

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

Communication interne et sentiment d'appartenance : le télétravail post-covid réduit-il le sentiment d'appartenance ?

**ETUDE REALISEE AUPRES DE L'ADMINISTRATION
COMMUNALE D'IXELLES**

Auteur : Nathan Kanza Nkitusueka

Promoteur : François LAMBOTTE

Année académique 2022-2023

Master [120] en Communication, à finalité spécialisée: Communication
stratégique des organisations

REMERCIEMENTS

Je rends grâce à mon Dieu, le maître artisan de toutes mes victoires et réalisations.

Cher promoteur, je tiens à vous exprimer ma profonde gratitude pour votre accompagnement tout au long de mon parcours de master et la réalisation de ce mémoire. Tout le temps et toute l'attention que vous avez accordés à cette étude ont été d'une valeur inestimable pour moi.

Mes remerciements vont également à mes parents, Jean-Jacques, Bibina et Ursule, ainsi qu'aux figures parentales telles que Jospin Lukau, Dady Matundu, Ray et Djo Nkenda, pour leur soutien constant tout au long de mon parcours de master. Leur présence, leurs encouragements et leurs conseils ont été essentiels dans mon cheminement académique et personnel.

Je souhaite exprimer spécialement ma gratitude envers les couples Mayele et Motomungu ainsi que la famille Kanza pour leur soutien inestimable et leur bienveillance chaleureuse qui ont illuminé chaque étape de cette expérience

Je tiens à exprimer ma reconnaissance à la femme qui partage ma vie, Jemima Omba, ainsi qu'à ma tante Armelie, pour leur amour inconditionnel et leur soutien indéfectible.

Un grand merci également à Paola kibanga, Jessica Biyeye et Eric Kazadi pour l'attention qu'ils ont portée à mon mémoire. Leur intérêt et leur soutien ont été inestimables tout au long de cette démarche.

Pour finir, mes remerciements vont à tous les répondants qui ont généreusement consacré leur temps pour partager leur expérience professionnelle, contribuant ainsi de manière précieuse à l'enrichissement de ma recherche.

Ce mémoire n'aurait pas été possible sans votre appui et vos encouragements. Je suis honoré d'avoir pu compter sur vous dans cette aventure académique. Vos contributions ont enrichi mon expérience tout au long de ce parcours.

Je vous adresse mes plus sincères remerciements et toute ma reconnaissance.

Table des matières

Partie I. : Revue de la littérature	4
Chapitre I : Communication interne	4
1.1. Définition et évolution de la communication interne	4
1.2. Objectifs de la communication interne.....	5
1.3. Les modalités de la communication interne	5
1.4. Outils de la communication interne	6
1.5. Les fonctions de la communication interne.....	7
1.6. La communication interne à l'ère du digital et en situation de crise sanitaire ..	7
Chapitre II : Télétravail	9
2.1. Définition.....	9
2.2. Types de télétravail.....	9
2.3. Avantages et désavantages de ce mode de travail	10
2.4. Historique et évolution du télétravail	12
2.5. Télétravail avant et pendant la crise sanitaire liée au Coronavirus	14
2.6. Le télétravail dans le secteur public	15
Chapitre III : Sentiment d'appartenance.....	17
3.1. Définitions	17
3.2. Le besoin d'appartenance	18
3.3. L'engagement : définitions et dimensions.....	19
3.4. Le sentiment d'appartenance et l'engagement en télétravail Post-covid	20
3.5. Sentiment d'appartenance et engagement dans l'administration publique ..	22
Chapitre IV : Question de recherche	23
4.1. Pertinence sociale	23
4.2. Hypothèses	24
Partie II. : Etude empirique.....	25
Chapitre V : Méthodologie	25
5.1. Approche méthodologique	25
5.2. La collecte des données	26
5.3. Guide d'entretien	26
5.4. Description de l'échantillon de l'enquête	27
5.5. Contexte organisationnel	28
Chapitre VI. : Examen des résultats obtenus	31
6.1. Analyse des réponses aux questions du questionnaire	31
6.3. Analyse de fiabilité par le coefficient Alpha de Cronbach.....	37

Chapitre VII. Interprétation des résultats	40
7.1. Analyse propre à chaque dimension	40
7.2. Exploration des limites de l'étude	45
Chapitre VIII. Discussion	47
8.1. Confrontation à l'hypothèse	47
8.2. Identification des recommandations	47
Chapitre IX. Conclusion	50
9.1. Réaffirmation de l'importance de l'étude dans le contexte du management hybride	50
9.2. Suggestions pour les recherches futures	51
Bibliographie	53

Partie I. : Revue de la littérature

Dans cette section, nous cherchons à approfondir notre compréhension du sujet « **Communication interne et sentiment d'appartenance : le télétravail post-covid réduit-il le sentiment d'appartenance ?** » en étudiant les recherches antérieures menées par d'autres chercheurs. Nous nous appuyons sur des sources académiques crédibles telles que des articles scientifiques, des ouvrages de référence, des thèses universitaires et d'autres publications pertinentes. Notre objectif est de rassembler et de synthétiser les connaissances existantes sur le thème de notre mémoire.

Chapitre I : Communication interne

1.1.Définition et évolution de la communication interne

Dans son acception la plus répandue, la communication interne est l'ensemble des actes de communication qui se produisent à l'intérieur d'une organisation (Assaël Adary et al, 2020). Elle est donc une somme d'actions de communication c'est-à-dire actes de communication entre les membres d'une organisation, cela englobe l'échange d'informations, de messages, et les interactions au sein de l'entreprise pour faciliter la collaboration, la coordination et le partage de connaissances entre les différentes parties prenantes. Dans le contexte du télétravail, la communication interne revêt une importance encore plus cruciale, en plus de constituer le principal moyen de maintenir une connexion et un lien entre les employés éloignés physiquement les uns des autres, l'organisation se résume à la somme de ces actes de communication entre collaborateurs, car c'est par ces échanges d'informations, de messages et d'interactions que la cohésion, la collaboration et la coordination au sein de l'organisation sont rendues possibles. L'organisation est le résultat de la communication.

Pour plus de lumière, Pierre de Saint-Georges (2010, p.174) explique : « *Lorsqu'on parle de communication interne, il s'agit bien de désigner avant tout la façon dont les membres de l'organisation agissent et s'expriment les uns avec les autres, tous niveaux considérés et avec les différences qui les caractérisent, ainsi que la manière dont les acteurs produisent et acceptent entre eux les règles du jeu organisationnel. Le tout dans un champ dynamique de contraintes, internes et externes, qui, en quelque sorte, cadre et limite ce jeu.* »

Dans cette définition, deux éléments clés ont été mis en évidence : tout d'abord, l'importance des membres de l'organisation avec leurs diversités et particularités, et ensuite, le rôle de la communication interne en tant qu'outil de socialisation. En effet, chaque employé a réagi différemment à l'essor du télétravail, et il est essentiel que la communication interne prenne en compte ces différences pour surmonter l'obstacle de la distance et renforcer le sentiment d'appartenance et l'engagement des télétravailleurs.

L'impact de la diversité des membres de l'organisation est significatif. Chaque individu apporte ses compétences, ses expériences et sa personnalité uniques, ce qui enrichit la dynamique de l'équipe et favorise une collaboration fructueuse. Dans le contexte du télétravail, où les interactions physiques sont limitées, la prise en compte de cette diversité devient encore plus impératif pour maintenir un environnement de travail inclusif. Il est donc essentiel de tenir compte des préférences et des défis spécifiques de chaque employé pour que la communication interne soit réellement bénéfique et productive.

Nicole Giroux (1994) apporte un regard comparatif des trois définitions de la communication interne tirées des trois conceptions de la communication et l'organisation qui se sont succédées dans le temps. La première dite « *productive* » s'intéresse à la communication interne comme la gestion de la production et la gestion des messages en interne, la deuxième « *intégratrice* » améliore la première en ramenant au centre de la communication interne le rôle des relations entre les membres d'une organisation et la troisième « *organisante* » est la plus récente des trois, conçoit la communication interne comme le résultat des interactions entre les membres de l'organisation.

Les deux premières sont fonctionnalistes : la communication est alors l'activité qui se déroule dans l'organisation. Tandis que la dernière nous enrichit dans la mesure où elle traite d'une transaction par laquelle les partenaires bâtissent leur relation et leur identité, échangent de la valeur, construisent l'organisation.

Pour ce qui est de son importance dans une organisation, Nicole d'Almeida et Thierry Libaert (2014, p.7) affirment que la communication interne est une des déclinaisons de la communication d'entreprise. Elle est la composante d'un système global d'organisation des flux d'informations et des échanges visant un équilibre informationnel et relationnel.

À travers ces quelques phrases, nous pouvons comprendre que la communication interne est non seulement la somme d'actes de communication, un outil de socialisation entre les membres d'une organisation mais aussi le résultat de ces actes. De la transmission des informations à la création des liens entre membres, elle est le principal élément en télétravail pour maintenir la cohésion et le lien entre les membres de l'organisation malgré la distance physique.

1.2.Objectifs de la communication interne

Parmi l'ensemble des pratiques de communication d'une organisation, la communication interne se distingue par les deux objectifs qui lui sont spécifiques :

- Informer le personnel
- Communiquer avec le personnel pour que chacun de ses membres se sente reliaer à la communauté de travail et à l'organisation, y comprenne son rôle et sa responsabilité et s'y sente valorisé comme travailleur autant que comme personne (Christine Donjean, 2006 p15.)

L'objectif global de la communication interne consiste à gérer de manière optimale le couple demande/offre d'informations dans l'organisation. Les caractéristiques de la demande doivent être intégrées :

- Demande évolutive dans le temps (en fonction des évènements),
- Variable selon les lieux et les contextes (tous les services ou établissements n'ont pas les mêmes besoins)
- Différente selon les populations (les attentes d'un ouvrier ne sont pas les mêmes que celles d'un cadre). Face à cela, l'offre doit être régulière et adaptée (D'Almeida, N., Libaert, T, 2019 p22).

1.3.Les modalités de la communication interne

Adary et Mas (2018, p. 161) identifient plusieurs modalités stratégiques de la communication interne, qui jouent un rôle essentiel dans la gestion et le développement d'une organisation. Parmi ces leviers, nous pouvons citer :

➤ L'écrit, premier vecteur de la communication interne

Beaucoup de messages internes passent encore par des supports de communication écrits, même s'ils sont désormais transmis sous forme électronique. Bien utilisé, l'écrit permet de transformer des obligations de communication (diffusion d'informations, transmission d'ordres, publication de résultats, etc.) en occasions de contact.

➤ L'oral ou la communication interpersonnelle :

Parler est le moyen d'échange le plus naturel et le plus immédiat. Dans les entreprises, comme dans n'importe quel groupe, la communication orale se fait, bien sûr, de manière informelle : deux personnes se rencontrent dans un couloir, elles échangent quelques mots. Mais elle se fait aussi autour de procédures plus formalisées (réunions, rencontres, conventions, opérations spéciales), d'outils dédiés (téléphone, vidéotransmission) et sur les médias spécifiques que sont la radio et la télévision.

Il y a aussi l'évènementiel et l'audiovisuel (le son et/ou l'image) dont l'importance, de nos jours, n'est plus à démontrer.

1.4.Outils de la communication interne

Nicole d'Almeida et Thierry Libaert (2019) ont distingué trois catégories d'outils de communication interne : les outils ascendants, les outils descendants et les outils managériaux.

a. Outils descendants

Du « haut vers le bas ». Il s'agit des outils qui permettent de diffuser l'information vers l'ensemble du personnel :

- Journal d'entreprise
- La revue de presse
- La plaquette de présentation
- Journal électronique
- L'agence d'information interne
- Le pôle de ressources en communication interne
- Le journal téléphoné
- La newsletter
- L'intranet

b. Outils ascendants

Du « bas vers le haut », ou « *bottom-up* ». Ils permettent aux salariés de remonter l'information :

- La boîte à idées
- Journal interne
- Le trophée interne

c. Outils managériaux

Ces outils permettent aux managers de jouer un rôle décisif dans l'adhésion des salariés dans les décisions stratégiques, aider les managers à mieux informer et impliquer les équipes :

- La note de service
- Les outils de travail collaboratif
- Les réseaux sociaux d'entreprise
- La documentation
- Le panneau d'affichage
- L'entretien individuel
- La gestion des réunions
- Le rôle de l'encadrement
- La présence sur le terrain (en face-à-face)
- La communication de proximité
- Le management balladeur
- Les réunions interservices
- Les événements internes

1.5. Les fonctions de la communication interne

Selon Christine Donjean (2006), la communication interne remplit deux fonctions distinctes

➤ La fonction informative de la communication interne

La communication interne répond aux attentes légitimes des publics internes en matière d'information. Elle s'inscrit ainsi dans une perspective sociale, répondant aux besoins d'informations de la communauté de travail. Les collaborateurs doivent pouvoir comprendre l'entreprise, savoir quels sont ses objectifs et comment se dessine son avenir, quelles sont ses réalisations, quels sont ses dirigeants, quelles sont ses composantes et comment celles-ci interagissent, ... En somme, la communauté aspire à recevoir une image complète, globale et structurée de l'organisation dans laquelle elle s'investit et agit.

