place d'autres manières de communiquer et de gérer les ressources humaines des entreprises soudainement forcées à travailler à distance sans période d'acclimatation.

PARTIE II – Étude pratique

1. Méthodologie

Afin de poursuivre ce travail et d'analyser l'impact du télétravail de crise sur la population, nous avons choisi d'utiliser une double méthode de récolte de données. Dans un premier temps, nous avons réalisé une enquête afin de pouvoir partir d'une base de données quantitatives. Par la suite, nous avons également réalisé plusieurs entretiens qualitatifs afin d'approfondir certains aspects mis en lumière par les résultats de l'enquête. La littérature autour des approches méthodologiques est étendue et il existe de nombreux avantages à choisir l'une approche plutôt que l'autre. Cependant, beaucoup d'auteurs s'accordent pour dire qu'une approche mixte peut être particulièrement bénéfique dans le domaine des sciences humaines et sociales. En effet, comme l'expliquent Condomines et Hennequin (Condomines & Hennequin, 2013) :

« Le choix d'une approche mixte peut permettre de pallier le dilemme méthodologique des recherches et, plus précisément, des recherches sensibles en permettant d'abord d'obtenir des données plus représentatives (Yount et Gittelsohn, 2008), ensuite d'avoir une vision plus compréhensive, élaborée et nuancée (Palo Stoller et al., 2009 ; Scott et al., 2007) et enfin d'avoir une nouvelle approche du sujet en prenant en considération les divers éléments à des niveaux de détails différents (Collins et Dressler, 2008 ; Scott et al., 2007). »

C'est pourquoi nous avons décidé d'associer l'approche quantitative à l'approche qualitative pour ce travail.

En ce qui concerne l'approche quantitative, une enquête a été réalisée pour récolter une série de positionnement des travailleurs interrogés par rapport au télétravail et la manière dont ils ont vécu la situation qui s'est installée depuis mars 2020. Le Tableau 1 en Annexe 1 fait état des différentes manières de récolter des données quantitatives en recherches managériales. Parmi les différentes démarches mises en lumière par Royer et Zarlowski (2014, p. 177), nous avons choisi l'enquête qui est décrite comme un moyen idéal pour décrire la population et pour tester et explorer des relations causales, ce que nous cherchons bien à faire dans ce travail.

En termes d'approche qualitative, Royer et Zarlowski (2014) distinguent 3 démarches de collecte de données (cfr. Tableau 2 en Annexe 2). En plus d'une enquête visant à récolter des données quantitatives sur le sujet abordé dans ce travail, nous avons décidé d'accompagner ces

résultats d'une étude de cas réalisée par le biais de quelques entretiens qualitatifs. Ceux-ci nous ont permis d'approfondir certains aspects dévoilés par l'enquête et les données chiffrées récoltées au préalable.

L'objectif premier de cette approche mixte dans la méthodologie utilisée lors de ce travail était de ne pas arrêter nos observations à des données chiffrées. En effet, une enquête ayant l'être humain pour sujet, aussi pertinente qu'elle soit, ne pourra jamais faire état des nuances et des situations exactes vécues par celui-ci. C'est justement pour pallier ce manque qu'un petit nombre d'entretiens a également été effectué afin d'approfondir des éléments indicateurs importants révélés par l'enquête. Royer et Zarlowski décrivent cette combinaison comme une approche mixte séquentielle explicative. Au sein de design méthodologique, « l'analyse qualitative fournit une explication ou interprétation des résultats quantitatifs, notamment lorsqu'ils sont inattendus » (2014, p. 181).

1.1. Enquête et données quantitatives

L'enquête construite pour ce travail a été réalisée via *Google Form*, qui est un outil informatique gratuit de création de formulaires en ligne de Google. Ce dispositif a été choisi pour les nombreux avantages qu'il procure : facilité de création et de partage de l'enquête, conservation de l'anonymat des répondants, simplicité de design et bonne ergonomie. De plus, *Google Form* permet de directement télécharger les réponses via un fichier Excel facilement exploitable. Le questionnaire a accepté les réponses sur une période de quatre semaines et a été diffusé via différents réseaux sociaux (Facebook, LinkedIn, plateformes internes de communication d'entreprise, etc.). Le principe voulu était de toucher le plus de personnes possible avec des profils différents. En effet l'objectif de ce travail étant d'analyser l'impact du télétravail chez le travailleur belge, nous souhaitons pouvoir recueillir des réponses venant de multiples secteurs différents.

L'enquête diffusée (disponible dans sa totalité en Annexe 3) se compose de 5 sections distinctes. La première a trait à l'identité du répondant (sexe, âge, occupation, etc.), la seconde porte sur la relation du travailleur à son travail (motivation, satisfaction, charge de travail, etc.), la troisième concerne les relations du travailleur avec sa hiérarchie et ses collègues, la quatrième s'intéresse à la gestion de la motivation, et la cinquième vise à avoir une vue d'ensemble résumant la situation générale dans laquelle le travailleur se trouve au moment de l'enquête. Deux questions

de l'enquête proposent des réponses dites « ouvertes », les autres étant toutes à choix multiples. L'une de ces questions à réponse ouverte concerne les initiatives patronales mises en place pendant le confinement pour y faire face. Enfin, en ligne avec l'approche mixte choisie pour ce travail, un dernier élément facultatif a été ajouté en fin de questionnaire permettant au répondant d'ajouter tout commentaire qu'il ou elle jugerait pertinent par rapport au sujet étudié et qu'il ou elle n'aurait pas eu l'occasion de faire ressortir dans le cadre fixe du questionnaire. Ces deux derniers éléments seront analysés en même temps que les réponses qualitatives issues des entretiens. Les résultats ont été récoltés à la fin de la période de diffusion et compilés dans un dossier Excel disponible dans son entièreté en Annexe 4. La première page reprend les réponses brutes reçues et est suivie de représentations tabulaires et graphiques qui facilitent l'analyse. Une dernière page reprend les différents secteurs des individus consultés.

1.2. Entretiens et données qualitatives

Dans les méthodes de recherche qualitatives, l'entretien est destiné à collecter des données discursives visant à discerner l'état d'esprit des sujets sur la question de recherche. Les entretiens réalisés dans le cadre de ce travail se sont déroulés de manière individuelle et dans le principe de la non-directivité, car celui-ci « repose sur une « attention positive inconditionnelle » de l'investigateur : le sujet peut tout dire et chaque élément de son discours a une certaine valeur, car il renvoie de façon directe ou indirecte à des éléments analytiques de l'objet de recherche » (Baumard, Donada, & Ibert, 2014, p. 274). On peut tout de même qualifier ces entretiens de semi-directifs, ou entretiens « centrés », car un guide d'une série de thèmes à aborder avait été préalablement défini. Nous avons également décidé d'enregistrer les entretiens afin de se concentrer uniquement sur le sujet durant l'interview. Si le chercheur « est accaparé par la prise de note, il risque de ne pas disposer d'une attention suffisante pour tirer totalement parti des opportunités qui se dégagent de la dynamique de l'entretien. Il est donc fortement conseillé d'enregistrer l'entretien » (Baumard, Donada, & Ibert, 2014, p. 275).

Comme exprimé ci-dessus, nous sommes dans une démarche séquentielle explicative au sein de laquelle les entretiens qualitatifs sont utilisés pour insister sur certains éléments mis à jour par les résultats de l'enquête. Les entretiens servent dans notre cas à illustrer de manière plus large certaines réponses chiffrées obtenues par le biais de la récolte de données quantitatives

préalablement effectuée. Les interviews se sont déroulées dans la mesure du possible en face à face, mais une partie a dû se faire via des visioconférences en raison de la crise sanitaire. Durant cette seconde partie, nous reviendrons également sur les commentaires laissés par les personnes ayant répondu à l'enquête aux questions ouvertes suivantes :

- (1) « Pourriez-vous en quelques lignes expliquer les initiatives que votre entreprise ou vos supérieurs ont mises en place à votre égard pendant le confinement et le télétravail obligatoire et que vous avez perçues positivement (incitatif financier, achat de matériel de télétravail, team building, apéro virtuel, etc.) ? »
- (2) « Utilisez cet espace pour nous faire part de tout autre commentaire que vous souhaiteriez partager par rapport à votre situation en télétravail depuis mars 2020. »

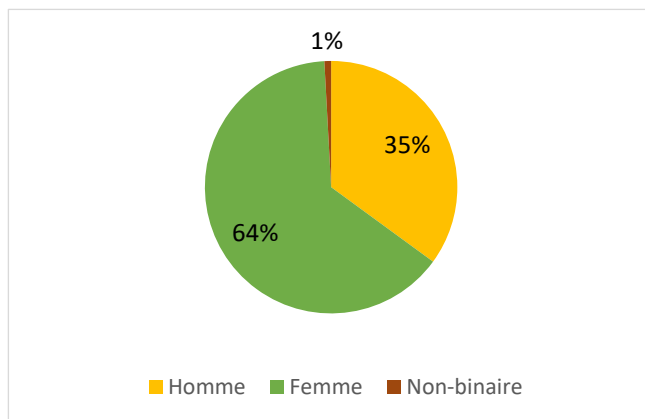
2. Résultats

2.1. Résultats de l'enquête quantitative

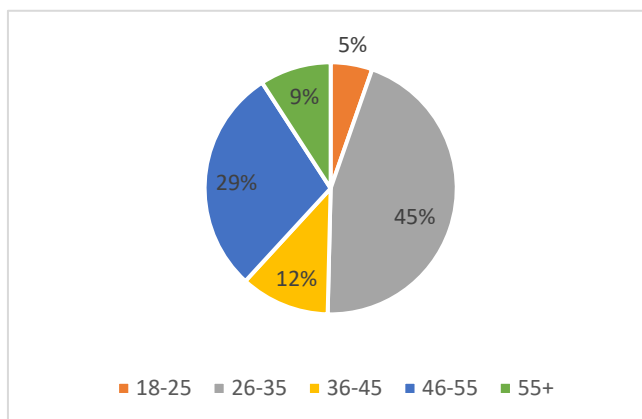
Sur la période de quatre semaines pendant laquelle l'enquête a été diffusée, nous avons récolté 131 réponses. Dans un premier temps, nous allons décrire l'échantillon qui a répondu au questionnaire. Ensuite, nous ferons un état des lieux sur la situation pré-confinement des répondants que nous comparerons à celle vécue pendant le confinement.

En termes d'échantillon, les participants à l'enquête sont représentés par 65% de femme et 34% d'homme ainsi qu'une personne non-binaire comme le montre le Graphique 1 ci-dessous. Il serait intéressant de comparer les réponses par genre afin de voir s'il existe une différence prononcée entre hommes, femmes et personnes non-binaire sur certaines questions.