Elle est vectrice d'information dans l'entreprise.

➤ La fonction managériale de la communication interne

La communication interne est aussi devenue une discipline managériale, au même titre que la gestion des ressources humaines. La logique est simple : la communication interne est investie d'une mission, celle de créer un esprit, une culture d'entreprise. Elle se doit de motiver les hommes, de reconnaître leurs réalisations et leur contribution, de favoriser leur collaboration et leur compréhension mutuelle, d'améliorer le climat social. Elle est le ciment de la motivation et de la cohésion dans l'organisation.

1.6. La communication interne à l'ère du digital et en situation de crise sanitaire

La crise sanitaire a remis au centre des discussions la place des outils digitaux dans la communication interne. La distance qu'a imposé la pandémie à Coronavirus a accentué l'utilisation des solutions digitales par les organisations et ouvert le champ à diverses possibilités spatio-temporelles de travail. Ces outils digitaux ont une fois de plus révolutionné la communication interne par leur accessibilité depuis n'importe quel écran peu importe le temps et l'espace.

Avec les nouvelles opportunités de communication transversale et ascendante, la digitalisation a offert à la communication interne des moyens de non seulement faciliter l'accès à l'information en continu mais aussi de renforcer l'engagement des salariés en période de crise sanitaire. La communication interne à distance repose principalement sur l'utilisation d'outils numériques tels que les plateformes de messagerie instantanée, les courriels, les visioconférences, etc., Il est important d'évaluer si les outils utilisés pour faciliter la communication entre les membres de l'organisation répondent efficacement aux enjeux.

Pour Fayon et Tartar (2019), l'accès à l'information en continu, la dématérialisation des flux d'informations, l'instantanéité des échanges entre les collaborateurs sont les avantages qu'offre la transition numérique. Un ensemble qui contribue à l'amélioration de la communication interne au sein de l'entreprise ou de l'organisation.

Les solutions digitales en communication interne ont été une réponse efficace des organisations aux problèmes spatio-temporels causés par la crise sanitaire. En permettant une communication à distance rapide et fluide, ces outils ont contribué à maintenir le lien entre les membres de l'organisation, favorisant ainsi la collaboration et l'engagement malgré les contraintes du télétravail.

Chapitre II : Télétravail

2.1. Définition

D'après In Dumas et Ruiller (2014, p.72), le télétravail est une forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est effectué par un salarié hors de ces locaux de façon régulière et volontaire en utilisant les TIC dans le cadre d'un contrat de travail ou d'un avenant à celui-ci. Cette définition convient à cette recherche puisqu'elle est axée sur le télétravail à domicile comme exécuté en période de crise sanitaire due à la maladie à coronavirus et aussi la période post-crise

Notons que le télétravail désigne aussi l'activité des travailleurs nomades Il s'agit de travailleurs n'ayant pas de bureaux fixes. Ils exercent dans des bureaux décentralisés ou se déplacent dans les locaux des clients. On peut également parler de télétravailleurs en réseau (Fernandez et al., 2014).

Pour Taskin et Tremblay (2010, p.89) les caractéristiques liées au télétravail sont :

- La distance

Le télétravail implique que les employés effectuent leur travail en dehors du lieu de travail traditionnel

- La fréquence de l'arrangement

Le télétravail peut être réalisé de manière ponctuelle, occasionnelle ou régulière. Certains employés peuvent télétravailler de temps en temps, tandis que d'autres peuvent le faire de manière régulière, voire à temps plein.

- L'usage des technologies de l'information et de la communication

Le télétravail est un mode de travail qui nécessite l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC). En effet, pour travailler à distance, les employés doivent pouvoir accéder aux ressources et aux outils nécessaires à l'exécution de leurs tâches via des dispositifs technologiques

La notion de télétravail n'est pas récente. Elle remonte à plusieurs décennies et a évolué au fil du temps avec les avancées technologiques et les changements socio-économiques, Dès les années 1950, Wiener (1950 cité par Audet, 2022) a évoqué la perspective de travailler en dehors du cadre traditionnel du bureau grâce aux technologies de l'information et de la communication (TIC). Cependant Nilles (1975 cité par Audet, 2022) a été l'un des premiers à utiliser le terme "télétravail" dans les années 1970. Son intérêt était principalement axé sur le potentiel de cette pratique pour réduire les déplacements domicile-travail, ce qui pourrait contribuer à atténuer les problèmes de congestion routière.

2.2. Types de télétravail

Selon Laurent Taskin (2003), le télétravail peut être catégorisé de trois manières différentes

- En fonction du lieu de travail : une distinction est faite entre les télétravailleurs à domicile, les télétravailleurs mobiles (qui travaillent ainsi indépendamment d'un lieu déterminé, le plus fréquemment chez le client) et les centres de télétravail
- En fonction de la fréquence de travail : cette catégorisation considère la fréquence et la régularité du télétravail. Une distinction se fait alors entre le télétravail permanent, alterné et occasionnel
- En fonction du statut : il y a les travailleurs salariés et les indépendants

La forme du télétravail qui est au cœur de notre étude est celle pratiquée à domicile, que ce soit de manière permanente ou alternée par les salariés. Cette forme de télétravail s'est largement répandue pendant les périodes de crise, notamment la crise sanitaire liée à la pandémie de Covid-19, et elle continue de se maintenir dans la période post-Covid. De nombreuses organisations ont adopté le télétravail à domicile de manière plus pérenne.

Le télétravail basé à domicile est la forme de travail à distance la plus connue et la plus débattue, bien que sa diffusion soit restée très en deçà des projections optimistes des années 80. Il a longtemps soulevé une certaine hostilité dans les milieux syndicaux et sociaux, parce qu'il risquait de briser la dimension collective et solidaire du travail. (Taskin, Laurent et al., 2004)

Qui peut télétravailler ?

La question de savoir qui peut télétravailler repose sur plusieurs critères, les auteurs Valenduc & Vendramin (cité par Marie Francotte, 2009) précisent que le télétravail ne concerne que des travailleurs exerçant des tâches intellectuelles, des tâches de services... Il est donc évident que les travailleurs produisant manuellement quelque chose ne peuvent pas travailler à domicile.

2.3. Avantages et désavantages de ce mode de travail

Bien que le travail à distance présente de nombreux avantages tant pour les salariés que pour les dirigeants, sa mise en œuvre n'est pas dépourvue de risques. Une étude de Laurent Taskin (2021) synthétise dans un tableau des avantages et des inconvénients associés au télétravail pour l'employeur et aussi pour le travailleur. Dans le cadre de ce travail nous allons nous intéresser au désavantage suivant : la perte du sentiment d'appartenance lié à l'isolement. Le risque de désocialisation lié au fait de ne pas côtoyer tous les jours ses collègues de travail.

L'auteur soutient que la socialisation (se (re)connaître), la collaboration, la créativité et l'innovation sont des activités pour lesquelles la présence semble indispensable. Il est donc urgent pour les organisations d'explorer les moyens d'améliorer la manière dont le télétravail est mis en œuvre afin de maximiser les avantages tout en minimisant les risques.

À ce sujet Billette de Villemeur (2019, p.77) affirme que : *« le télétravail éloigne physiquement les collaborateurs les uns des autres. Cette distance fait que les informations non formalisées circulent de façon moins naturelle [...] Toutes ces informations, plus ou moins sérieuses, plus ou moins importantes, contribuent à la cohésion du groupe, à l'efficacité de chacun. Les collaborateurs en ont aussi besoin pour bien travailler, pour se sentir membres de l'équipe et de l'entreprise. [...] le*

collaborateur ignorant des informations importantes se sent exclu, oublié, et de plus il peut lui manquer des informations importantes pour son efficacité professionnelle »

En effet, même lorsqu'il est pratiqué modérément, le télétravail questionne les conditions de la collaboration, de la construction de liens sociaux ou de la préservation du lien social au travail, à l'organisation et aux équipes (Bohns, 2017; Hovhanisyan et Keller, 2010; Pyoria, 2011; Sewell et Taskin, 2015).

Avec l'émergence du télétravail en tant que dispositif flexible d'organisation du travail, la crise sanitaire a accentué son importance. Cependant, cela impose aux organisations de renforcer leurs capacités d'adaptation et de gestion du changement pour faire face à cette nouvelle réalité.

En effet, il convient de noter que le télétravail post-Covid n'est plus une mesure d'urgence visant à lutter contre la propagation du virus, il n'est donc plus obligatoire. Dans cette nouvelle phase, la quantité de télétravail a été réduite par rapport à la période de confinement forcé. Les employés peuvent désormais choisir de travailler à distance de manière plus flexible et adaptée à leurs besoins et préférences.

Employeurs	
Avantages	Inconvénients
-Accroissement de la productivité (temps de travail plus long et plus dense)	-Perte d'une forme de contrôle managérial
-Réduction de coûts (diminution de l'espace de bureaux)	-Investissements (systèmes d'information, espaces de travail 'smart'...)
-Fidélisation du personnel	-Diminution de l'implication et de la loyauté, socialisation problématique des nouveaux engagés
-Baisse de l'absentéisme	-Gestion des équipes à distance (accompagnement du management, collaboration et communication plus difficiles...)
-Image positive lorsqu'associé à de nouveaux modes d'organisation et de management (modernité)	

Tableau 1. Tableau reprenant les avantages et les inconvénients liés aux employeurs (Taskin, 2021)

Travailleurs	
Avantages	Inconvénients
-Réduction des déplacements	-Isolement social (perte du sentiment d'appartenance, des échanges informels...)
-Accroissement de la productivité	-Sentiment d'invisibilité (opportunités de développement moindres, anonymisation)
-Accroissement de la qualité du travail	-Conflit et confusion entre vie (espace) privé(e) et professionnel(le)
-Accroissement de la qualité de vie au travail (flexibilité horaire, conciliation vie privée/vie professionnelle, bien-être...)	-Coûts (aménagement d'un espace de travail, électricité, chauffage...)
-Accroissement de l'autonomie dans le travail	-Difficulté à s'auto motiver, sédentarité
-Diminution du stress lié au travail	

Tableau 2 : les avantages et les inconvénients liés aux travailleurs (Taskin, 2021)

Isolement et perte de sentiment d'appartenance

Selon Taskin et Devos (2005), l'isolement social fait partie des trois ambivalences spécifiques au télétravail, les deux autres étant l'intensification du travail et la multi-localisation des employés. Pour les auteurs, Le télétravail expose ainsi les individus à un risque social et peut les inciter à se sentir exclus.

Le télétravail implique que les employés travaillent à distance, ce qui les éloigne physiquement de leurs collègues et de leur environnement de travail habituel. Cette distance peut engendrer un sentiment d'isolement, car les interactions sociales informelles qui sont fréquentes dans un bureau traditionnel sont souvent réduites en télétravail. Les échanges spontanés à la cafétéria ou au parking, les discussions dans les couloirs ou les moments conviviaux pendant la pause deviennent moins fréquents, voire inexistants. De plus, l'engagement professionnel est compromis par l'isolement social pouvant profondément affecter les performances professionnelles. Comme le soulignent Bridoux et Taskin (2005 cité dans Hovhannisyan & de Suray, 2021)

Il est important de noter que le degré d'isolement dépend en grande partie de la fréquence du télétravail. Plus, les employés télétravaillent fréquemment, plus ils sont susceptibles de ressentir un isolement social.

2.4. Historique et évolution du télétravail

Taskin (cité par Marie Francotte, 2009), L'auteur retrouve les origines du télétravail en soulignant quelques points clés. Le terme "telework" est apparu pour la première fois dans les années 1970, caractérisant alors une révolution technologique. À cette époque, le télétravail était perçu comme destiné principalement aux femmes, dans des tâches peu valorisantes telles que l'encodage de données. Il était également considéré comme une solution face aux problèmes environnementaux, notamment lors de la crise pétrolière de l'époque. Malgré son potentiel, le télétravail n'a pas connu un grand essor durant les

années 1970 à 1990, en raison notamment de la maturité limitée des technologies à cette période.

L'auteur poursuit l'évolution et situe l'ère de la concrétisation du télétravail dans les années 1990 à 2000. Bien que le nombre de télétravailleurs n'ait pas augmenté de manière exponentielle, des rapports et accords européens à ce sujet ont vu le jour. Ces derniers voyaient dans les nouvelles technologies de l'information et de la communication, et donc dans le télétravail, une solution possible au développement économique.

Enfin, à partir des années 2000, Taskin explique que le télétravail a changé de conception : de révolution technologique il a acquis une visée humaine, permettant au télétravailleur d'avoir une plus grande autonomie, une flexibilité... C'est réellement depuis ces dix dernières années que le nombre de télétravailleurs a pris de l'ampleur.