Graphique 1 : genre des participants



Graphique 2 : âge des participants



Au niveau de la répartition des âges, la diffusion de l'enquête sur les différents réseaux sociaux mentionnés ci-dessus a permis d'avoir un panel intéressant et un large éventail de tranches d'âges représentées. Comme nous pouvons le voir, la catégorie la plus représentée est celle des 26-35 ans, probablement en raison du fait que c'est également la tranche d'âge dans laquelle nous nous trouvons et donc avec qui nous avons le plus de lien. Cette tranche représente 45% du total de répondants. Cependant, nous avons pu avoir des représentants pour chaque tranche d'âge à différents degrés : après le 26-35 ans, ce sont les 46-55 qui sont les plus représentés avec 29%, suivi des 36-45 avec 12%, des 55+ avec 9%, et enfin le 18-25 avec 5%. Il n'est pas étonnant de voir cette dernière catégorie en dernier étant donné que cette tranche d'âge est la moins susceptible

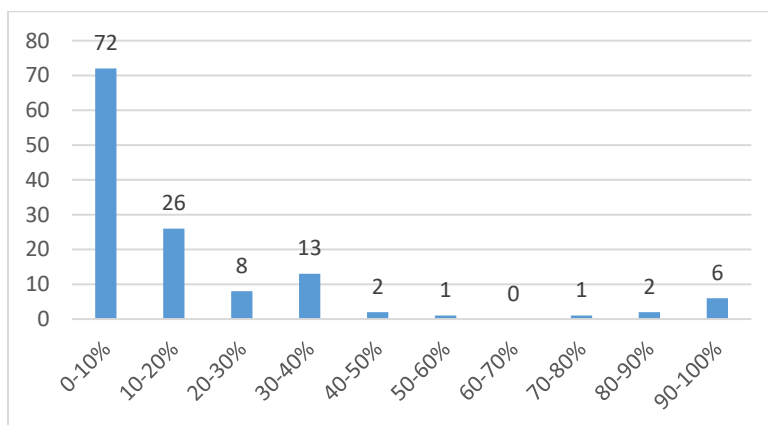
d'être employée. En effet, beaucoup de jeunes adultes de cet âge sont encore aux études et ne constituent donc pas le cœur de notre échantillon cible.

L'un des objectifs premiers à la diffusion de cette enquête via les réseaux sociaux était également de couvrir le plus large éventail de secteurs et d'occupations différentes. Nous avons ainsi pu avoir une représentation dans une multitude de secteurs, le plus présent étant le secteur bancaire (+/- 23%), suivi du secteur de l'éducation (+/- 14%), et du secteur médical (11%) ; sont également présents à moindre échelle les secteurs pharmaceutique, informatique, de l'énergie, de la vente, et le secteur légal. Le format de cette question étant une réponse semi-ouverte, nous n'avons pas pu avoir de données facilement transformables en graphique plus précis. Cependant, nous avons réussi à rassembler les réponses en grandes catégories de secteur afin d'avoir une idée de la répartition actuelle. Il convient également de noter qu'une partie des répondants n'a pas précisé son secteur, mais simplement son statut d'employé et que nous n'avons donc pas ici une image exacte de la répartition réelle.

Sur base de ces trois éléments descriptifs de l'échantillon (sexe, âge et secteur) nous pouvons donc conclure que la méthode de diffusion a permis d'atteindre les objectifs premiers de variété recherchés. Nous allons maintenant nous attarder sur un état des lieux de la situation pré-confinement telle que vécue par les répondants.

Avant le confinement

Nous effectuerons une comparaison des données pré-confinement directement avec celles du confinement, mais il est tout de même important de s'arrêter sur certaines d'entre elles dès maintenant. Principalement, on notera que la tendance de télétravail institutionnel, bien qu'en plein essors dans la société actuelle comme l'expriment les nombreuses recherches mises en lumière dans la première partie de ce travail, n'est pas fortement répandue au sein des participants. Comme nous pouvons le voir sur le Graphique 3 ci-dessous, le télétravail institutionnel était pratiquement inexistant chez les répondants avant le confinement et le télétravail de crise.

Graphique 3 : Pourcentage de télétravail pratiqué avant le 1er confinement de mars 2020

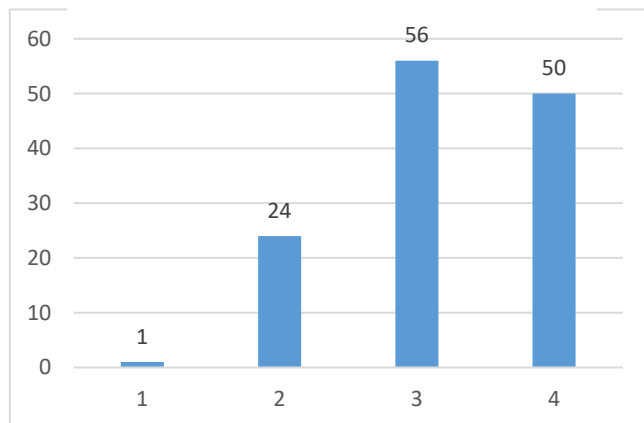
Comme nous pouvons le voir, 55% des répondants pratiquaient entre 0 et 10% de télétravail alors que seulement 4% étaient en télétravail plus de 90% du temps. Entre ces deux extrêmes, près de 36% des répondants pratiquaient entre 10% et 40% de télétravail institutionnel. On remarque donc que, même s'il est présent en petite dose, le télétravail n'est pas profusément répandu auprès de notre échantillon de population.

Au niveau de la relation au travail, l'enquête évaluait le répondant à deux niveaux distincts : la motivation et la satisfaction. L'enquête demandait aux participants d'évaluer ces critères sur une échelle de 1 à 4 où 1 signifiait un manque total du critère en question et 4 une pleine possession de ce critère. Ainsi les échelles allaient respectivement de « pas de motivation » à « pleine motivation » et de « insatisfaction totale » à « grande satisfaction ». La décision de faire une échelle à nombre pair était délibérée afin de ne pas avoir d'entre-deux qui complique l'analyse des données.

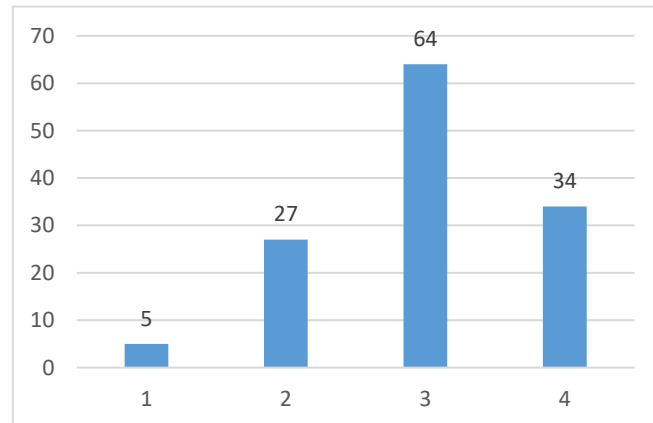
Comme nous le voyons sur le Graphique 4, une écrasante majorité des répondants (81%) se dit motivée par son travail, et près de la moitié de celle-ci se dit même être « pleinement motivée » par son occupation. Ce qui est peut-être un peu plus étonnant sont les résultats de la question relative à la satisfaction du travail avant le confinement. En effet, 75% de l'échantillon se trouvent du côté positif de l'échelle et se disent satisfaits de leur travail. Cependant, contrairement à la motivation, seulement 35% de ces 75% expliquent ressentir une « grande satisfaction » par ce qu'ils font. Il est intéressant de noter donc que certaines personnes interrogées, bien que pas

totallement satisfaites de leur situation professionnelle, se disent tout de même pleinement motivées à réaliser leurs fonctions.

Graphique 4 : motivation au travail avant le 1^{er} confinement de mars 2020

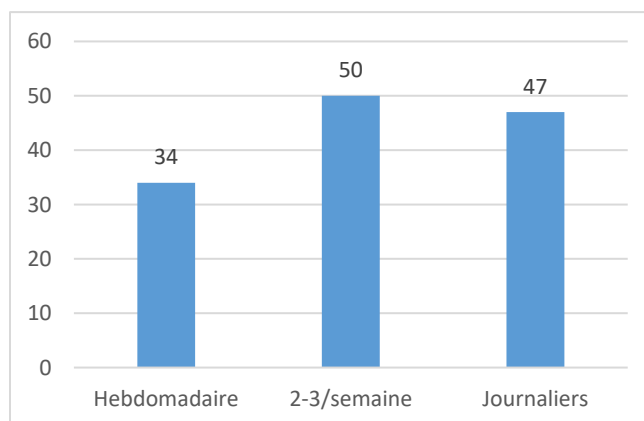


Graphique 5 : satisfaction au travail avant le 1^{er} confinement de mars 2020



Pour conclure sur cet état des lieux de la situation pré-confinement, arrêtons-nous rapidement sur la fréquence des échanges entre les répondants et leur hiérarchie directe avant le télétravail de crise.

Graphique 6 : fréquence des échanges avec les supérieurs avant le 1^{er} confinement de mars 2020



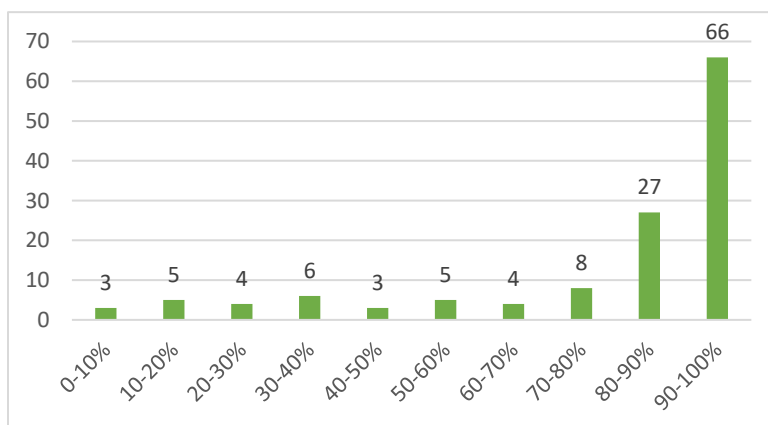
Comme le montre le Graphique 6, 36% des répondants entretenaient un échange journalier avec leur hiérarchie directe avant la mise au télétravail de crise en mars 2020. 38% avaient entre deux et trois échanges par semaine alors que 26% n'entretenaient qu'un rapport hebdomadaire ou moins avec leur supérieur direct.

Depuis le confinement

Passons maintenant à l'analyse des résultats relatifs à la période de confinement et de télétravail de crise telle qu'elle a été vécue par les répondants à l'enquête quantitative. Dans un premier temps, nous allons comparer les réponses des thèmes déjà analysés dans la partie pré-confinement. Ensuite, nous nous attarderons sur les données disponibles pour étudier les changements ressentis par les répondants sur leurs relations sociales. Enfin, nous ferons un point sur les données généralistes à notre disposition qui résument le vécu des répondants.

Au niveau du pourcentage de télétravail effectué par les répondants à partir de mars 2020, il n'est pas surprenant de voir la tendance s'inverser par rapport à quelques mois plus tôt. Comme le montre le Graphique 7, il y a à présent plus de 50% de l'échantillon qui se trouve en télétravail plus de 90% du temps.

Graphique 7 : pourcentage de télétravail pratiqué à partir du 1er confinement de mars 2020

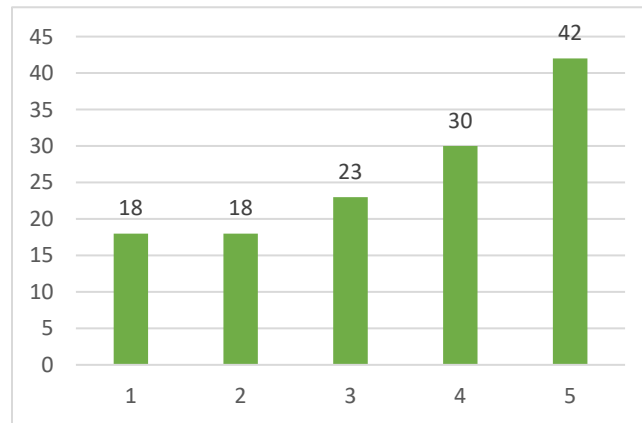


Il est tout de même intéressant de noter que bien que le télétravail ait été rendu obligatoire par le gouvernement belge depuis mars 2020 pour toute personne qui en avait les capacités, près de 20% de l'échantillon a effectué moins de 60% de télétravail depuis lors. Cela peut cependant s'expliquer par la présence de personnel médical ou d'autres fonctions exigeants un retour en présentiel au sein de l'échantillon, mais pas uniquement comme nous le verrons par la suite.