Selon Uyttebrouck, Wilmotte et Teller (2022), l'évolution du télétravail en Belgique remonte aux années 1990 et a été initialement régulée par le code du travail (Walrave, 2005), avant de faire l'objet d'une régulation spécifique à partir de 2006. À Bruxelles, le télétravail était déjà largement établi au début des années 2000, notamment dans le but de réduire les problèmes de congestion automobile (Taskin, 2006). Il a été démontré que le télétravail joue un rôle substantiel dans la réduction des coûts de congestion pour les personnes travaillant à Bruxelles (van Lier et al., 2014). Dans les institutions publiques fédérales situées dans la capitale, le télétravail est particulièrement répandu, avec la possibilité d'effectuer jusqu'à trois jours de télétravail par semaine depuis 2017 (Febweb, 2017). Cependant, la majorité des télétravailleurs optent pour un ou deux jours de télétravail par semaine (Polling, 2018). Jusqu'à récemment, le télétravail en Belgique était principalement pratiqué sans arrangement contractuel avec l'employeur, à l'exception des institutions. En 2010, seulement un tiers des grandes entreprises bruxelloises avaient mis en place le télétravail de manière contractuelle, ce qui était bien en deçà du potentiel de développement de cette pratique (van Lier et al., 2014).

Cadre juridique

Cet extrait liégeois (2021) présente de manière pertinente le cadre juridique entourant l'exercice du télétravail.

« C'est en 1996 que le cadre juridique international commence à se former, lorsque l'organisation internationale du travail régit la convention numéro 177 et la recommandation 184 sur le travail à domicile (Robert, 2020). Le cadre européen concernant le télétravail voit le jour en 1993 grâce à la Commission européenne car le télétravail est un des huit développements dans lesquels elle veut investir afin de garantir le développement de l'économie et permettre l'augmentation du taux d'emploi (Robert, 2020). L'implémentation des techniques de l'information et de la communication (TIC) dans les entreprises oblige une précision des législations concernant la flexibilité au travail. Le 16 juillet 2002, un accord européen sur le télétravail est créé. La confédération européenne des syndicats accorde de l'importance à deux objectifs principaux : assurer la compétitivité des entreprises et réaliser l'équilibre nécessaire entre flexibilité et sécurité. (Robert, 2020, p. 24). Les états membres ont trois ans pour transférer cet accord dans leur législation nationale. 6. En Europe, certains pays n'ont pas attendu un accord européen pour légiférer le télétravail et surtout le travail à domicile (Scaillerez & Tremblay, 2016). En effet, la France, la Belgique et l'Italie avaient déjà régulé cette

nouvelle organisation du travail avant l'accord européen. En ce qui concerne la Belgique plus précisément, une grande avancée pour le télétravail fut cette transposition de l'accord européen dans la législation belge (Robert, 2020, p. 32). Plusieurs arrêts ont également été réalisés au sein de la Communauté française en 2008, de la Région wallonne en 2011, de la Région bruxelloise en 2012 ; de la Commission communautaire française en 2017 et de la Commission communautaire commune en 2019 (Robert, 2020, p.32). La CCT numéro 85 de novembre 2005 s'intéresse seulement aux employés au sein du secteur privé. L'article 3 de l'accord cadre européen insiste sur l'importance du caractère volontaire du télétravail pour l'employé et l'employeur (Robert, 2020, p. 76). En Belgique, l'article 6 de la CCT numéro 85 de novembre 2005 impose certaines conditions. En effet, il doit être mentionné sur le contrat (Robert, 2020, p. 82): - la fréquence du télétravail ; - les heures pendant lesquelles le travailleur doit être joignable et via quel moyen ; - la précision des aides techniques disponibles ; - la prise en charge des coûts liés au télétravail ; - la durée du télétravail et les détails du retour dans l'organisation. Suite à la crise du coronavirus, certaines législations ont dû être modifiées. En effet, le contexte étant quelque peu particulier, la convention collective de travail a été réaménagée. Il était nécessaire d'encadrer correctement les entreprises qui ont subi cette crise et la transition de l'organisation du travail que cela a engendré et ceci sans y être préparé. »

2.5. Télétravail avant et pendant la crise sanitaire liée au Coronavirus

Mars 2020 a marqué un tournant décisif dans l'exercice du télétravail en Belgique suite aux mesures d'urgence pour limiter la propagation du coronavirus COVID-19 et depuis le nombre des télétravailleurs en Belgique ne cesse de croître.

En 2021, Laurent Taskin (2021) prédisait : « *Durant la crise et dans l'après-Covid, d'avantage de travailleurs vont expérimenter la « déspatialisation » (c'est-à-dire la perte de proximité physique, cf Sewel et Taskin, 2015) de leurs relations de travail. Cette évolution questionne les fondements traditionnels de la relation et du rapport au travail (se voir, échanger directement) et justifie une re-régulation des pratiques de management et d'organisation du travail* »

Depuis le début de la crise Covid, entre 40 et 60% de Belges ont pratiqué le télétravail, accélérant brutalement sa diffusion. Il est probable que la pratique du télétravail s'intensifie durablement et que l'on ne revienne pas à la situation « pré-Covid » (Laurent Taskin, 2021) contre 20% avant la crise sanitaire (Sdworx, 2020). Si le télétravail est une pratique qui existait depuis longtemps, la crise sanitaire liée à la maladie à Coronavirus vient accentuer le phénomène.

Une étude réalisée par le Conseil supérieur de l'emploi (2021) sur l'état des lieux et les perspectives du marché du travail en Belgique et dans les régions révèle une augmentation significative du nombre de télétravailleurs pendant les périodes de confinement, et cette tendance se maintient actuellement à un niveau élevé.

Avant le premier confinement, Eurostat (la direction générale de la Commission européenne chargée de l'information statistique à l'échelle communautaire) estimait en 2019 la part de télétravailleurs à près de 25% de la population active en Belgique (Union Européenne, 2020), les confinements qui en ont résulté ont amené 40 à 62% de la population active belge à le pratiquer, selon divers sondages (SPF Mobilité, 2020; SD

Worx, 2020). Le télétravail comme réponse à la pandémie est devenu aujourd'hui une forme de travail très rependue et elle nécessite donc des mesures en réaction aux changements significatifs qu'elle impose notamment l'isolement social et la réduction des communications de face-à-face qui représentent des risques pour le développement du sentiment d'appartenance.

Après la crise de la COVID-19, les autorités de Bruxelles ont maintenu leur faveur et leur soutien envers le télétravail dans le secteur public. La pandémie a eu pour effet d'accélérer considérablement l'adoption du télétravail, démontrant ainsi son efficacité en permettant la continuité des activités professionnelles tout en réduisant les contacts physiques. Cette nouvelle approche a été largement adoptée et a ouvert la voie à une transformation du monde du travail dans la région.

Ces données mettent en évidence de manière claire que l'expansion du télétravail est encore en cours. Elles jouent un rôle pour contextualiser et appréhender l'impact de la pandémie sur cette nouvelle manière de travailler. Grâce à ces chiffres, il est possible d'observer des changements significatifs dans l'adoption du télétravail et d'évaluer l'ampleur de cette évolution. Ces informations sont essentielles pour comprendre les défis et les opportunités liés au télétravail post-pandémie et permettent de situer le contexte dans lequel l'étude a été menée.

2.6. Le télétravail dans le secteur public

Au cours des dernières années, le télétravail dans le secteur public a connu une évolution significative, d'abord pour sa perception comme symbole de modernité et de flexibilité, des caractéristiques recherchées par la fonction publique depuis les années 1990, notamment suite à la réforme Copernic. Cependant, l'évolution du télétravail a été grandement accélérée par l'arrivée de la pandémie de Covid-19 en 2020. Les mesures de confinement et de distanciation sociale ont contraint les organisations du secteur public à adopter massivement le télétravail pour assurer la continuité de leurs activités. Ce passage forcé au télétravail a été une période de découverte pour de nombreuses organisations, mettant en évidence les avantages et les défis de cette pratique, notamment en matière de management.

Des recherches antérieures (Gibson et al., 2002 ; Hambley et al., 2007 ; Kirk & Belovics, 2006 ; Konradt & Toch, 2007 ; Neufeld & Fang, 2005 ; citées par Furdelle, 2017) ont souligné l'importance du rôle du management dans le succès du télétravail. La déspatialisation, en référence à la distance psychosociologique entre le travailleur et son environnement de travail habituel, remet en question les pratiques de gestion traditionnelles associées au secteur public. Parmi les aspects remis en question, nous retrouvons le contrôle hiérarchique exercé sur les employés et les divisions du travail verticale et horizontale fortes.

Face à cette évolution, il devient essentiel d'adopter une culture de confiance. Le télétravail introduit une rupture au niveau des fondements traditionnels du contrôle managérial, remettant en question la « visibilité » et la « présence » des travailleurs (Felstead et al., 2003 cité dans Taskin, 2006). Une approche de management basée sur la confiance favorise une autonomie accrue des employés, leur permettant de prendre des

initiatives et de s'épanouir dans leur travail à distance. Cela encourage également la communication ouverte et la collaboration, essentielles pour maintenir la cohésion au sein des équipes virtuelles. Ainsi, l'adoption d'une culture de confiance, plutôt qu'une approche de contrôle, permet aux organisations du secteur public de tirer pleinement parti des avantages du télétravail tout en surmontant les défis liés à cette pratique.

Chapitre III : Sentiment d'appartenance

3.1. Définitions

Selon L.W. Porter (1974), le sentiment d'appartenance est le degré d'attachement et d'identification d'une personne à l'endroit d'une organisation. Selon P. Dubois (2005), le sentiment d'appartenance est le degré d'attachement de l'employé à l'organisation qui l'emploie. Des deux retenons l'idée d'attachement dont le degré peut être mesuré, nous ajouterons selon D. Guertin (1987), le sentiment d'appartenance est un processus interactif par lequel les individus sont inter-reliés et se définissent en rapport les uns avec les autres en fonction de champs d'intérêts et d'affinités. De celle-ci nous retiendront l'interaction et l'inter-liaison des membres d'une organisation.

En outre Shuck et Wollard (2010) le conçoivent comme étant une expérience personnelle inséparable de la nature individualiste de l'être humain, un état cognitif, émotionnel et comportemental d'un employé individuel dirigé vers les résultats organisationnels souhaités.

Cette approche met en exergue la nécessité de tenir compte de la diversité d'expériences du public dans la segmentation. Les conditions individuelles influent sur le sentiment d'appartenance.

La dernière approche est celle de Philippe Blanchet et Michel Francard (2003), ils définissent le sentiment d'appartenance(s) comme “ la conscience individuelle de partager une (ou plusieurs) identité(s) collective(s) ” et donc d'appartenir à un (ou plusieurs) groupe(s) de référence ” dont l'individu a intégré un certain nombre de traits identitaires (valeurs, modèles comportementaux et interprétatifs, emblèmes, imaginaire collectif, savoirs partagés, etc.).

Le sentiment d'appartenance est individuel et est le résultat des interactions de l'individu avec autrui dans un groupe de référence auquel il appartient.

L'appartenance est « un processus qui implique une identification personnelle par référence au groupe (identité sociale), des attaches affectives, l'adoption de ses valeurs, de ses normes, de ses habitudes, le sentiment de solidarité avec ceux qui en font aussi partie, leur considération sympathique » (Mucchielli, 1980 dans Guilbert 2005). Cette approche lie le sentiment d'appartenance à la notion d'identité sociale. L'identification d'un individu à un groupe social (groupe professionnel, groupe d'âge...) signifie qu'il a le sentiment d'appartenir à cette catégorie sociale ou de ne faire qu'un avec elle (Ashforth et Mael, 1989)

Selon Thévenet (2000), il existe deux manières pour l'employé de réagir aux objectifs de l'organisation : soit une attitude instrumentale, soit une attitude affective. Le sentiment d'appartenance est donc lié à cette dimension affective.

Concernant l'apport du sentiment d'appartenance, s'inspirant de R. Mucchielli (1980), une étude (Florence et al., 2014) soutient l'idée que sentir le groupe dans lequel on se trouve et se sentir soi-même de ce groupe englobe un ensemble d'attitudes individuelles et de sentiments, désignés par le mot « appartenance ». L'appartenance n'est pas le fait de se « trouver avec ou dans ce groupe » puisqu'on peut s'y trouver sans le vouloir ; elle implique une identification personnelle par référence au groupe (identité sociale), des attaches affectives, l'adoption de ses valeurs, de ses normes, de ses habitudes, le sentiment

de solidarité avec ceux qui en font aussi partie, leur considération sympathique. L'identification au groupe signifie un fondement de la cohésion des membres et de l'esprit d'équipe, l'identification au groupe est d'une part la caractérisation par chacun de son identité sociale par la référence au groupe (par son appartenance), et d'autre part la considération comme « sienne » des réalisations du groupe, comme « siens » ses succès et échecs ».