De par son arrivée soudaine, le télétravail de crise a certainement posé des problèmes logistiques. Comme nous l'avons vu, très peu de personnes pratiquaient le télétravail institutionnel avant le confinement, ce qui sous-entend que d'un point de vue pratique, le personnel est susceptible de ne pas avoir le matériel nécessaire ou un endroit prévu pour le télétravail à domicile.

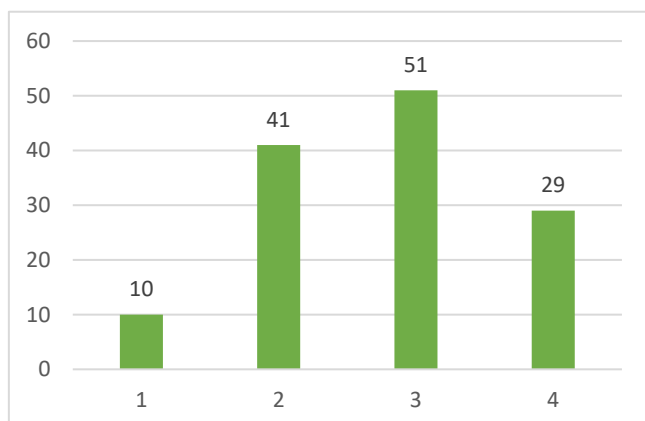
Ainsi, comme le montre le Graphique 8 ci-dessous, seulement 32% estiment avoir un endroit de travail totalement adapté à leurs besoins. En comparaison, 45% (réponses de 1 à 3 sur l'échelle de 5) estiment ne pas avoir un lieu de travail suffisamment adapté à domicile afin de porter à bien leurs missions. Ce critère peut évidemment avoir une influence sur le bien-être au travail et la relation que l'employé entretient avec son occupation.

Figure 8 : endroit de travail adapté au travail à domicile

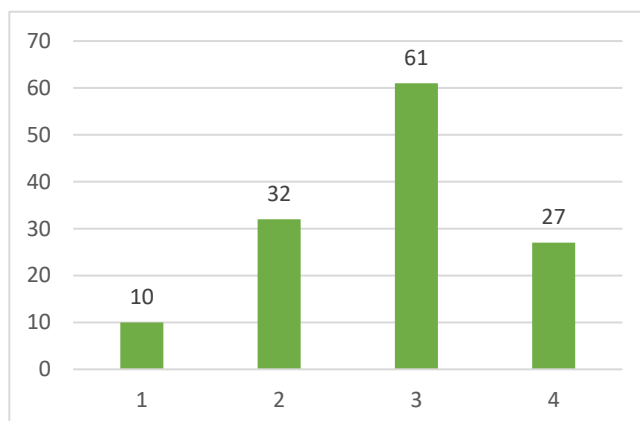


Tout comme pour la période pré-confinement, la motivation et la satisfaction au travail ont été évaluées pour la période qui suit mars 2020. Ainsi nous pouvons voir que ces résultats ont également évolué comme le montrent les graphiques 9 et 10 ci-dessous. L'échelle utilisée est la même que celle utilisée pour la période de pré-confinement : 1 à 4, où 4 est un état de pleine motivation/satisfaction. Pour ce qui est de la motivation, on remarque une claire baisse des données. En effet, là où, avant le confinement et le télétravail, 38% des répondants se disaient pleinement motivés par leur occupation, seulement 22% ont répondu 4 sur l'échelle proposée. De ce fait, on peut également observer une augmentation de 20% des gens qui se disent ne pas être satisfaits par leur travail depuis le confinement. On peut donc déjà déduire que le télétravail de crise a eu un effet direct sur la motivation des employés et il conviendra d'analyser la suite des résultats afin de tirer des conclusions plus précises à ce sujet.

Graphique 9 : motivation au travail depuis le 1^{er} confinement de mars 2020



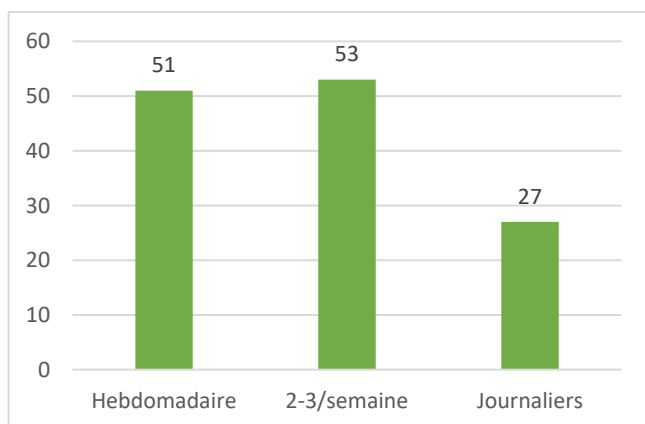
Graphique 10 : satisfaction au travail depuis le 1^{er} confinement de mars 2020



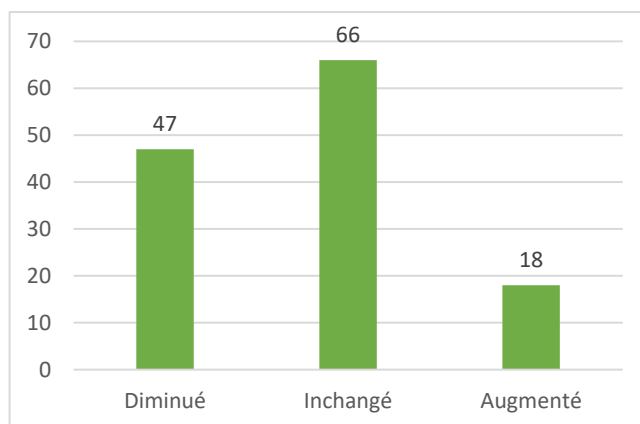
Pour ce qui est de la satisfaction au travail, ici encore les données ont évolué entre les deux périodes évaluées, mais d'une moindre manière que la motivation. On note que contrairement à la période de pré-confinement pour laquelle 75% se disaient satisfaits, ce chiffre ne dépasse pas les 67% pour la période qui suit le confinement, soit une diminution de 8%.

Au niveau des échanges avec les supérieurs directs, seulement 14% expriment avoir eu plus d'échanges avec la hiérarchie depuis le confinement alors que 36% des personnes interrogées expriment avoir connu une diminution des échanges avec leurs supérieurs (*cfr.* Graphique 12). Cette donnée est corroborée par le Graphique 11 ci-dessous qui représente la fréquence des échanges avec les supérieurs directs depuis le confinement. Alors que 36% profitaient d'un rapport journalier avec leur hiérarchie directe avant mars 2020, ils ne sont plus que 20% à pouvoir en dire de même depuis le confinement. On note également une augmentation de 13% (26% avant mars 2020 contre 39% depuis) pour les rapports hebdomadaires.

Graphique 11 : fréquence des échanges avec les supérieurs depuis le 1^{er} confinement de mars 2020

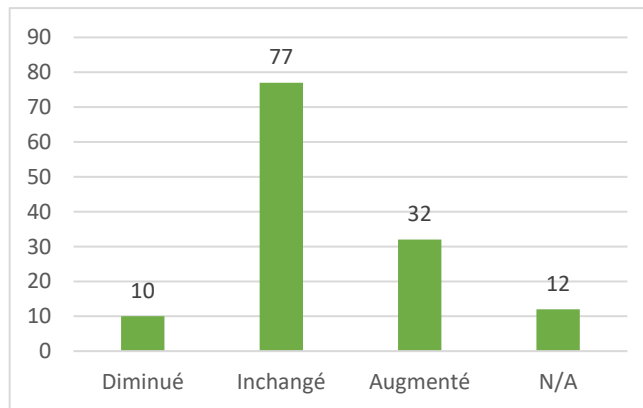


Graphique 12 : nombres d'échanges avec les supérieurs depuis le 1^{er} confinement de mars 2020



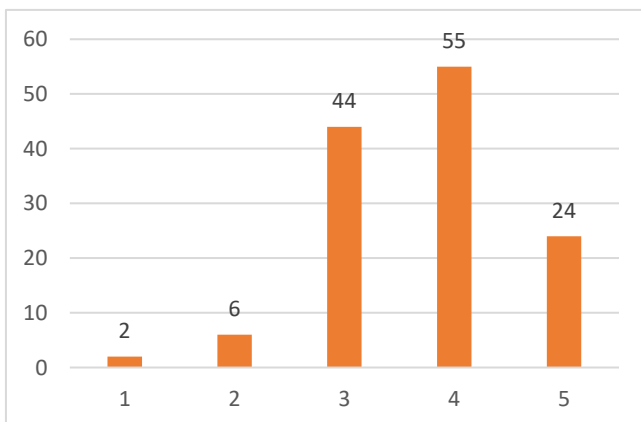
Toujours en relation au rapport avec la hiérarchie, nous avons également analysé le changement de degrés de confiance perçu par l'employé depuis le télétravail de crise (*cfr.* Graphique 13). Ainsi, bien que 59% disent ne pas avoir perçu de changement, 7% expriment une diminution de confiance perçue et 24% pensent au contraire que la confiance de leur hiérarchie a augmenté depuis le confinement. En regardant de plus près ces données, nous constatons que les personnes ayant perçu une diminution de confiance de la part de leur supérieur ont également majoritairement noté une diminution de la fréquence des échanges qu'ils entretiennent avec la hiérarchie. Cela peut paraître étonnant et il est évident qu'il convient d'analyser les pratiques de communication managériale derrière ces données.

Graphique 13 : changement dans le degré de confiance perçu depuis le 1er confinement de mars 2020

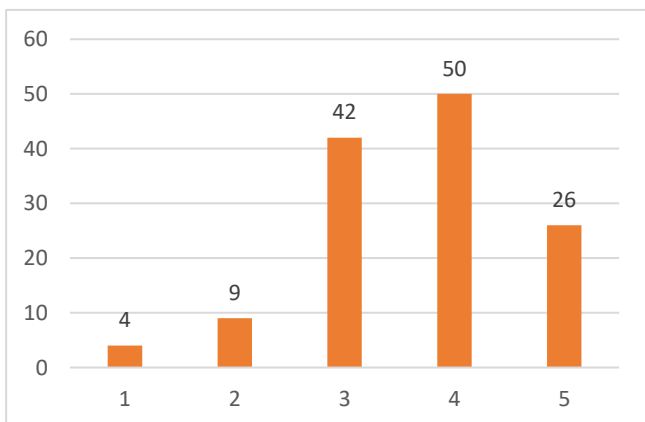


Regardons maintenant de plus près les données relatives à la relation qu'entretiennent les répondants depuis mars 2020 avec leur travail. Nous parlerons ici de charge de travail et charge mentale, d'efficacité et de fatigue liée à l'occupation. Les deux premiers critères ont été évalués sur une échelle de 1 à 5 où 1 signifie une forte diminution et 5 une forte augmentation.