3.2. Le besoin d'appartenance

Abraham Maslow (1940 cité par Bonnard et al., 2014), psychologue qui a d'abord exercé en tant que comportementaliste avant de se tourner vers d'autres aspects de la psychologie, a développé la théorie de la hiérarchie des besoins en forme pyramidale dans les années 1940. Cette théorie de la motivation repose sur ses observations et met en évidence la notion de besoin d'appartenance parmi les besoins fondamentaux des individus



Figure 1 : Pyramide des besoins de Maslow

A. Maslow a mis en lumière l'importance de la satisfaction des besoins. Le besoin est une nécessité ressentie, d'ordre physique, social ou mental. La satisfaction ou non-satisfaction (manque) s'exprime à travers des sensations : la faim exprime le besoin de manger, la satiété signale le besoin satisfait ; la peur exprime le besoin de sécurité, le calme signale le besoin satisfait... Le besoin est une nécessité en cela que, s'il n'est pas satisfait, il bloque le processus de vie (besoins vitaux) ou de développement de l'individu (besoins sociaux, besoins mentaux...). Le besoin d'appartenance révèle la dimension sociale de l'individu qui a besoin de se sentir accepté par les groupes dans lesquels il vit (famille, travail, association, ...). L'individu se définissant par rapport à ses relations, ce besoin appartient au pôle « relationnel » de l'axe ontologique (théorie de l'être). Les besoins sociaux sont les besoins d'intégration à un groupe. Chaque personne peut appartenir à plusieurs groupes identifiés. Indépendamment de la hiérarchie des besoins selon A. Maslow, l'important est de relever qu'il a été identifié un besoin d'appartenance, un besoin de se sentir appartenir à un groupe.

3.3. L'engagement : définitions et dimensions

Il est plus avantageux, dans le cadre de ce mémoire, d'associer au sentiment d'appartenance ***l'engagement organisationnel***, un des déterminants. Les deux concepts sont étroitement liés dans le domaine de la psychologie organisationnelle, Le sentiment d'appartenance renforce l'engagement. L'engagement est le résultat d'un bon degré de sentiment d'appartenance du salarié à l'organisation, d'un employé pleinement intégré, accepté et connecté à son groupe d'appartenance et un développement d'affinité, de chaleur et de soutien émotionnel de la part des autres membres qui favorisent l'engagement. Un faible sentiment d'appartenance serait un élément important du désengagement (Berkthold et al., 1998 cité par St-Amand et al., 2020), l'engagement des employés semble être fortement influencé par leur sentiment d'appartenance à l'organisation.

Parmi les définitions que nous avons parcourues entre autre celle de Becker (1960, p. 32 cité par Kouadio, 2019), pour qui l'engagement est le résultat d'investissements préalables ou de "paris subsidiaires" qui fondent la cohérence interne d'une série d'actes successifs, nous retiendrons celle de Kanter, elle correspond le plus à notre recherche. L'engagement désigne l'expression des liens sociaux, lesquels s'inscrivent en partie dans des processus d'identification sociale (Kanter, 1968, 1972 cité par Kouadio, 2019). De cette définition nous gardons l'idée d'une manifestation de la connexion entre l'employé et l'organisation, la relation mutuelle entre un individu et la communauté à laquelle il appartient, elle suppose aussi un investissement émotionnel, cognitif et comportemental dans cette relation.

Pour compléter cette dernière nous adoptons aussi la définition Richard Mowday, Steers et Porter, l'engagement comme le degré d'identification et d'implication dans une organisation donnée, caractérisé par une forte croyance et une acceptation des buts et des valeurs de l'organisation, une volonté de réaliser des efforts considérables en faveur de l'organisation et un fort désir d'en rester membre » (1982, cité par [Gara-Bach Ouerdian et Gaha, 2009, p57](#)). Ici nous retenons l'idée de la matérialisation tridimensionnelle de cette connexion salarié et organisation :

- ***Forte croyance et acceptation des buts et des valeurs de l'organisation*** : L'engagement organisationnel implique que l'individu partage les valeurs, les objectifs et la vision de l'organisation. Il croit fermement en eux et les accepte comme étant importants et valables.
- ***Volonté de réaliser des efforts considérables en faveur de l'organisation*** : L'engagement organisationnel se traduit par la disposition de l'individu à investir du temps, de l'énergie et des ressources dans son travail et ses responsabilités au sein de l'organisation. Cela implique un niveau d'effort élevé et une motivation intrinsèque pour contribuer au succès de l'organisation
- ***Fort désir d'en rester membre*** : L'engagement organisationnel est caractérisé par le souhait de l'individu de rester membre de l'organisation à long terme. Cela reflète une volonté de continuer à travailler pour l'organisation et de maintenir une relation continue avec elle.

Sur base des travaux de Kahn (1990), May, Gilson et Harter (2004), Schaufeli (2013) inventorie trois dimensions d'engagement au travail (Cognitif, physique et émotionnel). L'auteur note une forte ressemblance avec les trois échelles d'absorption, de dévouement et de vigueur de l'UWES (Schaufeli et al., 2002).

Les échelles nous serviront de mesure afin d'évaluer l'engagement au travail des télétravailleurs de la commune d'Ixelles.

En analysant les réponses de nos répondants sur les différentes dimensions de l'engagement, nous pourrions mieux comprendre comment le télétravail tel qu'il est mis en place au sein de la commune d'Ixelles impacte leur niveau d'engagement global. Cela nous permettra d'identifier les facteurs qui favorisent un engagement élevé chez les télétravailleurs et de proposer des recommandations pour améliorer leur engagement au travail dans ce nouveau contexte de travail.

Les dimensions de l'engagement au travail

1. Engagement cognitif est centré sur les valeurs, les croyances, les attitudes et les perceptions des individus à l'égard de leur travail.
2. Engagement physique fait référence à l'aspect comportemental de l'engagement au travail,
3. Engagement émotionnelle représente l'attachement affectif de l'employé c'est-à-dire un lien sentimental entre le salarié et l'organisation.

3.4. Le sentiment d'appartenance et l'engagement en télétravail Post-covid

Pour Malenfer (2022), pour le monde du travail, l'année 2020 aura été sans conteste celle d'un changement d'échelle en matière de recours au télétravail. Une nouvelle normalité semble s'installer, qui pourrait être résumée par cette sentence : « deux jours par semaine ».

Avant la crise sanitaire liée à la maladie à coronavirus, le télétravail n'était pas très répandu et était souvent considéré comme une nouveauté ou une option réservée à certains types d'emplois. Les individus étaient encore en train de découvrir et d'explorer les possibilités offertes par le travail à distance, notamment grâce aux avancées technologiques facilitant la communication et la collaboration à distance. Cependant, avec l'arrivée de la crise sanitaire et les mesures de confinement mises en place pour limiter la propagation du virus, le travail à distance est devenu une nécessité pour de nombreux travailleurs. Les entreprises et les organisations ont dû s'adapter rapidement et mettre en place des infrastructures et des politiques permettant aux employés de travailler à distance. Il y a donc eu une augmentation significative du télétravail pendant cette période, car il était essentiel pour maintenir les activités professionnelles malgré les restrictions de déplacement et les fermetures d'entreprises. Maintenant, avec le contexte post-crise qui émerge à mesure que les restrictions liées à la pandémie diminuent progressivement et que la situation revient à la normale, nous observons une certaine réduction ou un assouplissement de la pratique du télétravail.

Au sujet des enjeux post-Covid du télétravail, de Taskin (2021) nous pouvons dire qu'au niveau du travailleur, le télétravail à domicile essentiellement pratiqué un jour par semaine rend possible une préparation (son contenu est spécifiquement défini) et permet au travailleur d'être relativement isolé (de l'activité professionnelle traditionnelle, des open spaces) tandis que dans une situation où la pratique du télétravail s'intensifie et où les journées de télétravail consistent davantage en la duplication de journées de travail classiques à domicile (avec leur lot d'interactions, d'interruptions, de réunions), ces gains

en matière de productivité et d'équilibre privé-professionnel deviennent davantage hypothétiques (Hodder, 2020, tel que repris par Taskin, 2021).

La crise sanitaire liée à la maladie à coronavirus a imposé des transformations et le travail à distance n'est plus simplement une mesure de lutte contre la propagation du virus mais une forme du travail qui a gagné sa place dans les organisations en période post-covid, certaines organisations ont adopté une approche hybride (présentiel et distantiel), alors que d'autres ont préféré renouer avec la présence aux bureaux.

Il est important de souligner que le rythme et la fréquence du télétravail ont changé après la période de confinement. Avec l'assouplissement des mesures liées à la pandémie, notamment la réouverture des bureaux, le télétravail a connu une évolution dans sa pratique.

Pendant le confinement, de nombreuses personnes ont été confrontées à des difficultés lors du télétravail, notamment en raison du manque d'outils et de conditions de travail adaptées. Cependant, post-pandémie, des améliorations significatives ont été apportées aux conditions de travail en télétravail. Les entreprises et les organisations ont investi dans des équipements et des technologies pour faciliter le travail à distance, ce qui a permis de répondre aux besoins des employés et d'améliorer leur expérience de télétravail.

Ces améliorations incluent l'accès à des outils informatiques performants, des logiciels de communication efficaces, et une meilleure organisation du travail à distance. Ces changements ont contribué à rendre le télétravail plus fluide et plus productif pour de nombreux employés.

Par conséquent, le télétravail post-pandémie bénéficie de ces grandes améliorations des conditions de travail. Perçues comme une réponse à leurs besoins, ces réformes peuvent avoir un impact positif sur l'engagement et le sentiment d'appartenance des employés. Il sera donc intéressant, à la lumière de la théorie de l'auto-détermination, d'expliquer l'impact des améliorations des conditions de travail sur l'engagement et le sentiment d'appartenance des employés de la commune.

Pour expliquer la théorie de l'auto-détermination nous reprenons un passage de Laguardia et Ryan, (2000, p.285). La théorie de l'autodétermination maintient que l'humain, d'une façon innée, tend à satisfaire trois besoins psychologiques fondamentaux, à savoir le besoin d'autonomie, le besoin de compétence et le besoin de relation à autrui. L'autonomie suppose que la personne décide volontairement de son action et qu'elle est elle-même l'agent qui réalise cette action de sorte qu'elle est en congruence avec elle et qu'elle l'assume entièrement. Au plan phénoménologique, l'action autonome est celle qui émane du « vrai soi » et dont la causalité est perçue comme venant de l'intérieur. Il est important de noter toutefois que, selon la théorie de l'autodétermination, le concept d'autonomie n'implique strictement que l'appropriation personnelle de l'action que l'on pose de même que l'intégration qui en découle et qu'il ne suppose pas nécessairement qu'on soit individualiste ou indépendant. En effet, quelqu'un peut être collectiviste d'une façon autonome ou dépendant de façon autonome, de même que d'une façon non autonome. Le deuxième besoin fondamental concerne la compétence. La compétence réfère à un sentiment d'efficacité sur son environnement, ce qui stimule la curiosité, le goût d'explorer et de relever des défis. À elle seule, l'efficacité ne suffit pas toutefois à susciter le sentiment d'être compétent ; elle doit comprendre aussi le sentiment de la prise en charge personnelle de l'effet à produire. Pour ce qui est du besoin d'être en relation à autrui, le troisième besoin fondamental, il implique le sentiment d'appartenance et le sentiment d'être relié à des personnes qui sont importantes pour soi. Ressentir une attention délicate

et sympathique confirme alors qu'on est quelqu'un de signifiant pour d'autres personnes et objet de sollicitude de leur part.

Dans le contexte du télétravail, où les employés sont physiquement éloignés de leur lieu de travail habituel et de leurs collègues, il est essentiel de comprendre comment ces besoins psychologiques sont satisfaits ou affectés. La théorie de l'autodétermination permet de comprendre comment le télétravail peut influencer ces besoins psychologiques et, par conséquent, leur impact sur l'engagement et le sentiment d'appartenance des employés. Par exemple, si les employés se sentent autonomes dans leur travail à distance et qu'ils ont les ressources nécessaires pour réussir dans leur rôle, cela peut renforcer leur engagement envers l'organisation. De même, si des mécanismes de communication interne efficaces sont mis en place pour maintenir le lien social entre les membres de l'organisation, cela peut contribuer à restaurer leur sentiment d'appartenance.

3.5. Sentiment d'appartenance et engagement dans l'administration publique

Au cours des dernières décennies, le sentiment d'appartenance et l'engagement organisationnel ont été largement étudiés, mais le secteur public a été relativement peu exploré dans cette recherche spécifique, l'objectif de ces études était d'examiner et de comprendre les fluctuations du niveau d'engagement en lien avec les divers secteurs d'activité. Selon les observations de Kouadio Armand Brice (2019, p.73), bien que les recherches sur l'engagement organisationnel dans le secteur public aient connu une croissance relativement similaire jusqu'au milieu des années 1980, un déclin d'intérêt s'est manifesté à partir de la fin de cette période.

Différentes raisons ont été avancées au fil des années pour apporter une explication aux décalages des niveaux d'engagement au travail observés dans différents secteurs et les sources du désengagement organisationnel dans le secteur public. Kouadio Armand Brice (2019) présente quelques-unes telles que le décalage entre la culture espérée et la culture réelle des organisations publiques explique les faibles niveaux d'engagement organisationnel généralement constatés chez les employés publics (Bourantas, Anagnostelis, Mantes, & Kefalas, 1990; De Santis & Emery, 2017; J. P. Meyer & Morin, 2016; John P. Meyer, Stanley, Jackson, et al., 2012 cités par Kouadio Armand Brice, 2019), la dimension structurelle des organisations publiques, les procédures et une bureaucratie inflexibles Boyne (2002 cité par Kouadio Armand Brice, 2019), etc., l'auteur souligne que son observation la plus intéressante est que, bien que 60% des études analysées indiquent des niveaux d'engagement plus élevés dans le secteur privé, les 40% restants suggèrent que les fonctionnaires publics sont plus engagés. Ainsi, cela témoigne au moins d'une incertitude dans la littérature concernant cette thématique. Dans ses conclusions, Kouadio Armand Brice avance que les principales contributions de la recherche sur l'engagement organisationnel dans le secteur public, bien qu'elles ne prouvent pas définitivement une différence de niveau d'engagement entre les employés du secteur privé et public, incitent à examiner attentivement le sens et la nature même de cet engagement.

Chapitre IV : Question de recherche

Cette section de la recherche consacrée à la question de recherche et à l'hypothèse offre une brève description de l'objectif principal de l'étude et de l'hypothèse formulée. Elle met en évidence la problématique centrale qui sera explorée et fournit un aperçu des attentes et des prédictions de l'étude.

Comme nous l'avons exposé avant, la maladie à coronavirus, au cœur de l'actualité et depuis plus deux ans, a apporté des changements radicaux dans les habitudes de travail, la consommation des nouvelles technologies de l'information et de la communication, dans les interactions sociales et autres. Le télétravail était donc l'une des mesures recommandées pour limiter la propagation du virus. Au-delà de cette lutte contre la maladie à coronavirus, les entreprises ont trouvé en cela un moyen de soutenir la croissance économique, une manière pour les organisations de faire des économies en limitant les coûts logistiques. Cette forme de travail s'installe comme la configuration du travail du futur qu'il devient impératif aux méthodes de management et aux pratiques de communication de s'y adapter.

Le télétravail, bien qu'offrant des avantages, limite les interactions de face à face et réduit la proximité physique entre salariés. Emmanuelle Léon (cité par Liégeois Mathilde, 2021) l'exprime dans son livre « Le management à distance », nous allons vers la fin de l'informel. Toutes les interactions sont désormais programmées et contractuelles. Quel est l'incidence du télétravail sur le sentiment d'appartenance ?

Avec l'assouplissement des restrictions liées à la pandémie, permettant aux entreprises de rouvrir leurs bureaux et de reprendre leurs activités en présentiel, le rythme du télétravail semble réduit. Notre question de recherche est donc « le travail à distance, dans sa forme post-pandémie, ne cause-t-il pas une baisse d'engagement organisationnel et du sentiment d'appartenance par la suite ? »

Les salariés présentent différents profils à relever par conséquent ils n'ont pas tous la même expérience du télétravail avant et après Covid, ils ne réagissent pas tous de la même manière aux stratégies de communication interne mis en place et n'ont pas tous le même degré d'engagement.

Deborah HORLAIT et François LAMBOTTE (2021) abordent l'avenir des pratiques de communication interne marquées par la crise sanitaire. Ils soulignent la nécessité de prendre en compte la diversité du public interne et les approches pour le segmenter afin

Dans cette étude, il s'agit de démontrer si le sentiment d'appartenance à l'organisation se réduit à cause de la distance physique imposée par le télétravail dans sa forme actuelle c'est-à-dire en contexte post-crise sanitaire. La recherche ne s'intéresse donc pas au télétravail dans sa phase pré-covid, largement traitée par Julienne Brabet et al (1982), Laurent Taskin (2006) mais au télétravail post-covid comme expliqué par Laurent Taskin (2021). En cas de baisse observée du sentiment d'appartenance auprès des télétravailleurs qui présentent des profils différents, comment adapter les pratiques de communication interne dans ce contexte post-crise sanitaire ? comment s'adresser désormais au public interne (télétravailleurs) en tenant compte de son caractère hétérogène.

4.1. Pertinence sociale

Avec l'explosion du télétravail, largement répandu dans de nombreux secteurs, notamment en raison de la pandémie de COVID-19, il est essentiel de comprendre l'incidence de cette réalité sur le sentiment d'appartenance et l'engagement des employés pour offrir un soutien adéquat aux travailleurs dans ce nouvel environnement de travail en constante évolution et adapter les pratiques de gestion en conséquence.

Nombreux sont les études traitent du télétravail sur le bien-être et la satisfaction des employés, tous des déterminants d'un bon niveau de sentiment d'appartenance. Il est donc avantageux d'explorer la corrélation entre le sentiment d'appartenance et l'engagement en situation de télétravail permet de découvrir les éléments qui stimulent le bien-être et la motivation des travailleurs à distance. Se pencher sur la question enrichit aussi le management humain des équipes à distance en maintenant la collaboration et renforçant les liens entre les membres.

4.2. Hypothèses

Après avoir passé en revue la littérature, nous pouvons donc avancer comme hypothèses de recherche que le télétravail, dans sa forme post-covid, a une incidence sur le sentiment d'appartenance des employés à l'organisation.

Il est remarquable de constater qu'en période post-Covid, la fréquence et la régularité du télétravail ont diminué avec la levée des mesures restrictives, notamment la réouverture des bureaux qui a encouragé un retour au travail en présentiel. Cela peut avoir un impact sur l'isolement et la désocialisation des employés.

De manière claire : « Le télétravail post-Covid a une incidence sur les liens affectifs et l'engagement en diminuant les interactions informelles, en générant des frustrations liées au manque d'informations claires sur la répartition des tâches, en compromettant la qualité de la communication du manager, en restreignant la possibilité de donner des feedbacks aux collaborateurs, ainsi que d'autres situations. Ces éléments pourraient potentiellement entraîner une diminution du sentiment d'appartenance et de l'engagement des employés. Cependant, nous anticipons que certaines améliorations, telles que le retour en présentiel, pourraient favoriser le renforcement des liens sociaux et contribuer à restaurer le sentiment d'appartenance au sein de l'organisation. »

Partie II. : Etude empirique

La partie empirique de ce mémoire revêt une importance fondamentale, car elle constitue l'étape centrale de cette étude. C'est à ce stade que les données collectées sont minutieusement analysées en vue de répondre à la question de recherche et de tester l'hypothèse formulée. Pour cela, nous avons adopté une méthodologie rigoureuse et une approche empirique méticuleusement élaborée afin d'obtenir des résultats fiables et pertinents.

Cette section se penche en détail sur notre enquête en présentant tout d'abord le cadre méthodologique adopté, la population ciblée et les outils de collecte de données utilisés, ainsi que les différentes étapes du processus de collecte.

L'analyse approfondie des données collectées nous permettra d'explorer en profondeur les perceptions et expériences des participants en ce qui concerne le télétravail post-pandémie.

Chapitre V : Méthodologie

Cette section, dédiée à la présentation des choix méthodologiques, traitera des participants et des instruments de collecte de données utilisés.

5.1. Approche méthodologique

Etant donné que l'objectif de cette étude est de comprendre en profondeur les effets du Télétravail, tel qu'exercé après la crise sanitaire, sur le sentiment d'appartenance des employés ; nous opterons donc pour une étude qualitative. La recherche qualitative est particulièrement appropriée lorsque les facteurs observés sont subjectifs, donc difficiles à mesurer (Aubin-Auger et al., 2008, p1).

À l'aide des entretiens individuels approfondis et semi-directifs, plus adapté à notre étude et conçus pour recueillir naturellement des témoignages, les expériences personnelles, les perceptions et en extraire le sens, nous aurons une compréhension plus fine des enjeux liés à notre problématique.

La recherche qualitative ne cherche pas à quantifier ou à mesurer, elle consiste le plus souvent à recueillir des données verbales (plus rarement des images ou de la musique) permettant une démarche interprétative. Elle peut contribuer à une meilleure compréhension du fonctionnement des sujets et des interactions entre eux (Aubin-Auger et al., 2008, p2).

Les systèmes humains ou sociaux sont complexes. Pour comprendre les phénomènes qui y sont reliés, il faut recourir à une vision holistique. Une telle vision permet non seulement d'arriver à des descriptions détaillées des situations et des événements, mais aussi d'acquérir une connaissance approfondie du comportement des acteurs qui y évoluent, des sentiments qu'ils éprouvent ainsi que des interactions qui les lient. Les méthodes qualitatives de recherche sont seules à rendre accessible une telle vision holistique

(Benbasat, Goldstein et Mead, 1983 ; Eisenhardt, 1989; Patton, 1982; A/orthman et Roberts, 1982 cités par cité par Gagnon, Y. C., 2005, p1.).

Elle nous permettra de recueillir les informations aussi pour dresser les différents profils des télétravailleurs en présence selon leurs positions dans la structure hiérarchique et selon d'autres variables, recueillir ensuite leurs expériences, opinions et ressentis à propos du télétravail post-covid et son effet sur l'engagement de chacun, tous des facteurs subjectifs et non mesurables. En définitive nous récolterons leurs avis et jugements sur le type des communications mis en place en interne pendant cette période, sont-ils satisfaits ou il y a des changements à faire.

Nous avons décidé de faire une étude de cas en ce qui concerne notre recherche. L'étude de cas comme méthode de recherche est appropriée pour la description, l'explication, la prédiction et le contrôle de processus inhérents à divers phénomènes, que ces derniers soient individuels, de groupe ou d'une organisation (Woodside et Wilson, 2003 cité par Gagnon, Y. C., 2005, p2.).

La méthode d'analyse mobilisée est l'analyse thématique afin de séquencer les discours par thèmes (et sous thèmes) et calculer leurs fréquences et leurs interactions dans le but de comprendre l'articulation de la pensée de chaque intervenant. Elle est la plus appropriée afin d'étudier les interviews semi-directifs.

5.2. La collecte des données

Notre échantillon a été sélectionné au sein de l'administration de la communale d'Ixelles, issu des services différents et de grades différents afin d'assurer la diversité des répondants. Nous allons ainsi analyser si le sentiment d'appartenance et aussi l'engagement à l'organisation se réduit à cause de la distance physique imposée par le télétravail dans sa forme actuelle c'est-à-dire en contexte post-crise sanitaire. Il faut signaler que le télétravail avant la crise sanitaire due à la maladie à coronavirus était la découverte du travail à distance, pendant la crise (confinement) il y a eu augmentation significative du travail à distance en raison des restrictions imposées par la pandémie et enfin le contexte post-crise fait référence à la réduction ou à l'assouplissement de la pratique du télétravail à mesure que les restrictions liées à la pandémie diminuent et que la situation revient à la normale.

Le public interne de la commune d'Ixelles étant hétérogène, le questionnaire prévoit donc la récolte des données pour les segmenter en tant que « population nomade ». Les travailleurs mobiles sont en train de devenir un des groupes de population active qui croît le plus vite. « Il va falloir modifier en profondeur la façon dont ils sont managés », explique le professeur Christopher Bones (cité par Perruchot Garcia, V. ,2016, 49p.)

Les entretiens se dérouleront à distance via un Googleform et la possibilité de revenir avec des Googlemeet pour approfondir les réponses si la nécessité de développement et clarté des arguments se présente.

5.3. Guide d'entretien

Un guide d'entretien est un outil permettant de réaliser une interview. Celui-ci précise les questions qui seront posées lors de l'entretien entre deux personnes : le mémorant et l'interviewé. Ce guide d'entretien est construit à partir de recherches exploratoires et est organisé par thèmes. L'entretien est structuré en entonnoir. C'est-à-dire que les premières questions sont générales et deviennent de plus en plus précises (Imbert, 2010 cité par Liégeois, 2021).

Pour mesurer l'engagement des salariés de la commune d'Ixelles en situation de télétravail post-covid nous utiliserons la version courte de l'échelle d'engagement au travail (UWES, pour Utrecht Work Engagement Scale), un outil développé par les chercheurs Schaufeli et Bakker à l'Université d'Utrecht aux Pays-Bas. Les 09 items de l'UWES sont regroupés en trois sous-échelles (vigueur, dévouement et absorption) qui reflètent les dimensions sous-jacentes de l'engagement : VI (3 items), DE (3 items) et AB (3 items). Tous les items sont notés sur une échelle de fréquence en 7 points allant de 0 (jamais) à 6 (toujours) (Schaufeli, Salanova, et al., 2013). Il est important pour nous de voir comment chaque dimension de l'engagement est affectée par le télétravail tel qu'il est mis en place au sein de la commune d'Ixelles en période post-covid.