Graphique 14 : changement dans la charge de travail depuis le 1er confinement de mars 2020



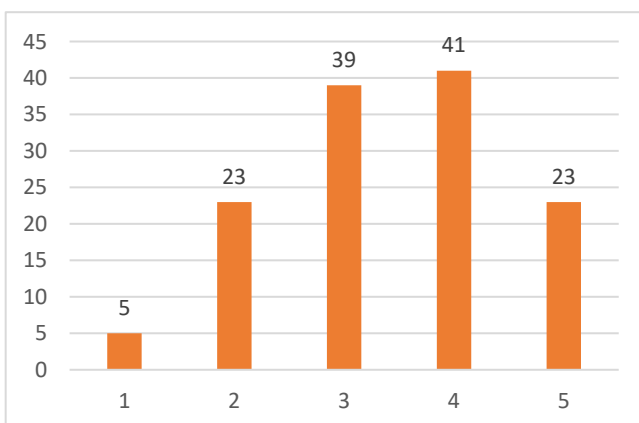
Graphique 15 : changement dans la charge mentale depuis le 1er confinement de mars 2020



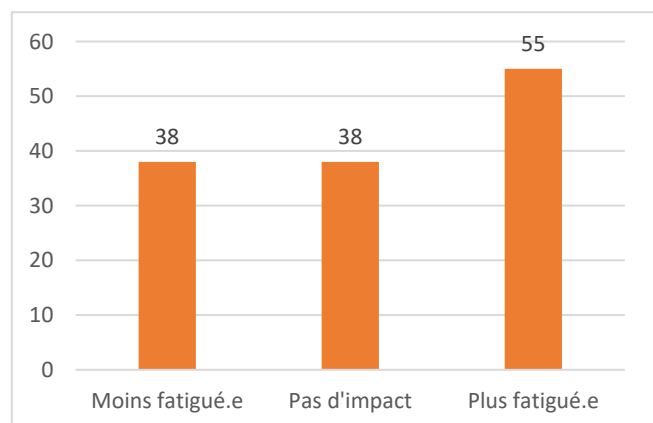
Les Graphiques 14 et 15 ci-dessus indiquent clairement que pour une majorité des sujets interrogés, il y a eu une nette augmentation de charge de travail d'un côté et de charge mentale de l'autre. Pour la charge de travail, 60% indiquent une augmentation contre seulement 6% qui indiquent une diminution. Le reste n'a pas noté de changement majeur. En ce qui concerne la charge mentale, 58% expriment ici une augmentation de charge mentale contre 10% pour une diminution. Évidemment, les deux critères peuvent être liés et nous reviendrons sur ce point plus tard dans notre analyse.

Les deux autres données à prendre en compte ici sont celles qui ont trait à la fatigue ressentie et à l'efficacité au travail depuis mars 2020. L'enquête demandait aux répondants d'évaluer les changements éventuels d'efficacité sur une échelle de 1 à 5 où 1 équivaut à une efficacité fortement diminuée et 5 à une plus grande efficacité. Pour évaluer la fatigue, trois choix étaient proposés aux candidats : « vous vous sentez ...(a) moins fatigué.e par le travail que d'habitude ; (b) la situation n'a pas impacté mon état de fatigue ; (c) plus fatigué.e par le travail que d'habitude ». Les Graphiques 16 et 17 présentent les résultats respectifs de ces deux questions. On remarque donc que, de manière générale, les personnes se disent à la fois plus efficaces, mais également plus fatiguées. Étonnement, sur les 42% qui se disent plus fatigués depuis le confinement, 42% estiment qu'ils sont également plus efficaces (4 ou 5 sur l'échelle) depuis le début du télétravail de crise.

Graphique 16 : changement dans l'efficacité au travail depuis le 1er confinement de mars 2020

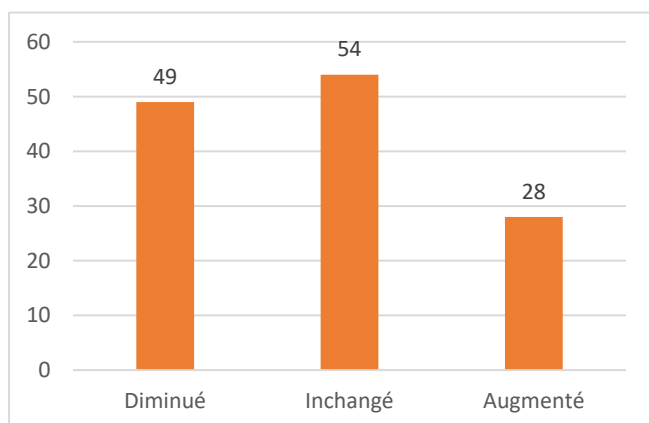


Graphique 17 : changement dans la fatigue depuis le 1er confinement de mars 2020

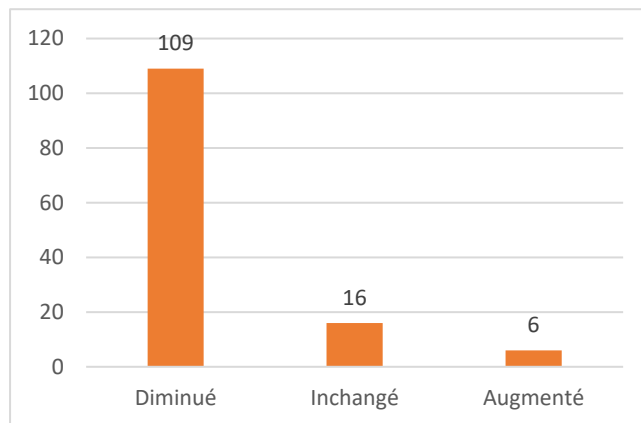


Tout comme nous avons analysé les changements observés dans la fréquence des échanges avec la hiérarchie, nous avons également demandé aux personnes interrogées de faire un état des lieux des leurs relations avec leurs collègues. Ainsi, nous avons pu quantifier les changements dans les échanges formels et les échanges informels entretenus avec les collègues (*cfr.* Graphiques 18 et 19).

Graphique 18 : fréquence des échanges formels avec les collègues depuis le 1^{er} confinement de mars 2020



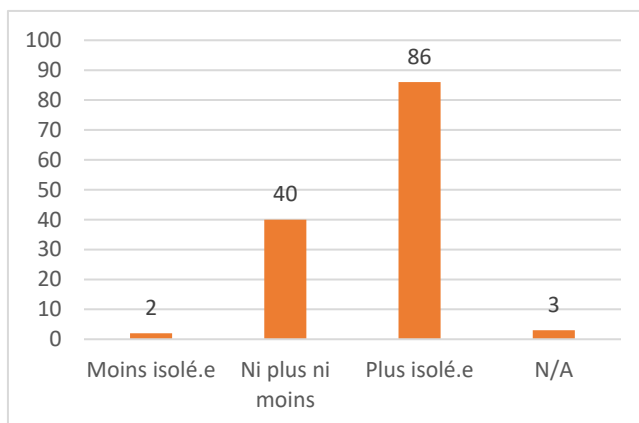
Graphique 19 : fréquence des échanges informels avec les collègues depuis le 1^{er} confinement de mars 2020



En ce qui concerne les échanges formels avec les collègues, 37% des personnes interrogées expriment qu'ils ont diminué. 41% n'ont pas noté de changement dans la fréquence des échanges formels avec leurs collègues et 21% ont noté une augmentation de cette même fréquence. Cela pourrait s'expliquer par une augmentation des réunions d'équipes mis en place par le manager afin de maintenir le contact avec ses collaborateurs. Rappelons que 14% des répondants ont annoncé voir leurs contacts avec la hiérarchie augmenter depuis le confinement. Ces chiffres pourraient donc être liés dans une certaine mesure.

Pour ce qui est de la fréquence des échanges informels, une écrasante majorité (83%) exprime avoir ressenti une diminution de ceux-ci depuis mars 2020. Il est apparent que ce résultat est le plus marquant que nous avons récolté via cette enquête. C'est donc un critère qui a extrêmement souffert du télétravail de crise. Ce résultat peut être mis côte à côte avec celui de l'isolement ressenti par rapport aux collègues représenté par le Graphique 20 ci-dessous.

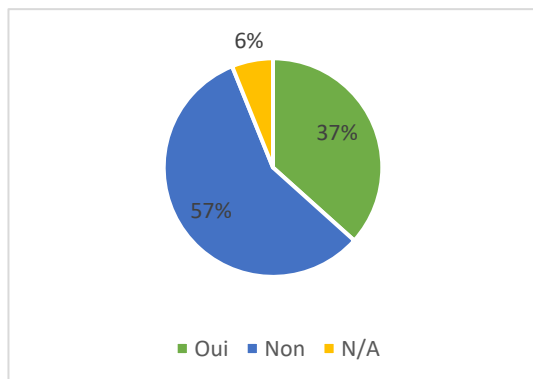
Graphique 20 : isolement par rapport aux collègues depuis le 1^{er} confinement de mars 2020



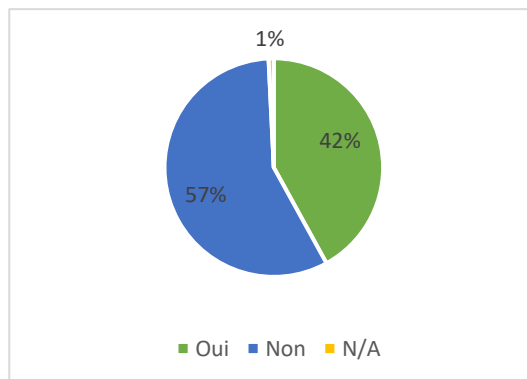
Ici encore, on remarque une nette tendance à l'augmentation. 66% des personnes interrogées ont dit se sentir plus isolées de ses collègues depuis le télétravail de crise et seulement 1% s'est senti moins isolé.

La dernière partie de ce compte rendu des résultats de l'enquête vise à donner une vision générale de l'impact du télétravail de crise chez les personnes interrogées. En d'autres termes, 37% (Graphique 21) trouvent que la COVID-19 et le télétravail ont eu un impact négatif sur leur travail et 42% (Graphique 22) estiment que ces derniers ont impacté négativement leur motivation à travailler.

Graphique 21 : la COVID- 19 et le télétravail ont-ils eu un impact négatif sur votre travail ?

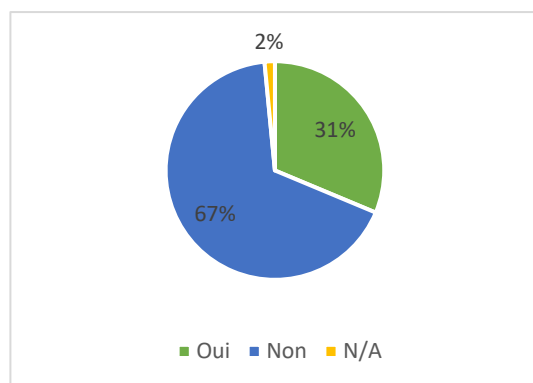


Graphique 22 : la COVID- 19 et le télétravail ont-ils eu un impact négatif sur votre motivation ?

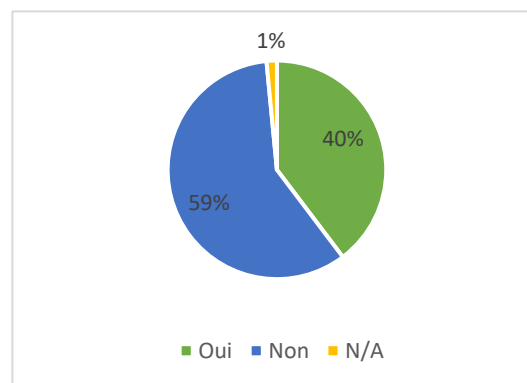


De plus, 31% (Graphique 23) ont déclaré que ces mesures ont eu un impact négatif sur leur équilibre de vie et 40% (Graphique 24) exposent avoir ressenti un impact négatif sur le sentiment d'appartenance à l'entreprise.

Graphique 23 : la COVID- 19 et le télétravail ont-ils eu un impact négatif sur équilibre de vie ?