L'échelle UWES a démontré sa validité et sa fiabilité dans de nombreuses études, et elle est largement utilisée dans la recherche académique ainsi que dans les contextes organisationnels pour évaluer l'engagement des employés. Elle permet de mesurer différentes facettes de l'engagement au travail et offre un aperçu précieux des attitudes et des motivations des individus vis-à-vis de leur travail. À ce dispositif, nous s'associerons un calcul de fiabilité des items « le coefficient alpha de Cronbach ». Ce coefficient traduit la «cohérence interne » de l'épreuve et sert d'indice pour estimer la fiabilité de l'examen. Plus ce coefficient est élevé (et se rapproche de 1,00), plus nous pouvons postuler que les items mesurent effectivement la même caractéristique ou le même objectif et contribuent par conséquent à produire des résultats fiables. Si l'alpha de Cronbach est faible, le score obtenu par l'étudiant ne permet pas de prédire avec suffisamment de précision quel est son niveau réel de connaissances (Braibant & Communication présentée au 26ème colloque de l'ADMEE Europe, 2014)

Le guide d'entretien est constitué de vingt-quatre questions, incluant les items de l'UWES. Deux questions comportent chacune une sous-question supplémentaire, et une question en contient deux pour approfondir les réponses. Les premières questions visent à permettre à l'interviewé de se présenter et de décrire sa position au sein de l'organisation. Ensuite, les questions sont conçues pour recueillir les expériences et les opinions des participants concernant le télétravail post-Covid et son impact sur l'engagement, ainsi que les mécanismes de communication utilisés en situation de télétravail. Le guide d'entretien est conçu de manière flexible et adaptable, avec des questions ouvertes encourageant chaque participant à exprimer librement ses opinions et à fournir des informations détaillées.

5.4. Description de l'échantillon de l'enquête

L'échantillon de l'enquête est composé de 34 répondants issus de l'administration communale d'Ixelles. Ces répondants représentent une diversité de postes et de services au sein de l'organisation. Parmi eux, on retrouve des agents administratifs/assistants, des superviseurs/chefs d'équipes, des directeurs (managers) et des experts (spécialistes), ainsi que la référente RH et le technicien.

En ce qui concerne les caractéristiques personnelles, la majorité des répondants ont atteint un niveau d'études supérieures. La tranche d'âge la plus représentée est celle allant de 40 à 50 ans, suivie de celles allant de 30 à 40 ans, et les plus de 50 ans. La grande majorité travaille à la commune depuis plus de 5 ans, ce qui indique une certaine stabilité et expérience au sein de l'organisation. Le sexe le plus représenté parmi les répondants est féminin.

L'échantillon est diversifié en termes de postes, d'expériences de télétravail et d'opinions concernant différents aspects du travail au sein de l'administration communale d'Ixelles. Ces différentes caractéristiques offrent une perspective riche et nuancée pour analyser l'engagement et le sentiment d'appartenance dans le contexte du télétravail post-pandémie.

5.5. Contexte organisationnel

La maison communale d'Ixelles, également connue sous le nom de pavillon Malibran, est située au 168 Chaussée d'Ixelles. Ce bâtiment historique rend hommage à la célèbre cantatrice qui y a vécu au début du XIXe siècle. C'est le siège de l'administration communale d'Ixelles, dirigée par le bourgmestre Christos Doulkeridis, qui est responsable de la gestion quotidienne de la commune et représente l'autorité communale. Il travaille en étroite collaboration avec les échevins, qui sont chargés de différentes compétences telles que les finances, l'urbanisme, la culture, etc. Parmi les échevins, nous trouvons Anaïs Camus, sixième échevine, qui est notamment responsable de la petite enfance, des propriétés communales, des logements et des transports.

La commune d'Ixelles compte également une trentaine de conseillers communaux, dont Mamoudou Kane et Benoît Hellebuyck. Ces conseillers, élus par les citoyens, siègent au conseil communal et jouent un rôle actif dans la prise de décisions concernant la gestion de la commune. Patricia van der Lijn occupe le poste de secrétaire communale, nommée par le conseil communal. Elle est chargée de la préparation des affaires soumises au Conseil communal et au Collège des Bourgmestre et Échevins. En plus d'assister aux réunions, elle est responsable de la rédaction des procès-verbaux et de la transcription des délibérations et des décisions. Kristel Segers occupe quant à elle le poste d'adjointe de Patricia van der Lijn.

Catherine Van Den Steen occupe le poste de receveuse communale, une fonction désignée par le Conseil communal. En tant que receveuse communale, elle a la responsabilité personnelle de gérer les finances de la commune et de vérifier la régularité des opérations effectuées, que ce soit en termes de recettes ou de dépenses. Son rôle est essentiel dans la gestion financière de la commune et dans la garantie de la légalité des opérations financières.

L'administration communale d'Ixelles compte un personnel administratif responsable de la mise en œuvre des décisions prises par les autorités locales. Ce personnel est réparti dans divers services et départements tels que le service des étrangers, le département des finances, le service des affaires sociales, le service d'aménagement du territoire, le service d'archives, le service de bien-être des animaux, le service du climat, de l'environnement et de l'énergie, le service de la cohésion sociale, le service du commerce, le service de la communication, le service de la culture et de la vie de quartier, le service de l'égalité et des droits humains, le service de l'emploi et de l'insertion sociale, etc. Cette diversité de

services et de départements reflète la variété des missions et des responsabilités de l'administration communale d'Ixelles.

Au sein de la commune d'Ixelles, l'organisation reflète une préoccupation particulière pour la hiérarchie, en mettant l'accent sur la prise de décisions et le respect des rôles et des positions. Cette approche souligne l'importance accordée à la structure organisationnelle et à l'autorité dans la gestion des activités et des responsabilités au sein de l'organisation.

Organigrammes

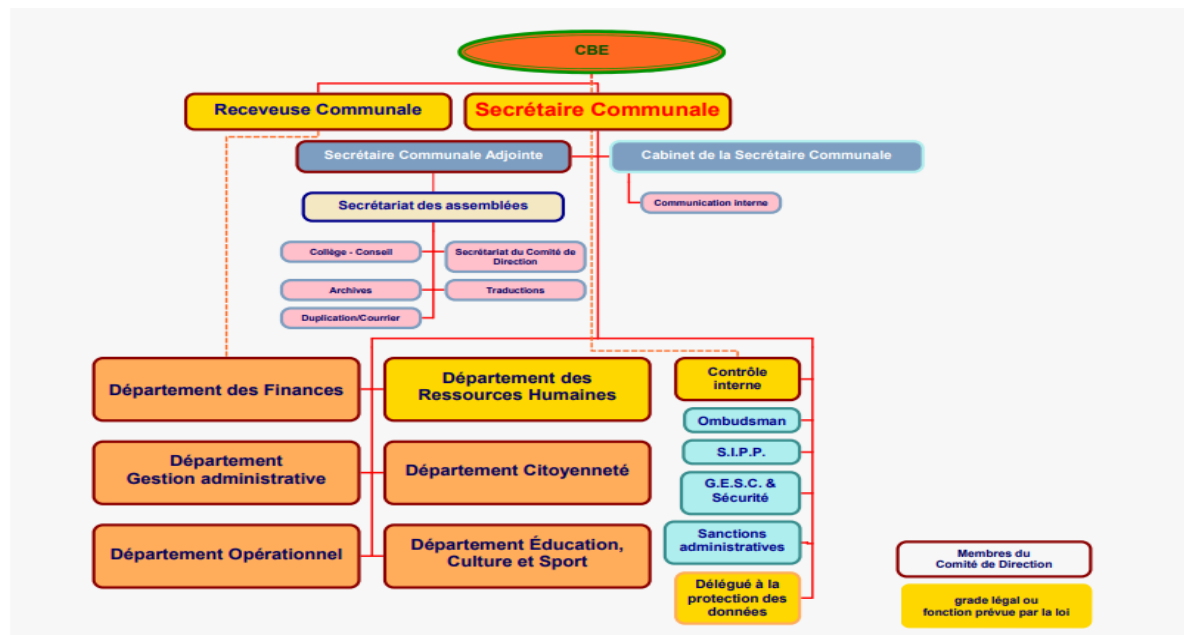


Figure 2 : L'organigramme de la commune d'Ixelles

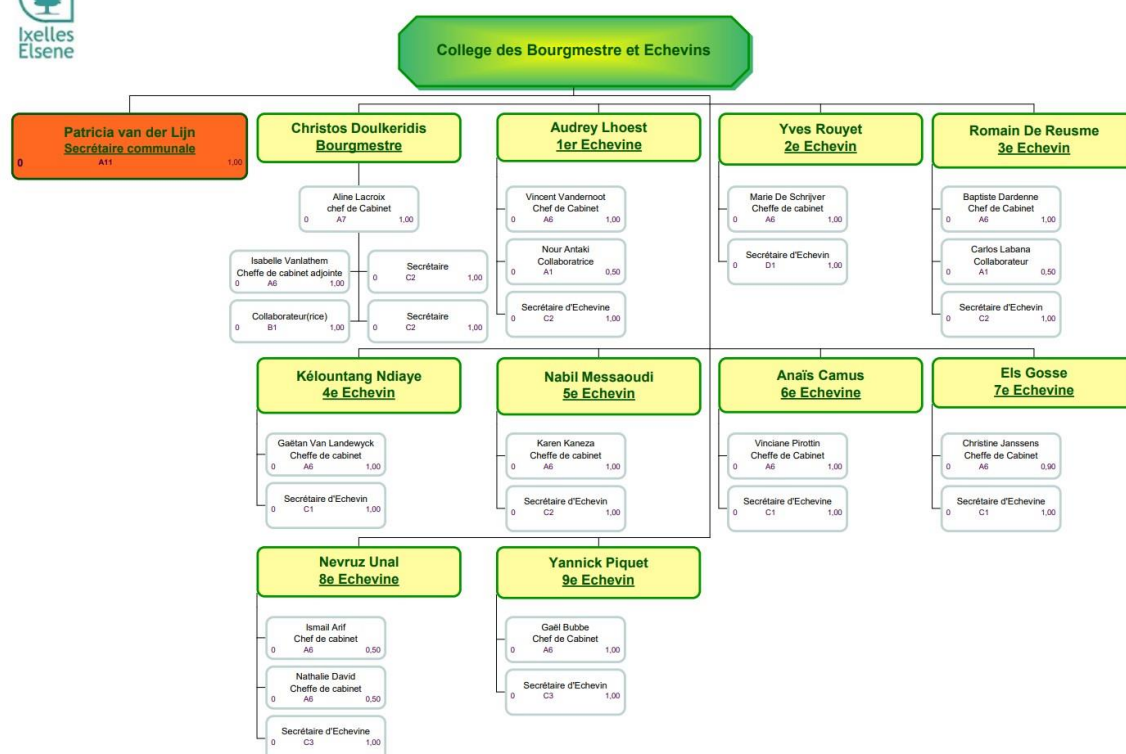


Figure 3 : L'organigramme du collège des bourgmestre et échevins de la commune d'Ixelles

Chapitre VI. : Examen des résultats obtenus

6.1. Analyse des réponses aux questions du questionnaire

I. Caractéristiques des répondants

Ce point reprend les caractéristiques personnelles de nos répondants, en prenant en compte des aspects tels que le sexe, l'ancienneté au sein de l'organisation, la tranche d'âge et le niveau d'études.

Dans notre échantillon, nous constatons que la majorité des répondants ont atteint un niveau d'études supérieures. En ce qui concerne la tranche d'âge, nous observons que celle allant de 40 à 50 ans est la plus représentée, suivie de celles allant de 30 à 40 ans, ainsi que des plus de 50 ans. En ce qui concerne l'ancienneté à la commune, nous remarquons que la grande majorité des répondants travaille depuis plus de 5 ans au sein de l'organisation. Enfin, en ce qui concerne le sexe, nous notons que le groupe le plus représenté parmi nos répondants est féminin.

	Nombre total de réponses	Pourcentage total
Hommes	16	47,1
Femmes	18	52,9
Autres	00	00
total	34	100

Tableau 3 : sexes des répondants

	Nombre total de réponses	Pourcentage total
Etudes primaires	00	00
Etudes secondaires	12	35,3
Etudes supérieures	22	64,7
total	34	100

Tableau 4 : Niveaux d'études des répondants

	Nombre total de réponses	Pourcentage total
Moins de 30 ans	04	11,8
30 à 40 ans	09	26,5
40 à 50 ans	12	35,3
Plus de 50 ans	09	35,3
Total	34	100

Tableau 5 : Tranches d'âges des répondants

	Nombre total de réponses	Pourcentage total
Moins de 02 ans	03	8,3
02 à 05 ans	07	20,6
Plus de 05 ans	24	70,6
Total	34	100

Tableau 6 : Anciennetés des répondants

II. Aménagement et conditions de travail

Cette dimension explore les perceptions des répondants sur différents aspects liés à l'organisation et conditions du travail. Parmi ces aspects, on retrouve les postes occupés, la découverte du télétravail avant et après la crise sanitaire, les responsabilités, le soutien et la collaboration entre collègues, l'autonomie, la disponibilité des outils des nouvelles technologies de l'information et de la communication, la participation active aux décisions et l'environnement de télétravail.

Une grande partie de nos répondants ont découvert le télétravail avec la crise sanitaire et le pratiquent également après celle-ci. Ils se répartissent majoritairement dans la catégorie des agents administratifs/assistants, suivis par les superviseurs/chefs d'équipes, les directeurs (managers) et les experts (spécialistes), avec la référente RH et le technicien clôturant la liste. Cette information met en évidence l'impact de la crise sanitaire sur l'adoption du télétravail, qui a été une nouvelle expérience pour de nombreux répondants et les fonctions principales qui ont adopté le télétravail.