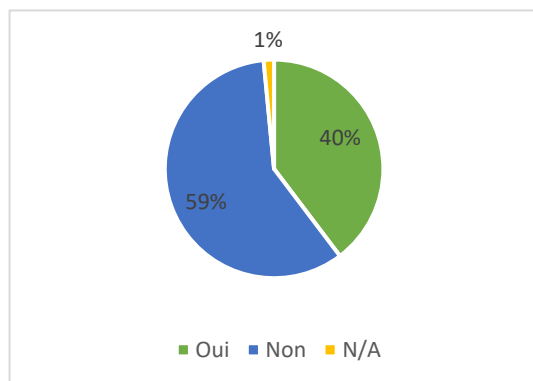


Graphique 24 : la COVID- 19 et le télétravail ont-ils eu un impact négatif sur votre sentiment d'appartenance à votre entreprise ??

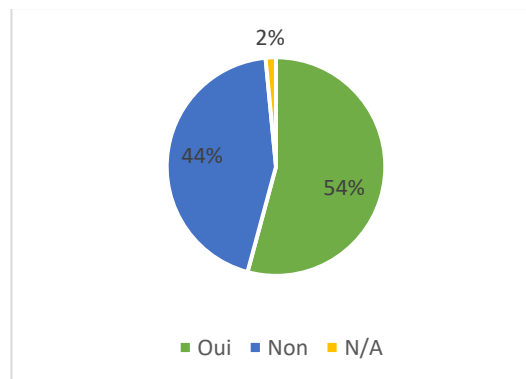


Au niveau de la santé, 40% (Graphique 25) jugent que la COVID-19 et le télétravail ont négativement impacté leur santé physique et ce chiffre monte jusqu'à 54% (Graphique 26) en ce qui concerne la santé mentale.

Graphique 25 : la COVID- 19 et le télétravail ont-ils eu un impact négatif sur votre santé physique?

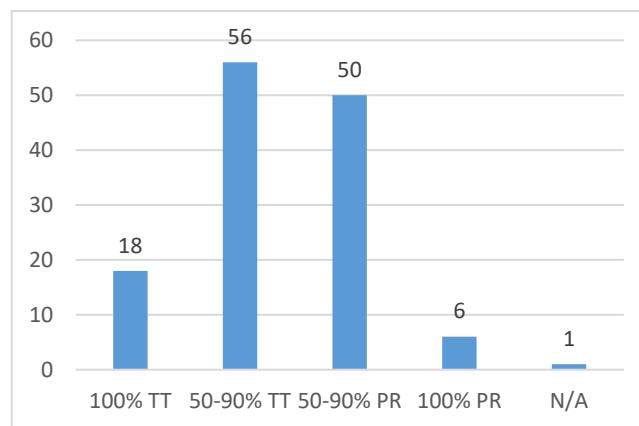


Graphique 26 : la COVID- 19 et le télétravail ont-ils eu un impact négatif sur votre santé mentale



Dans une optique de retour à la normale dans le futur, nous avons également demandé par le biais de notre enquête la fréquence à laquelle les répondants souhaiteraient télétravailler par la suite. Comme nous pouvons le voir sur le Graphique 26 ci-dessous, 43% expriment le souhait de vouloir télétravailler entre 50% et 90% du temps et 38% souhaiteraient pouvoir télétravailler entre 10% et 50% du temps. Les cas extrêmes sont moins représentés avec 14% qui souhaiteraient télétravailler à temps plein et 4% qui souhaitent un retour en présentiel à 100%. Les avis sont donc partagés sur le temps de télétravail mais une écrasante majorité souhaiterait pouvoir mixer les deux méthodes : télétravail et travail en présentiel.

Graphique 26 : fréquence de télétravail souhaitée post-confinement



2.2. Résultats des entretiens et des données qualitatives

Revenons dans un premier temps sur les réponses qualitatives récoltées par le biais de l'enquête présentée ci-dessus. En effet, au sein de notre enquête quantitative, nous avons inclus deux questions ouvertes visant à laisser les personnes interrogées à s'exprimer plus librement sur certains aspects. Le premier est celui des initiatives mises en places par leurs supérieurs durant le confinement et le télétravail de crise que l'employé a perçues positivement. À cette question, nous avons eu de multiples réponses différentes dont voici les plus fréquentes :

- Indemnités de télétravail
- Matériel ergonomique et/ou informatique pour agrémenter l'espace de télétravail
- Évènements ludiques en ligne
- Jour(s) de congé supplémentaire(s)
- Meetings informels récurrents non-obligatoires en équipe
- Emails de remerciements/d'encouragements
- Augmentation de la fréquence des réunions d'équipe

- Apéro virtuel et/ou panier apéro livré à domicile
- Coaching et formation bien-être et/ou télétravail
- Cadeau personnel
- Team building (virtuel)
- *etc.*

Tous ces éléments sont récurrents dans l'échantillon, mais s'expriment à différents degrés en fonction des personnes. Ainsi, les primes et indemnités de télétravail sont tantôt mensuelles pour certains et uniques et presque dérisoires pour d'autres. Malgré cette liste, un bon nombre de participants indique également n'avoir reçu aucun incitant au télétravail ou qu'aucune initiative n'a été mise en place pour maintenir la cohésion et la motivation. Certains l'ont même déploré avec des commentaires tels que « *c'est « démmerde-toi ! » »* (Réponse du 8 juillet 2021, 17h19). D'autres encore ont mentionné certaines de ces initiatives, mais expriment que soit ces activités (apéro virtuels, etc.) sont perçues plus comme des corvées « *pour cocher la case du team building de la to-do list qu'un réel moment d'échange* » (Réponse du 5 juillet 2021, 17h48), soit qu'ils y étaient indifférents (Réponse du 6 juillet 2021, 18h06), ou encore qu'il s'agissait plus d'initiatives de l'équipe elle-même plutôt que du top management (Réponse du 6 juillet 2021, 9h24).

En fin de questionnaire, nous avons également laissé la possibilité à celles et ceux qui le souhaitent d'ajouter tout commentaire jugé pertinent par rapport à leur situation durant le confinement et le télétravail de crise. Près de 40% des personnes interrogées ont laissé un commentaire dont voici un extrait non-exhaustif. Pour plus de détails, les commentaires peuvent être trouvés dans leur totalité dans l'Annexe 2.

Un élément qui revient régulièrement dans ces commentaires porte sur le manque de lien social avec les collègues et l'isolement ressenti au cours de l'année dernière. Ceux-ci ont fortement impacté la santé mentale, la motivation des télétravailleurs, et le sentiment d'appartenance à l'entreprise comme nous pouvons le voir dans des commentaires tels que « *Toutefois le manque de relations avec les collègues se ressent, le transfert d'info informelle, les bruits de couloirs ne sont plus là et cela diminue le sentiment d'appartenance à l'entreprise* » (Réponse du 5 juillet 2021, 11h44), ou encore « *le manque de contact social est très important/élevé* » (Réponse du 6 juillet 2021, 17h28). Les questions de surcharge de travail, épuisement moral, perte de sens du travail et burn-out sont également apparues au fil de ces commentaires. Il est indéniable que pour une partie des sujets interrogés, le télétravail de crise a été une expérience très négative. Cependant, certains

expriment que la situation n'aurait pas été identique si le télétravail n'avait pas été associé au confinement et toutes les conséquences qu'il entraîne.

Au contraire beaucoup de ces commentaires expriment même les côtés positifs du télétravail : flexibilité d'horaire, facilité d'organisation des tâches ménagère et de la vie de famille, gain de temps, moins de distraction, efficacité augmentée, etc. Plusieurs encore notent que le confinement a forcé les sociétés parfois un peu trop réfractaires à faire le pas du télétravail. C'est à présent sur les tâches réalisées que l'on se base et non plus sur le présentéisme. La confiance accrue gagnée par certains les encourage et est fortement appréciée.

Au vues de tous ces éléments, nous pouvons déjà établir quelques conclusions préliminaires. En effet, les résultats de l'enquête font ressortir deux éléments importants qu'il nous semble intéressant d'approfondir via les entretiens. Premièrement, nous remarquons que les grands perdants de cette période de télétravail de crise sont le manque de contact social, les relations entre collègues et leurs impacts sur la santé mentale. Rappelons que plus de 83% des personnes interrogées ont noté une diminution des discussions informelles entre collègues et 54% estiment que cette période a négativement impacté leur santé mentale. Cependant, le bilan final est loin d'être aussi sombre que l'on aurait pu le penser. En effet, 67% ont répondu « non » lorsqu'on a demandé si la COVID-19 et le télétravail ont eu un impact négatif sur leur équilibre de vie. De même, les commentaires laissés en fin de questionnaire ne tarissent pas d'éloges pour les nombreux avantages que peut apporter le télétravail. Ceci est confirmé par les 81% des répondants qui expriment vouloir continuer à télétravailler partiellement au sortir de la crise. Ce sont sur ces éléments-là que nous allons nous concentrer dans l'analyse des entretiens effectués.

Les entretiens ont été réalisés avec des personnes ayant mentionné leur intérêt de participer à une étape plus qualitative de ce travail. Nous avons choisi ces personnes en particulier pour diverses raisons. Premièrement, nous avons souhaité avoir une certaine variété des profils. Ainsi, même si nous n'avons pas réussi à obtenir une grande mixité des secteurs représentés, nous avons tout de même pu avoir une parité entre homme et femme. De plus, nous avons également pu avoir des situations de composition de ménage et des fonctions assez diverses. Le Tableau 3 ci-dessous résume le profil des candidats interviewés pour ce travail. Afin de conserver l'anonymat des personnes interviewées, nous y référerons par le terme « Sujet » suivi du numéro de l'entretien en question. De même, tout nom utilisé, que cela soit un nom de collègue ou le nom de l'employeur, a été censuré.

Tableau 3 : profils des candidats interviewés

	Informations personnelles				Informations professionnelles	
	Sexe	Âge	Situation familiale	Enfant(s)	Fonction	Secteur
Sujet 1	F	29	Mariée	0	Employée administrative	Education
Sujet 2	H	30	Marié	1	Cadre en complaint management	Bancaire
Sujet 3	H	56	Marié	3	Cadre conseiller en sécurité	Bancaire
Sujet 4	F	27	Célibataire	0	Employée conseillère financière en service client	Bancaire

Avant le confinement

Le télétravail était plus ou moins présent au sein des entreprises des interviewés avant le confinement. Les Sujets 1 et 2 ont mentionné l'existence d'une possibilité de télétravailler un jour (voir deux) par semaine, mais cette possibilité était soumise à une série de dérogations et accords hiérarchiques et RH. Le Sujet 4 exprime que le télétravail ne faisait pas partie des offres à sa disposition, mais cela est en partie expliqué par la nature de sa fonction (service client – call center). L'offre de télétravail était la plus répandue au sein de l'entreprise du Sujet 3 qui mentionne de deux à trois jours de télétravail suggérés par semaine. Cependant, même si les offres existaient, très peu en profitait. Le Sujet 2 est celui qui en profitait le plus, à raison de un jour par semaine « *parce que c'était assez pratique et comme au niveau du travail pour nous ça ne change pas des masses qu'on soit avec nos collègues ou pas, tout le monde en profitait [dans l'équipe]* » (Sujet 2). Cette tendance recoupe en effet celle remarquée au travers de l'enquête où la majorité des répondants ne pratiquait que très peu de télétravail avant le confinement.