Les positions hiérarchiques au sein d'une organisation jouent un rôle important dans l'engagement et le sentiment d'appartenance des employés en raison des niveaux de responsabilité et d'autonomie associés à chaque poste. L'exemple du répondant 09 qui occupe un poste de chef d'équipe/manager est intéressant à examiner. En tant que chef d'équipe, cette personne est probablement responsable de la gestion et de la supervision d'une équipe de collaborateurs. Avec ce rôle de leadership, le répondant 09 peut bénéficier d'un niveau de responsabilité plus élevé, notamment en prenant des décisions importantes pour son équipe et pour l'organisation dans son ensemble.

Actuellement, le télétravail structurel est le régime en place au sein de l'administration communale. Les répondants soulignent principalement le caractère brusque du télétravail imposé pendant la pandémie et mettent en évidence l'évolution en termes d'organisation du travail, de maîtrise et de développement des outils après cette dernière. La mise en place soudaine du télétravail en réponse à la crise sanitaire, ce qui a pu entraîner des ajustements rapides et inattendus pour nos répondants, ensuite nous constatons des changements et des améliorations dans l'organisation du travail ainsi que dans leur maîtrise et l'utilisation des outils technologiques après la période de pandémie. Cela suggère une adaptation et une évolution progressive dans la manière dont le télétravail est géré au sein de l'administration communale comme réaction à tous les problèmes relevés pendant le confinement.

À titre d'exemple, pendant le confinement, de nombreux employés ont été contraints d'utiliser leurs propres matériels informatiques pour travailler à distance, faute de disposer de l'équipement adéquat fourni par la commune. Cette situation pouvait parfois entraîner des difficultés techniques et une certaine frustration pour les travailleurs.

Cependant, avec l'entame du télétravail post-covid, les équipes ont bénéficié d'une amélioration notable de leurs conditions de travail. En effet, l'administration communale a pris des mesures pour mettre à disposition des employés les matériels nécessaires à l'exercice de leurs fonctions à distance. Cette initiative a permis de résoudre les problèmes liés à l'utilisation du matériel personnel et a contribué à une meilleure efficacité dans le travail à distance.

La mise à disposition des matériels professionnels a également eu un impact positif sur le sentiment d'appartenance des employés en télétravail. En se sentant mieux équipés et soutenus par l'organisation, les travailleurs ont pu se concentrer davantage sur leurs tâches sans être entravés par des problèmes matériels. Cette évolution a donc contribué à renforcer le lien entre les employés et leur organisation, car ils ont ressenti que leurs besoins étaient pris en compte et que la commune prenait des mesures concrètes pour les soutenir dans leur travail à distance.

Concernant la transition vers un management à distance, la majorité de nos répondants l'a vécue de manière positive, tandis que certains ont connu une adaptation progressive. Notons que les répondants 28 et 30 ont eu respectivement une adaptation difficile et très difficile. Nous soulignons une expérience globalement positive de cette nouvelle forme de travail bien que ces deux cas particuliers mettent en évidence des contrastes parmi les répondants.

Effectivement, le cas du répondant 28 met en évidence l'importance du temps et du soutien pour s'adapter efficacement au télétravail. Il semble que ce participant ait eu besoin de plus de temps pour s'ajuster à cette nouvelle forme de travail à distance. Cela peut être dû, en partie, à un soutien jugé limité de la part des collègues, ce qui peut avoir entravé sa capacité à se sentir pleinement à l'aise dans son environnement de télétravail.

De plus, le répondant mentionne des distractions dans son environnement de travail moyennement calme. Cela peut avoir un impact négatif sur sa productivité, sa concentration et donc son engagement, rendant ainsi l'adaptation au télétravail plus difficile. Les distractions peuvent provenir de divers facteurs, notamment des occupants de la maison, des bruits environnants ou des interruptions fréquentes.

Toutefois, malgré ces défis, le répondant 28 a réussi à s'adapter progressivement au télétravail grâce aux feedbacks qu'il a reçus. Ces retours d'information lui ont probablement permis d'identifier les domaines dans lesquels il pouvait améliorer sa productivité et son efficacité en télétravail. Le fait de recevoir des feedbacks constructifs est une source d'apprentissage et de motivation pour les employés, les incitant à ajuster leur approche et à surmonter les obstacles liés au télétravail.

Le cas du répondant 30 présente des similitudes avec le répondant 28 en ce qui concerne le soutien des collègues, mais il soulève également des problématiques supplémentaires qui pourraient expliquer sa transition difficile vers le télétravail. Le fait que le répondant 30 ne soit impliqué dans aucune décision concernant son travail et qu'il jouisse d'une autonomie limitée peut être un facteur déterminant dans sa difficulté à s'adapter au télétravail.

En ce qui concerne le soutien et la collaboration entre collègues, la majorité de nos répondants estime recevoir un soutien élevé de la part de leurs collègues, suivie par une catégorie qui juge le soutien reçu comme modéré, avec des collègues généralement disposés à aider. Il est important de noter qu'aucun répondant n'estime ne pas recevoir de soutien ou en recevoir de manière faible. Cela suggère que, dans l'ensemble, les

répondants perçoivent un certain niveau de soutien de la part de leurs collègues, qu'il soit élevé ou modéré. Ce niveau de soutien de la part des collègues favorise un environnement de travail positif et coopératif.

En matière de collaboration entre équipes et départements, la majorité des répondants considère que l'administration communale d'Ixelles encourage de manière limitée la collaboration, telle est l'opinion principale des répondants. Un deuxième groupe estime qu'elle encourage activement la collaboration transversale, tandis que le troisième expose une culture de silos et une communication limitée entre équipes. Enfin, un dernier groupe avance que la collaboration et la communication entre équipes et départements ne sont pas pertinentes au sein de l'administration. Ces divergences de points de vue s'expliquent par la présence de membres de différents départements dans l'échantillon, chacun disposant de son mode de fonctionnement et de ses propres codes. Ce qui explique les différentes perspectives exprimées par les répondants en fonction de leur département et de leur expérience spécifique au sein de l'administration communale.

Au sein de la commune d'Ixelles, chaque service possède des spécificités et des missions propres, ce qui se reflète dans l'organisation de leur travail. Certains services bénéficient d'une plus grande autonomie, leur permettant de prendre des décisions plus rapidement et de s'adapter aux besoins spécifiques de leur domaine d'activité. Ces services sont souvent ceux qui ont une mission plus spécialisée et des compétences techniques avancées. Ils peuvent agir avec moins de contraintes hiérarchiques et bénéficient d'une plus grande flexibilité pour mener à bien leurs projets. L'exemple de l'experte/spécialiste (répondante 4) qui exerce seule sans fonction définie illustre cette autonomie dans la prise de décision et la gestion de son travail.

En revanche, certains services sont davantage encadrés et contraints dans leurs activités. Par exemple, le service chargé des affaires juridiques doit suivre des règles et des procédures strictes dans le traitement des dossiers juridiques et administratifs. Les agents de ce service ont moins de marge de manœuvre et doivent respecter des directives établies pour garantir la légalité et la conformité des actions entreprises. Un autre exemple est le service de la population, qui doit se conformer aux réglementations légales en matière d'état civil et de documents d'identité. Les procédures y sont souvent standardisées pour assurer l'uniformité et la fiabilité des services fournis aux citoyens. Dans ces services, les agents sont plus impliqués dans l'exécution de procédures déjà prédéfinies que dans la conception et la prise de décisions majeures.

La majorité de nos répondants indique bénéficier d'une autonomie modérée dans l'accomplissement de leurs tâches, suivie par un groupe qui estime jouir d'une autonomie élevée. Enfin, une minorité considère que le niveau d'autonomie dont elle dispose est limité. La façon dont l'autonomie varie peut influencer la motivation au travail des employés, ainsi que leur capacité à s'engager pleinement dans leurs tâches et un bon équilibre dans le niveau d'autonomie accordé aux employés peut contribuer à renforcer leur sentiment d'appartenance à l'organisation en leur permettant de se sentir valorisés, impliqués et responsables de leurs contributions au sein de l'équipe et de l'entreprise.

En ce qui concerne les feedbacks des superviseurs, la majorité de nos répondants en reçoivent régulièrement, tandis que d'autres n'en reçoivent pas ou de manière moins fréquente. Nous notons un impact positif des feedbacks réguliers sur les employés. Les répondants qui en bénéficient régulièrement sont motivés à s'améliorer dans leur travail et ressentent un fort sentiment d'engagement envers la mission de la commune à l'exception du répondant 34 qui juge ces feedbacks pas assez pour motiver. Certains

répondants qui ne reçoivent pas de feedbacks réguliers de la part de leurs superviseurs trouvent leur motivation principalement dans la nature de leurs tâches professionnelles. Le répondant 07 en est un exemple concret.

Concernant l'environnement de travail, la majorité de nos répondants télétravaillent dans un environnement très calme, avec rarement des perturbations sonores. Un autre groupe travaille dans un environnement moyennement calme, avec quelques distractions sonores occasionnelles. Cependant, le répondant 24 travaille dans un environnement qui n'est pas du tout calme et est souvent exposé à diverses distractions. L'environnement de travail joue un rôle important dans le niveau de passion et de stimulation ressenti par les employés.

La majorité de nos répondants disposent de tous les outils nécessaires pour accomplir leurs tâches, tandis que d'autres estiment que certaines améliorations sont nécessaires. Cependant, le répondant 32 estime ne pas avoir accès aux outils nécessaires pour accomplir ses tâches

En ce qui concerne la participation active à la prise de décisions, la majorité de nos répondants sont consultés dans certaines décisions, mais pas dans toutes. Le groupe suivant est constitué de ceux qui sont impliqués dans la prise de toutes les décisions, tandis que le troisième groupe minoritaire (répondants 25 et 30) n'est pas impliqué dans la prise de décisions. Il existe une certaine implication dans le processus décisionnel, mais avec des degrés de participation variables.

III. Regards sur l'engagement des collègues

Cette dimension explore les perceptions des répondants concernant l'engagement et la participation de leurs collègues pendant la période de télétravail post-covid, tel qu'il est mis en place par l'administration communale. Elle examine comment les répondants perçoivent l'engagement de leurs collègues dans leurs tâches professionnelles à distance, ainsi que leur niveau de participation et de contribution au sein de l'organisation pendant cette période.

La perception de l'engagement et de la participation des collègues varie parmi nos répondants. La majorité estime que ces aspects sont restés stables voire renforcés grâce aux initiatives de collaboration à distance. Un deuxième groupe pense que certains membres éprouvent encore des difficultés à s'adapter au travail à distance. Un troisième groupe observe une augmentation de l'engagement et de la participation, attribuant cela à une plus grande autonomie et responsabilité des membres de l'équipe. Enfin, une minorité de répondants considère que l'engagement et la participation ont diminué, certains membres étant moins impliqués.

IV. Les dimensions de l'engagement

Cette section aborde les réactions des répondants concernant différentes dimensions qui constituent l'engagement organisationnel, spécifiquement dans le contexte du télétravail post-Covid, tel qu'il est mis en place par l'administration communale. Les aspects explorés incluent la vigueur, le dévouement et l'absorption des employés au sein de

l'administration communale pendant cette période de télétravail. Les résultats de cette analyse fournissent un aperçu détaillé des perceptions et des réalités vécues par les employés.

1. Engagement physique

La dimension de l'engagement physique correspond à la sous-échelle de la vigueur dans l'échelle Utrecht Work Engagement Scale (UWES).

La majorité de nos répondants déborde souvent d'énergie pendant les heures de télétravail. Ensuite, vient le groupe de ceux qui sont très souvent débordés d'énergie, suivi de ceux qui le sont quelques fois, ceux qui le sont toujours et enfin, les employés qui le sont rarement. Il est à noter qu'aucun de nos répondants ne déborde jamais ou presque jamais d'énergie pour son travail.

Nos répondants présentent une tendance générale à se sentir souvent forts et vigoureux pour l'accomplissement de leurs tâches. Le groupe qui suit se sent très souvent forts et vigoureux, suivi de ceux qui se sentent toujours ainsi. Enfin, un groupe plus restreint indique éprouver rarement cette sensation de force et de vigueur pour leurs tâches.

Quant à l'envie d'aller travailler le matin, la majorité de nos répondants exprime souvent cette envie. Ensuite, vient le groupe de ceux qui en ont très souvent envie, suivi de ceux qui ont rarement envie d'aller travailler. Par ailleurs, certains répondants indiquent toujours éprouver cette envie matinale. Toutefois, il est important de mentionner que deux répondants (32 et 12) affirment ne pas avoir presque jamais envie d'aller travailler.

2. Engagement émotionnel

La dimension de l'engagement émotionnel correspond à la sous-échelle du dévouement dans l'échelle Utrecht Work Engagement Scale (UWES) et évalue l'implication affective des individus dans leur travail.

Nos répondants présentent généralement une passion fréquente (souvent) pour leur travail. Ensuite, vient le groupe de ceux qui sont très souvent passionnés, suivis de ceux qui le sont toujours et enfin ceux qui le sont rarement, ce qui suggère un niveau élevé d'engagement et d'enthousiasme envers leurs tâches professionnelles. Il est à signaler que le répondant 32 n'est presque jamais passionné par son travail, il ne reçoit aucun feedback de la part des superviseurs.