Depuis le confinement

L'annonce du télétravail obligatoire en mars 2020 a été reçue différemment au sein de nos sujets interviewés, principalement d'un point de vue logistique. Dans les entreprises où le télétravail était un peu plus présent avant le confinement, comme pour les Sujets 2 et 3, le changement a été plus efficient. Comme l'exprime le Sujet 2 : « *Ils n'ont rien dû mettre en place parce que tout était fait pour déjà [...] Comme tout était déjà mis en place pour les quelques équipes qui faisaient déjà du télétravail, ils ont du juste à mon avis augmenter la capacité* » (Sujet 2). Au contraire, dans les entreprises où c'était moins le cas, comme pour les Sujets 1 et 4, le choc

a été plus fort. Ainsi, ils expriment que « *au premier confinement, ça nous est un peu tombé dessus. On n'avait pas vraiment anticipé, ça a été difficile* » (Sujet 1) ou encore « *Ils nous ont donné à tous un ordinateur, un casque et tout ce qui s'en suit, mais il y avait énormément de problèmes techniques* » (Sujet 4). Cependant ce n'est pas nécessairement pour autant que le télétravail n'était pas le bienvenu. En effet, le Sujet 1 explique aussi « *Moi je l'ai vu comme une bonne nouvelle parce que ça ne me dérangeait pas, c'était un grand gain de temps* » (Sujet 1).

Contacts sociaux et motivation

Lors des entretiens, nous avons mis un accent sur les questions relatives aux contacts sociaux et à la santé mentale des sujets. Au niveau de la motivation, plusieurs sujets ont avoué avoir eu des difficultés : « *J'ai clairement eu une baisse de motivation, ce n'était vraiment pas facile à certains moments. En télétravail le boulot perd un peu de son sens, on est seul devant son ordinateur, sans contact. J'ai perdu en efficacité aussi.* » (Sujet 1). Pour contrer cela, différentes mesures étaient mises en place mais c'est tout de même le contact social qui prime : « *Je me suis beaucoup appuyée sur ma cheffe d'équipe qui prenait le temps et était très à l'écoute. Et quand j'ai pu revenir occasionnellement sur place, ça a été très positif également. Les lunchs d'équipe ont aidé, mais on aurait pu en avoir plus.* » (Sujet 1).

D'autres ont eu moins de chance, comme nous pouvons le voir ici : « *D'un côté je suis bien consciente que ce n'était pas de leur faute qu'on a du faire du télétravail, mais je trouve qu'il y avait un réel manque d'écoute quant aux conseillers qui souffraient énormément du télétravail.* » (Sujet 4). Éprouvant de grosses difficultés à faire face au télétravail, le Sujet 4 a pu bénéficier d'arrangements avec l'accord de sa hiérarchie pour revenir sur site plus régulièrement. Elle nous explique que c'était primordial pour son moral de revenir en présentiel, car :

« *Quand on travaille dans un service clientèle on est souvent face à des situations conflictuelles avec les clients et que quand on est à domicile, quand on a un conflit avec un client, à qui on en parle autour du nous ? [...] Je trouve que c'est un travail où on a besoin d'extérioriser et d'en parler autour de soi pour [...] lâcher la pression et en télétravail on n'avait absolument pas l'occasion de le faire. [...] Dès qu'on est sur place, on est entouré de gens qui sont dans la même galère donc le rapport au travail est vraiment différent.* » (Sujet 4)

De manière générale, on retrouve ce besoin de contact au travers des 4 interviews réalisées, même auprès des personnes qui peuvent très bien s'accommoder de cet isolement, mais qui admettent tout de même qu'avoir « *un contact face-to-face avec les collègues de temps en temps ça pourrait être chouette.* » (Sujet 2).

Pour ce qui est de l'impact de la diminution des relations entre collègues, un interviewé explique :

« Je pense que c'est quelque chose [...] que tu ne ressens pas consciemment, mais inconsciemment y a une sorte d'enfermement social et après plusieurs mois, il y a un manque [...]. Il y a comme ça un renfermement sur un cocon familial et un détachement de la société en général qui fait que [...] c'est au moment où tu retrouves ces contacts et au moment où tu peux reparler avec des gens que tu comprends que, effectivement, il y a eu une période assez pauvre en contacts sociaux et c'est négatif à long terme sur les besoins naturels de l'humain de communiquer, de voir des gens, *et cetera*. » (Sujet 3).

Ce sentiment est partagé par le Sujet 1 qui explique :

« Ça a été difficile, et je m'en suis vraiment rendu compte quand j'ai pu revenir sur place. Le contact social m'a vraiment manqué, et ça a impacté mon moral. Je ne m'en suis pas rendu compte tout de suite, mais ça a été quand même été dur. [...] J'avais moins de contact et les seuls contacts que j'avais étaient toujours avec le même petit nombre de personnes. Ce n'était pas vraiment sain au final parce qu'on se tirait un peu vers le bas moralement et mentalement. Quand j'ai pu ravoire des contacts sur place, j'ai vraiment remarqué que j'en avais besoin. » (Sujet 1)

Au-delà même de cet impact sur la personne en tant que telle, on note également l'impact que cela peut avoir sur le travail et l'entreprise :

« Au niveau des relations sociales, je pense que ça va même beaucoup plus loin en point négatif, c'est la connaissance des collègues et des nouveaux collègues. [...] Je pense que ça peut avoir des conséquences à beaucoup plus long terme [...] Toutes ces choses qui se faisaient de manière naturelle aujourd'hui si tu ne provoques pas un Skype meeting, [...] ça disparaît. » (Sujet 3)

« La culture d'entreprise, c'est quelque chose qui se travaille au sein d'une entreprise par le fait des relations sociales et de la communication. Comme et l'un et l'autre sont fortement diminués soit ont complètement changé, je pense que la culture d'entreprise est lésée par un télétravail permanent et de crise [...] À certains moments tu as plutôt l'impression d'être un indépendant qui fournit du travail à une entreprise que réellement d'être un employé ou un collaborateur. » (Sujet 3)

Avantages du télétravail

Malgré ces sentiments négatifs, les nombreux avantages du télétravail ne sont pas passés inaperçus chez nos interviewés. En effet, le gain de temps et d'énergie lié aux déplacements est à chaque fois mentionné. « *Moi j'ai adoré, simplement parce que, que je sois au boulot ou à la maison, [...] c'est la même chose sauf que je ne dois pas faire de déplacements, c'est un gain de temps énorme. J'étais plus reposé le matin, j'étais plus vite chez moi l'après-midi.* » (Sujet 2). D'autres avantages sont également revenus, comme celui du poste de travail : « *Un avantage ou*

un problème qui peut se poser, pour moi c'est un avantage, c'est l'équipement informatique. » (Sujet 3). Ici, le Sujet 3 explique que son entreprise a adopté une organisation qui suit le principe du flexdesk et que le télétravail lui redonne la possibilité de s'approprier son espace de travail : *« Je retrouve un espace de travail qui m'est dédié à la maison, que je peux customiser, où je me sens à l'aise. »* (Sujet 3).

La flexibilité apportée par le télétravail dans la modulation de la journée de travail est également un élément qui est revenu à plusieurs reprises. Faire des courses, se rendre à un rendez-vous médical en pleine journée, ou profiter de sa présence à domicile afin de faire effectuer des travaux de maintenance dans sa maison sont autant d'éléments qui ont été mentionnés par les Sujets entendus.

La conclusion de ces entretiens paraît assez évidente. Les différents Sujets interviewés s'accordent pour dire que le télétravail est majoritairement bénéfique et mérite d'être développé dans le futur. Cependant, comme ils le font bien remarquer, celui-ci ne doit être ni obligatoire, ni l'unique mode de travail. Il faut trouver un équilibre, qui sera propre à chacun, afin de conserver les avantages du travail en présentiel tout en profitant du télétravail :

« Pour moi le télétravail c'est une très bonne mesure à mettre en place tant que cette pratique reste moins utilisée que le travail sur place. Comme je l'ai dit 1 ou 2 jours de télétravail par semaine pour moi ce serait idéal. Ça apporte beaucoup d'avantages mais au final je me suis quand même rendu compte que j'avais besoin de revenir sur place et d'avoir des contacts avec mes collègues. » (Sujet 1)

« Pour la suite, j'ai dit que j'étais ok pour faire 100% de télétravail, mais je pense que je vais quand même le faire [retourner 1-2 jours semaine sur place], simplement pour, socialement, pour revoir un petit peu mes collègues. » (Sujet 2)

« Étonnamment, je dirais je m'y suis mieux fait que ce que je pouvais le craindre en ce sens que, avant la crise et avant de déménager, le télétravail était quelque chose que je ne n'envisageais absolument pas. [...] Le fait d'avoir déménagé et d'avoir une durée de transport beaucoup plus longue et l'épidémie, je vais dire que j'ai pris gout au télétravail, mais dans une certaine proportion. Je pense que l'idéal est d'avoir un bon équilibre entre possibilité de télétravail et travail en présentiel. » (Sujet 3)

« À partir du moment où il est choisi et dosé, ça ne peut être qu'avantageux. Je pense que le télétravail ici dépend, je pense, de la fonction qu'on exerce, dépend de la personnalité, dépend de si c'est un choix, dépend de si c'est dosé. C'est multifactoriel [...] lorsque c'est contrôlé, lorsqu'il y a un suivi, [...] je pense que ça peut être une idée assez incroyable. » (Sujet 4)

3. Analyse

Dans les paragraphes suivants, nous allons confronter les apports théoriques exposés dans la première partie de ce travail et les résultats des collectes de données quantitatives et qualitatives récoltées et mises en exergue ci-dessus.

Dans son traité sur les théories de la motivation, Maugeri (2013) explique qu'une des stratégies de motivation utilisées par les managers repose sur la valorisation des tâches et le renforcement des connaissances. Suite aux données que nous avons récoltées aux travers de l'enquête et des entretiens, nous avons vu que cette valorisation a été mise à mal dans certains cas. Ainsi, certaines personnes ont eu l'impression de réaliser un travail qui n'avait plus de sens. Certains se sont sentis seuls et vidés de tout sens et de toute reconnaissance. Cela est particulièrement ressorti des commentaires laissés en fin de questionnaire et par le Sujet 1 des entretiens qui explique : « *En télétravail le boulot perd un peu de son sens, on est seul devant son ordinateur, sans contact.* » (Sujet 1). Les charges de travail et charges mentales ont également augmenté pour près de 60% des personnes ayant répondu à l'enquête, ce qui peut également exacerber cette perte de sens.

Les théories exposées par Maugeri (2013) parlent également des stratégies de motivation méritocratiques avec, entre autres, les avantages financiers. Parmi les réponses reçues sur les initiatives pour faire face au confinement perçues positivement par les employés, les primes et indemnités sont revenues à plusieurs reprises. C'est une des manières que les entreprises ont trouvées pour encourager leurs employés à persévérer et pour les remercier de leur travail en ces temps difficiles. On peut remarquer que, bien que l'argent ne remplace pas le contact social tant recherché, il est toujours apprécié. Plusieurs commentaires déploraient justement n'avoir reçu aucune indemnité financière ou que celle-ci était bien trop maigre.

Le management humain participatif est également au cœur des théories de la motivation. Cependant, le télétravail de crise tel que l'ont vécu les personnes interrogées ne laissait que peu de possibilités d'augmenter la participation active des employés à la vie de l'entreprise. En effet, seulement 14% des personnes ont répondu avoir vu une augmentation du nombre d'échanges avec la hiérarchie et 21% estiment avoir augmenté leurs rapports formels avec les collègues. Dans les cas étudiés ici, les télétravailleurs étaient majoritairement seuls devant leur ordinateur et coupés de l'entreprise. Comme le souligne le Sujet 3 : « *A certains moments tu as plutôt l'impression d'être*

un indépendant qui fournit du travail à une entreprise que réellement d'être un employé ou un collaborateur. » (Sujet 3). D'ailleurs, 40% des personnes interrogées estiment que la COVID-19 et le télétravail ont eu un effet négatif sur le sentiment d'appartenance à l'entreprise. Bien entendu, il y a eu des initiatives mises en places auprès de certains employés. On note notamment des rendez-vous informels récurrents non-obligatoires organisés tantôt à l'initiative de la hiérarchie, tantôt entre les membres d'une même équipe directement, des quizz, des apéros virtuels, *etc.* Cependant, ceux-ci n'ont pas réussi à pallier le manque de contact social ressenti au cours de l'année qui vient de s'écouler.

Comme l'explique Taskin (2006), la déspatialisation dépend de quatre facteurs : le lieu de travail, la fréquence, l'autonomie et la formalisation. Rappelons que l'auteur exprime que la fréquence de télétravail a un impact direct sur la relation à l'emploi du travailleur. Dans notre cas, le télétravail de crise va à l'encontre des théories des modes d'organisation qui priment l'hybridité des méthodes. En effet, le télétravail y est permanent et sans fin visible. Ce n'est donc pas une situation facile, ni pour le travailleur ni pour son management. On retrouve bien la preuve que cette situation n'est optimale pour personne en voyant le taux et la fréquence à laquelle les personnes souhaitent télétravailler dans le futur. En effet, seulement 14% souhaiteraient continuer à télétravailler à 100% dans le futur. La majorité (81% - Graphique 26) estime qu'un mode hybride est préférable, certains souhaitant privilégier plus de télétravail que d'autres et inversement.

Rappelons-nous que dans notre le point 3 sur la gestion de la motivation en télétravail nous avons vu que la manière dont celui-ci est implémenté a un grand impact sur son intégration (Marichal, Taskin, & Thiran, 2019). Nous l'avions déjà prédit, le fait que le télétravail de crise soit soudainement devenu obligatoire allait forcément avoir un impact. Au travers des réponses récoltées, nous avons vu que c'est en effet le cas. Entre manque de matériel, sentiment d'abandon de la hiérarchie et choc initial, les premiers mois ont été difficiles pour la majorité des employés. Cependant, malgré un départ rocailleux, d'autant s'en sont petit à petit (ou plus rapidement pour d'autres) accommodé au fil du temps. Prenons l'exemple du Sujet 4 qui, pré-confinement, n'envisageait absolument pas de télétravailler, mais exprime à présent qu'il pense, dans le futur, ne revenir qu'un, voire deux jours par semaine en présentiel uniquement.

Dans les études de Pontier (2004) sur la gestion de la motivation en télétravail, l'isolement social est un enjeu crucial pour la management. C'est une théorie qui a effectivement été confirmée par notre étude. L'isolement a été ressenti par plus de 65% de l'échantillon et par tous nos

interviewés à différents degrés. Pour contrer cet isolement, plusieurs employeurs ont tenté de mettre en places des lieux/moments de rencontre entre collègues, mais cela n'a eu que des effets mitigés. Autant dans les commentaires de l'enquête que via nos entretiens, les différentes initiatives, bien qu'appréciées par certains, ont parfois été ressenties comme forcées par d'autres ou bien trop dérisoire. Il faut par ailleurs insister sur le fait que la situation analysée tout au long de ce travail n'est pas uniquement liée au télétravail. En effet le confinement a amené son lot de contraintes supplémentaires qui ont poussé les employés déjà en mal de contacts sociaux à se renfermer encore plus sur eux-mêmes. Comme l'ont mentionné plusieurs personnes interrogées, la situation et le mal-être mental ressentis n'auraient pas été les mêmes en d'autres circonstances. C'est essentiellement le télétravail doublé du confinement qui a engendré un état de détresse chez une partie de l'échantillon.

La question du bien-être au travail s'est également trouvée au centre des préoccupations et des techniques managériales visant à garder le personnel motivé. En effet, plusieurs ont mentionné avoir reçu l'accès à des coachings visant l'ergonomie du poste de télétravail, ou des techniques de relaxation, consultation avec un kiné, *etc.* Plusieurs entreprises ont également proposé du matériel ergonomique et/ou informatique (gratuitement ou à coûts réduits) à ses employés pour agrémenter leur espace de travail à domicile. Malgré toutes ses initiatives décrites ci-dessus, il est cependant important de noter que beaucoup de personnes interrogées par l'enquête ont mentionné et déploré n'avoir rencontré aucune initiative managériale pour contrer les difficultés qui pouvaient être amenées par la situation de télétravail de crise.

De manière générale, nous pouvons dire que la situation a fortement évolué au cours des mois derniers. Le choc initial du passage au télétravail de crise et la nécessité d'organisation immédiate ont laissé place à une prise en main de la situation plus ou moins bien gérées par chaque individu. Cependant, tous s'accordent sur deux points :

- (1) Le manque de contact social est une des conséquences négatives majeures de cette situation.
- (2) L'idéal serait d'avoir accès à un mode de travail hybride laissant le choix à chacun de combiner à sa meilleure convenance le télétravail et le travail en présentiel.

CONCLUSION

Tout au long de ce travail, nous avons mis en lumière l'impact du télétravail de crise sur les employés et la gestion de la motivation des employés en période de confinement suite à la pandémie COVID-19. Pour ce faire, nous nous sommes appuyés sur les théories de la motivation et de la gestion des employés en télétravail telles qu'exposées en première partie. Cependant, la situation que nous connaissons aujourd'hui, bien que source de beaucoup d'études en ce moment, n'a que très peu de ressemblance avec le télétravail institutionnel décrit dans ces théories. Nous avons donc mis l'accent sur la description et retranscription la plus juste possible du vécu des individus interrogés avant de les confronter à ces apports théoriques.

1. Résultats

Afin de répondre à la question de recherche développée dans l'introduction de ce travail, nous avons mené une étude selon une approche méthodologique mixte séquentielle explicative (Royer & Zarlowski, 2014). Dans un premier temps, une enquête quantitative a été ouverte afin de récolter des données auprès d'un public varié d'employés belges visant à être le plus représentatif possible. Par la suite, quatre entretiens qualitatifs sont venus compléter ces données quantitatives afin d'approfondir les thèmes les plus récurrents et percutants ressortis des résultats de l'enquête.

Les résultats obtenus démontrent que le télétravail de crise est loin d'avoir fait l'unanimité. Cependant, il n'est pas aussi noir qu'on aurait pu le penser. En effet, au-delà des conséquences négatives observées telles que le manque de contacts sociaux, l'isolement accru, la démotivation ou encore les charges de travail et mentale augmentées, le télétravail du confinement a également apporté son lot d'avantages. Parmi ceux-ci on retrouve l'efficacité, les gains de temps et d'énergie, l'augmentation de concentration et la flexibilité. Le plus avantageux, peut-être, est celui d'avoir forcé les entreprises réfractaires au télétravail à se mettre au goût du jour...

Du point de vue des techniques managériales, beaucoup de choses se sont mises en place, cependant, les différentes initiatives n'ont pas toujours rencontré l'unanimité. Il est toutefois difficile de porter le blâme sur les managers dépassés qui n'ont rien su proposer à leur équipe. Après tout, eux aussi se sont soudainement retrouvés dans une situation pour laquelle ils n'étaient absolument pas préparés ; eux aussi ont probablement souffert de cette période au même titre que les individus interrogés.

2. Limites et suggestions d'approfondissements

Afin de prendre un peu de recul sur ce travail, nous devons tout de même admettre les limites de celui-ci. Tout d'abord, l'enquête présentée ici était volontairement ciblée par souci de facilité d'analyse et excluait certains facteurs comme les changements de fonction ou changement d'entreprise qui auraient pu avoir lieu au cours de l'année écoulée pour certains travailleurs. De plus, l'échantillon sur lequel se base l'analyse, bien que relativement varié, reste petit (131 réponses pour l'enquête quantitative et quatre entretiens qualitatifs). Ce travail ne tient pas non plus compte des évolutions qu'il y a pu avoir entre les différentes vagues de confinement que nous avons connues en Belgique.

Etant tenue de respecter certains critères de longueur et soumise à un temps disponible limité, nous n'avons pas non plus pu explorer toutes les pistes rencontrées au cours de notre analyse que nous jugeons tout de même pertinentes à l'approfondissement de ce travail. Ainsi, il aurait par exemple été intéressant de pouvoir explorer les différences de genres dans l'impact du télétravail de crise. En termes de charge mentale et de conciliation vie privée/vie professionnelle, il serait intéressant de réaliser une étude comparative et homme et femme. De même, une comparaison détaillée par secteur pourrait se révéler très intéressante.

Ce qui est sûr, c'est que le management de l'après-pandémie va devoir s'atteler aux questions d'hybridité des modes d'organisation du travail. Un point charnière de ces enjeux tient dans une conciliation du télétravail et du travail en présentiel qui ne délaisserait pas les contacts sociaux et les relations interpersonnelles. En effet, nous avons pu voir que c'est ce point négatif qui est revenu le plus fréquemment dans notre étude. Comment dès lors, les managers de demain vont-ils pouvoir entretenir la flexibilité qu'apportent les NFOT et le télétravail avec l'importance que le contact social a pour le bon fonctionnement de l'entreprise, aussi bien en termes d'apports personnels pour le travailleur que pour le partage de connaissance nécessaire à la longévité de l'entreprise ? Nous avons choisi pour ce travail d'analyser le point de vue des employés. Une piste de départ pour les recherches futures pourrait être d'effectuer la même étude du point de vue des managers. Comment ont-ils, eux, vécu ce télétravail de crise ? Pensent-ils y avoir fait face efficacement ? Quelles leçons en ont-ils tirées ?

BIBLIOGRAPHIE

- Ajzen, M., Donis, C., & Taskin, L. (2015). Kaléidoscope des Nouvelles Formes d'Organisation du Travail : L'instrumentalisation stupide d'un idéal collaboratif et démocratique. *Gestion* 2000, 32(3), 125-147. doi:10.3917/g2000.323.0125
- Baumard, P., Donada, C., & Ibert, J. (2014). Chapitre 9. La collecte de données et la gestion de leurs sources. Dans R.-A. Thiétart, *Méthodes de recherche en management* (pp. 261-296). Paris: Dunod. Récupéré sur <https://doi.org/10.3917/dunod.thiet.2014.01.0261>
- Condomines, B., & Hennequin, E. (2013). Etudier des sujets sensibles : les apports d'une approche mixte. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 2(5), 12-27. Récupéré sur <https://www.cairn.info/revue-rimhe-2013-1-page-12.htm>
- Dietrich, A., & Taskin, L. (2016). *Management Humain*. Louvain-la-Neuve: De Boeck supérieur.
- Marichal, P., Taskin, L., & Thiran, C. (2019). Le management humain des New Ways of Working : Leçons et enjeux. Dans L. Taskin (Dir), *Vers un management humain?* (pp. 67-86). Louvain-La-Neuve: Presses Universitaires de Louvain. Récupéré sur <http://hdl.handle.net/2078.1/224417>
- Maugeri, S. (2013). *Théories de la motivation au travail* (éd. 2nd). Paris: Dunod. Récupéré sur <https://univ.scholarvox.com/reader/docid/88815275/page/1>
- Méda, D., & Vendramin, P. (2013). 1 - Une histoire de la valeur accordée au travail. . Dans D. Méda, P. Vendramin, & (Dir.), *Réinventer le travail* (pp. 7-54). Paris, France: Presses Universitaires de France. Récupéré sur <https://www.cairn.info/reinventer-le-travail--9782130584698-page-7.htm>
- Pontier, M. (2004). Réflexions sur les spécificités d'une Gestion des ressources Humaines appliquées au contexte du télétravail. (D. e. Gestion, Éd.) *La Revue des Sciences de Gestion* (206), pp. 95-107.

Royer, I., & Zarlowski, P. (2014). Le design de la recherche. Dans R.-A. Thiétart, *Méthodes de recherche en management* (pp. 168-196). Paris: Dunod. Récupéré sur <https://doi.org/10.3917/dunod.thiet.2014.01.0168>

Taskin, L. (2006). Télétravail : Les enjeux de la déspatialisation pour le management humain. (Association d'Economie Politique, Éd.) *Revue Interventions économiques*, 34. Récupéré sur <http://journals.openedition.org/interventionseconomiques/680>

ANNEXES

Annexe 1

Tableau 1: principales démarches quantitatives (Rover & Zarlowski, 2014, p. 173)

Démarche	Enquête	Expérimentation	Simulation
Objectif principal de la démarche	Décrire une population, Explorer ou tester des relations causales et des contingences	Tester des relations causales et des contingences	Étudier les conséquences de conditions initiales
Conception	Constitution de la base d'échantillonnage et élaboration du questionnaire	Élaboration du plan d'expérience, des stimuli et mode de recueil de données	Élaboration du plan d'expérience et programmation du modèle théorique
Collecte des données	Administration du questionnaire aux individus de l'échantillon	Constitution des groupes à comparer par randomisation ou appariement Recueil de données comportementales ou déclaratives par questionnaire	Nombreuses simulations pour chaque condition étudiée
Analyse	Analyses quantitatives multivariées : régression, Logit, PLS, LISREL, HLM... en fonction du modèle testé	Analyse quantitative notamment analyse de variance	Analyse quantitative notamment régression
Références	Philogène et Moscovici (2003) Knoke, Marsden et Kallenberg (2002)	Shadish, Cook et Campbell (2002) Moscovici et Pérez (2003)	Cartier (Chapitre 16 dans ce même ouvrage) Dooley (2002) Harrison, Lin, Carroll, et Carley (2007)

Annexe 2

Tableau 2: démarches qualitatives (Rover & Zarlowski, 2014, p. 177)

Démarche	Étude de cas multiples	Ethnographie	Recherche-action
Objectif principal de la démarche	Expliquer un phénomène dans son environnement naturel	Décrire, expliquer ou comprendre des croyances ou pratiques d'un groupe	Transformer la réalité et produire des connaissances à partir de cette transformation
Conception	Choix des cas selon des critères théoriques issus de la question de recherche	Analyse d'un cas en profondeur	Définition de l'intervention avec le commanditaire
Collecte des données	Entretiens, sources documentaires, observations	Processus flexible où la problématique et les informations collectées peuvent évoluer Méthode principale : observation continue du phénomène dans son contexte Méthodes secondaires : tout type	Processus programmé de collecte de données sur le changement et son contexte, incluant l'intervention du chercheur. Méthodes variées : entretiens, sources documentaires, observations, questionnaires
Analyse	Analyse qualitative essentiellement	Analyse qualitative essentiellement	Analyse qualitative et utilisation d'analyses quantitatives de manière complémentaire
Références	Yin (2014) Eisenhardt (1989) Eisenhardt et Graebner (2007)	Atkinson et Hammersley (1994) Jorgensen (1989) Van Maanen (2011)	Allard-Poesi et Perret (2004) Reason et Bradbury (2006)

Gestion de la motivation des télétravailleurs en période de confinement lié à la crise du COVID-19

Ce formulaire a pour but d'évaluer la situation vécue par les employé.e.s qui ont été contraints de télétravailler pendant le confinement depuis mars 2020 suite à la pandémie COVID-19.

*Required

Votre identité

1. Vous vous identifiez comme *

Tick all that apply.

- Homme
- Femme
- Non-binaire
- Préfère ne pas donner cette information

Other: _____

2. Vous avez entre *

Mark only one oval.

- 18-25 ans
- 26-35 ans
- 36-45 ans
- 46-55 ans
- 55+ ans

3. Quelle est votre occupation professionnelle? (fonction et secteur) *

Votre relation au travail

4. Quel était votre pourcentage de télétravail avant le confinement de mars 2020? *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
0	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	100%

5. Quel est votre pourcentage de télétravail depuis le confinement de mars 2020? *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
0	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	100%

6. Quel était votre niveau de motivation au travail avant le confinement de mars 2020? *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	
Pas de motivation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Pleine motivation

7. Quel est votre niveau de motivation au travail depuis le confinement de mars 2020? *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	
Pas de motivation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Pleine motivation

8. Quel était votre niveau de satisfaction au travail avant le confinement de mars 2020? *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	
Insatisfaction totale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Grande satisfaction

9. Quel est votre niveau de satisfaction au travail depuis le confinement de mars 2020? *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	
Insatisfaction totale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Grande satisfaction

10. Depuis le télétravail obligatoire, comment évaluez-vous votre niveau d'efficacité (3 = même efficacité qu'avant le confinement)? *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Beaucoup moins efficace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Beaucoup plus efficace

11. Depuis mars 2020 et le début du télétravail obligatoire vous vous sentez... *

Mark only one oval.

- Moins fatigué.e par le travail que d'habitude
- La situation n'a pas impacté mon état de fatigue
- Plus fatigué.e par le travail que d'habitude

12. Depuis mars 2020 votre charge de travail (3 = est restée inchangée) *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
a fortement diminué	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	a fortement augmenté

13. Depuis mars 2020 votre charge mentale par rapport à vos missions au travail (3 = est restée inchangée) *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
a fortement diminué	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	a fortement augmenté

14. Disposez-vous d'un endroit de travail adapté au travail à domicile? *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Non pas du tout	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Oui tout à fait

15. Souhaiteriez-vous continuer à télétravailler après le retour en présentiel? *

Mark only one oval.

- Oui, si je pouvais choisir j'opterais pour 100% de télétravail
- Oui, si je pouvais choisir j'opterais pour 50% à 90% de télétravail et le reste en présentiel
- Oui, si je pouvais choisir j'opterais pour 50% à 90% de présentiel et le reste en télétravail
- Non, si je pouvais j'opterais pour 100% de présentiel
- Je ne suis pas en mesure de répondre ou je n'ai pas d'avis sur la question

Votre relation avec vos supérieurs et votre équipe

16. Depuis le confinement et le télétravail obligatoire vos échanges avec votre supérieur.e direct *

Mark only one oval.

- ont diminué
- sont restés inchangés
- ont augmenté

17. Avant le télétravail obligatoire, quelle était la fréquence de vos échanges avec votre supérieur.e direct ? *

Mark only one oval.

- hebdomadaire ou moins
- 2-3 fois par semaine
- journaliers

18. Depuis le télétravail obligatoire, quelle est la fréquence de vos échanges avec votre supérieur.e direct ? *

Mark only one oval.

- hebdomadaires ou moins
- 2-3 fois par semaine
- journaliers

19. Depuis le télétravail obligatoire, vous avez l'impression que la confiance que votre supérieur.e direct a en vous *

Mark only one oval.

- a diminué
- est restée inchangée
- a augmenté
- Je ne suis pas en mesure de répondre

20. Depuis le télétravail obligatoire, vos échanges formels avec votre équipe (réunion d'équipe, etc.) *

Mark only one oval.

- ont diminué
- sont restés inchangés
- ont augmenté

21. Depuis le télétravail obligatoire, vos échanges informels avec votre équipe ("discussions de couloir", etc.) *

Mark only one oval.

- ont diminué
- sont restés inchangés
- ont augmenté

22. Depuis le télétravail obligatoire, vous sentez-vous plus ou moins isolé.e de vos collègues? *

Mark only one oval.

- Je me sens moins isolé.e de mes collègues qu'avant le télétravail obligatoire
- Je n'ai pas l'impression d'être plus ou moins isolé.e de mes collègues qu'avant le télétravail obligatoire
- Je me sens plus isolé.e de mes collègues qu'avant le télétravail obligatoire
- Je ne suis pas en mesure de répondre

Gestion de la motivation

23. Pourriez-vous en quelques lignes expliquer les initiatives que votre entreprise ou vos supérieurs ont mis en place à votre égard pendant le confinement et le télétravail obligatoire et que vous avez perçues positivement (incitatif financier, achat de matériel de télétravail, team building, apéro virtuel, etc.) ? *

Situation générale

24. Diriez-vous que le COVID-19 et le télétravail ont impacté négativement votre travail au cours de la dernière année ? *

Mark only one oval.

- Oui
- Non
- Préfère ne pas se prononcer ou pas en mesure de répondre

25. Diriez-vous que le COVID-19 et le télétravail ont impacté négativement votre motivation à travailler au cours de la dernière année *

Mark only one oval.

- Oui
- Non
- Préfère ne pas se prononcer ou pas en mesure de répondre

26. Diriez-vous que le COVID-19 et le télétravail ont impacté négativement votre état de santé physique au cours de la dernière année *

Mark only one oval.

- Oui
- Non
- Préfère ne pas se prononcer ou pas en mesure de répondre

27. Diriez-vous que le COVID-19 et le télétravail ont impacté négativement votre état de santé mentale au cours de la dernière année *

Mark only one oval.

- Oui
- Non
- Préfère ne pas se prononcer ou pas en mesure de répondre

28. Diriez-vous que le COVID-19 et le télétravail ont impacté négativement votre équilibre entre vie de famille et vie professionnelle au cours de la dernière année *

Mark only one oval.

- Oui
- Non
- Préfère ne pas se prononcer ou pas en mesure de répondre

29. Diriez-vous que le COVID-19 et le télétravail ont impacté négativement votre sentiment d'appartenance à votre entreprise au cours de la dernière année *

Mark only one oval.

Oui

Non

Préfère ne pas se prononcer ou pas en mesure de répondre

30. Utilisez cet espace pour nous faire part de tout autre commentaire que vous souhaiteriez partager par rapport à votre situation en télétravail depuis mars 2020. Merci de votre participation!

This content is neither created nor endorsed by Google.

Google Forms

Abstract:

This thesis analyzes the impact of teleworking during the COVID-19 pandemic on Belgian employee's motivation and the managerial practices put in place to face the underlying difficulties. This work uses two complementary methods to collect the data on which the empirical part of this study is based: a quantitative survey and several semi-directed qualitative interviews. The results show that the subjects interviewed have been gravely suffering from isolation and a lack of social interactions. However, telework will not entirely be put aside in the future as a majority indicates still wanting to telework once the pandemic is over.

Résumé :

Ce travail de fin d'études analyse l'impact du télétravail de crise sur la motivation des employés belges et les techniques managériales visant à entretenir cette dernière. Suite à la pandémie mondiale liée à la COVID-19 qui s'est propagée depuis 2019, le monde du travail belge a dû faire face à de nouveaux changements lorsque le télétravail a été rendu obligatoire en mars 2020. Dans le cadre de ce travail, deux méthodes de collecte de données ont été utilisées : une enquête quantitative et quatre entretiens qualitatifs semi-directifs visant à approfondir certains thèmes importants révélés par l'enquête. Les résultats explorent la manière dont le télétravail de crise a été vécu par les individus et sont confrontés aux apports théoriques issus de la littérature propre à la gestion de la motivation en télétravail. De manière globale, le grand perdant de cette période de télétravail en confinement est le contact social. En effet, les relations entre collègues ont gravement manqué aux individus consultés et l'isolement a exacerbé des états de mal-être présents chez certains. Cependant, nous avons également appris que le télétravail comporte son lot d'avantages et est une pratique que les personnes questionnées sont décidément prêtes à continuer.

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Louvain School of Management

Place des Doyens, 1 bte L2.01.01, 1348 Louvain-la-Neuve
Boulevard Emile Devreux 6, 6000 Charleroi, Belgique
Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique

www.uclouvain.be/lsm