La majorité de nos répondants trouve souvent leur métier stimulant. Ensuite, vient le groupe de ceux qui estiment que leur métier est très souvent stimulant, suivi de ceux qui le trouvent toujours stimulant et enfin ceux qui le trouvent rarement stimulant.

Principalement, nos répondants sont très souvent fiers de leur travail. Ensuite, vient le groupe de ceux qui en sont souvent fiers, suivis de ceux qui en sont toujours fiers. Cependant, le répondant 17 est rarement fier de son travail, et le répondant 9 n'est presque jamais fier de son travail et n'a que moins de deux ans d'ancienneté au sein de l'administration communale.

3. Engagement cognitif

La sous-échelle "absorption" de l'Utrecht Work Engagement Scale (UWES) correspond à la dimension de l'engagement cognitif. Cette sous-échelle évalue le degré auquel les individus sont totalement immergés dans leurs tâches professionnelles

Nos répondants témoignent fréquemment d'un fort sentiment de captivation vis-à-vis de leur travail. Ensuite, viennent les groupes de ceux qui sont très souvent et toujours captivés. Cependant, le répondant 32 estime n'être presque jamais captivé par son travail.

La majorité des répondants sont souvent absorbés par leur travail, avec un groupe de ceux qui le sont très souvent et ceux qui le sont toujours. Notamment, le répondant 4 est rarement absorbé par son travail, tandis que le répondant 32 ne l'est presque jamais.

En ce qui concerne l'immersion au travail, la majorité des répondants estiment être souvent littéralement plongés dans leurs tâches, suivis par le groupe de ceux qui le sont très souvent. Ceux qui le sont rarement et toujours viennent juste avant le répondant 32 qui ne l'est presque jamais.

Depuis seulement 6 mois, le répondant 32 travaille dans un domaine différent de celui dans lequel il a toujours évolué, à savoir le secteur hospitalier. Malheureusement, il n'a pas accès à tous les outils nécessaires pour accomplir son travail correctement.

Il est à noter que certaines tâches ou responsabilités peuvent être plus stimulantes et passionnantes pour certains répondants que pour d'autres. Certains pourraient être plus en phase avec leurs compétences ou leurs intérêts personnels, ce qui les rendrait plus passionnés et fiers de leur travail

Outre l'ancienneté au sein de l'organisation, la nature même du travail peut exercer également une influence sur la perception et l'engagement des répondants. Les responsabilités, les défis et les opportunités inhérentes à chaque poste peuvent engendrer des niveaux d'engagement différents. Certaines fonctions peuvent susciter une plus grande passion et satisfaction, tandis que d'autres peuvent être perçues comme moins stimulantes. Ainsi, la nature du travail contribue à façonner l'expérience des répondants au sein de l'organisation et influe sur leur engagement et leur sentiment d'appartenance.

6.3. Analyse de fiabilité par le coefficient Alpha de Cronbach

L'évaluation de l'engagement au travail est d'une importance capitale pour comprendre le niveau de motivation, de dévouement et de concentration des répondants dans leur environnement professionnel, notamment en période de télétravail post-pandémie. Dans le cadre de notre étude, nous avons choisi d'utiliser l'échelle Utrecht Work Engagement Scale (UWES) dans sa version de 9 items pour mesurer l'engagement au travail parmi les employés de la commune d'Ixelles interrogés.

Cependant, pour garantir la validité et la crédibilité de nos résultats, il est primordial de vérifier la qualité de l'échelle utilisée. Une mesure d'engagement au travail doit être fiable et cohérente pour produire des données précises et exploitables. C'est pourquoi nous avons réalisé une analyse de fiabilité en nous concentrant sur la cohérence interne de l'échelle UWES.

En utilisant l'outil d'analyse statistique SPSS d'IBM, nous avons calculé le coefficient alpha de Cronbach en nous basant sur les réponses aux 9 items de l'échelle UWES. Les résultats de cette analyse ont révélé un coefficient alpha élevé de 0,911 indiquant une

forte cohérence entre les items. Ce résultat renforce la fiabilité de l'échelle UWES et nous confère une plus grande confiance dans la justesse et la stabilité des mesures d'engagement au travail obtenues auprès de nos participants.

Selon les critères de fiabilité établis par Nunnally (1978, cité par Hollet & de Conférences, 2005), un coefficient alpha de Cronbach supérieur ou égal à 0,60 est généralement considéré comme acceptable pour une recherche exploratoire. Pour des études appliquées, un coefficient alpha supérieur à 0,80 est considéré comme satisfaisant en termes de fiabilité.

La mesure de la fiabilité d'un instrument de recherche, telle que l'échelle utilisée pour évaluer les variables, est essentielle pour s'assurer de la stabilité et de la cohérence des résultats obtenus. Le coefficient alpha de Cronbach est l'un des indicateurs les plus couramment utilisés pour évaluer la fiabilité d'une échelle. Un coefficient alpha élevé indique une forte cohérence interne des items de l'échelle, ce qui signifie que les questions mesurent de manière fiable le concept étudié. Un coefficient alpha égal ou supérieur à 0,80 est donc généralement considéré comme un seuil satisfaisant pour garantir la fiabilité des mesures dans une étude appliquée.

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	34	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	34	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,911	9

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression d'élément
Vigueur 1	34,85	44,614	,668	,902
vigueur 2	34,65	45,750	,643	,904
vigueur 3	35,09	39,719	,728	,900
Devouement 1	34,59	40,674	,807	,892
Devouement 2	34,88	41,865	,754	,896
devouement 3	34,41	43,704	,743	,897
Absorption 1	34,44	44,072	,736	,898
Absorption 2	34,74	44,746	,634	,904

Absorption 3	34,82	45,301	,561	,909
--------------	-------	--------	------	------

Tableau 5 : Coefficient Alpha de Cronbach - Données et Résultat

Chapitre VII. Interprétation des résultats

Le chapitre d'analyse et d'interprétation des résultats constitue une étape importante de ce mémoire, visant à confronter les données recueillies lors de l'enquête aux éléments théoriques abordés dans la revue de littérature scientifique. L'objectif principal de ce chapitre est de fournir des réponses pertinentes à la question de recherche posée dans ce rapport.

Dans cette partie, nous analyserons en détail les résultats de notre enquête menée auprès des employés de la commune d'Ixelles. Nous serons attentifs aux tendances, aux différences importantes et aux éventuelles relations entre les variables étudiées.

7.1. Analyse propre à chaque dimension

I. Caractéristiques des répondants

En analysant les caractéristiques personnelles des répondants, notamment les tranches d'âge les plus représentées et les années d'ancienneté, nous pouvons déduire qu'il en résulte une certaine stabilité des répondants au sein de l'organisation, les tranches d'âge de nos répondants suggèrent aussi une bonne expérience du travail donc peuvent avoir une meilleure compréhension des enjeux liés au télétravail.

Au fil des années, ces employés ont eu l'occasion de développer une connaissance approfondie de la culture organisationnelle, des processus internes et des collègues avec lesquels ils interagissent régulièrement, ce qui joue un rôle important dans leur engagement et leur sentiment d'appartenance. Le temps représente un facteur clé pour établir une relation solide et durable entre l'employé et l'organisation.

Cependant, le répondant 32, avec seulement 6 mois de service et un background différent dans le secteur d'activité, se retrouve en difficulté. Cela soulève la question de l'importance d'une communication interne qui tienne compte de la diversité du public. Comme suggéré avant, Il est essentiel de s'adresser à tous les employés de manière adaptée à leur expérience, leurs connaissances et leurs besoins spécifiques.

Il existe une corrélation entre le niveau d'éducation et les aspirations professionnelles, les cas de nos répondants reflètent l'incidence de l'éducation dans la formation de leurs perspectives et de leurs attentes en tant que membres du personnel de la commune d'Ixelles. De ce fait, la prédominance de répondants ayant atteint un niveau d'éducation supérieur peut justifier leur quête de conditions de travail qui satisfont leurs attentes élevées en matière d'autonomie, de soutien, d'efficacité, de culture d'entreprise, d'outils de travail, et bien d'autres aspects.

Les répondants démontrent une sensibilité particulière aux améliorations mises en place par la commune, surtout lorsqu'elles répondent directement à leurs besoins. Notamment, nos répondants ont mis l'accent sur le caractère mieux organisé du télétravail post-Covid.

II. Aménagement et conditions de travail

La découverte brusque du télétravail pendant la crise sanitaire a pu entraîner des défis pour de nombreux répondants, notamment en termes d'organisation et de motivation. Le passage rapide au télétravail a pu créer un environnement de travail peu structuré et peu familial, ce qui a pu influencer négativement l'engagement des employés.

Cependant, il est intéressant de noter que lors du télétravail post-pandémie, des améliorations ont été observées, notamment en ce qui concerne l'organisation, les outils de travail et les horaires. Ces améliorations ont eu un impact positif sur l'engagement des employés. En offrant des conditions de travail plus optimales, l'organisation a pu favoriser un environnement propice à la productivité et à la satisfaction des employés, ce qui peut contribuer à renforcer leur engagement.

Les ajustements apportés suite à la découverte brusque du télétravail ont peut-être permis aux employés de se sentir plus soutenus et mieux accompagnés dans cette nouvelle façon de travailler.

L'autonomie dans l'accomplissement des tâches et le degré de participation active à la prise de décisions ont des effets variables sur l'engagement et le sentiment d'appartenance des employés. Les répondants fortement impliqués dans le processus décisionnel peuvent ressentir un impact plus significatif sur leur engagement et leur sentiment d'appartenance par rapport à ceux moins impliqués. Par ailleurs, les feedbacks constructifs et réguliers permettent aux employés de recevoir des informations sur leur performance, leurs compétences et leurs contributions au sein de l'organisation.

Par ailleurs, mentionnons que le retour en présentiel dans le contexte post-pandémie est également pertinent, le régime de télétravail structurel en place au sein de la commune d'Ixelles, qui alterne entre les jours de télétravail et les jours en présentiel au bureau, a une influence significative sur l'engagement et le sentiment d'appartenance des employés. Une meilleure organisation du télétravail également contribue à réduire le stress et les obstacles qui auraient pu exister initialement, favorisant ainsi un plus grand engagement au travail.

Le soutien perçu de la part des collègues joue un rôle important dans le développement d'un engagement élevé et d'un fort sentiment d'appartenance chez les employés. Il est important de noter qu'aucun répondant n'estime ne pas recevoir de soutien ou en recevoir de manière faible. Cela suggère que, dans l'ensemble, les répondants perçoivent un certain niveau de soutien de la part de leurs collègues, qu'il soit élevé ou modéré. La commune est un environnement de travail caractérisé par un esprit d'équipe et de collaboration et le sentiment d'appartenance à la commune est renforcé puisque les employés se sentent soutenus et intégrés dans la dynamique sociale de l'organe.

Globalement, la transition vers le management a été perçue de manière positive par nos répondants, ce qui a contribué au maintien de leur engagement et de leur sentiment d'appartenance.

La théorie de l'auto-détermination nous rappelle l'importance des besoins fondamentaux tels que l'autonomie, la compétence et la relation avec autrui (Laguardia & Ryan, 2000). L'engagement des répondants dans leur travail est influencé par la satisfaction de ces besoins. Ainsi, les feedbacks réguliers, la liberté dans l'exécution des tâches et la participation à la prise de décisions répondent au besoin d'autonomie.

La réussite de la transition vers le management hybride, l'amélioration des conditions de télétravail post-pandémie, un environnement de travail calme, et la maîtrise des outils informatiques comblent le besoin de compétence. Le soutien des collègues, la collaboration entre équipes et le retour en présentiel contribuent à la satisfaction du besoin de relation avec autrui. La réalisation de ces besoins fondamentaux est d'une importance capitale pour instaurer un cadre de travail positif qui encourage à la fois le sentiment d'appartenance et l'engagement des employés envers la commune.

Nous pensons donc que lorsque ces aménagements et conditions de travail sont optimisés et répondent aux besoins des employés, ils contribuent à créer un environnement de travail positif, épanouissant et productif. Un environnement de travail favorable favorise l'engagement des employés envers leur travail et l'organisation, renforce leur motivation, et améliore leur sentiment d'appartenance à l'équipe et à l'organisation.

Le télétravail pendant le confinement a confronté nos répondants et la commune à un défi majeur lié à la distance physique. Cependant, l'adoption du télétravail post-pandémie, qui intègre à la fois le travail à distance et la présence, perçu comme un retour à une certaine normalité, a grandement facilité la résolution de nombreux problèmes liés au télétravail.

III. Regards sur l'engagement des collègues

La perception positive de l'engagement et de la participation des collègues par la grande majorité de nos répondants est un aspect important à souligner.

Nous pensons donc que la perception de l'engagement et de la participation des collègues a une influence sur l'engagement et le sentiment d'appartenance au sein des équipes. Un haut niveau d'implication parmi les collègues crée un environnement de travail positif et stimulant, encourageant les répondants à s'investir pleinement dans leurs tâches et à se sentir connectés et valorisés au sein de leur équipe. À l'inverse, un faible niveau d'engagement peut entraîner des sentiments de désengagement et d'isolement chez les répondants, affectant ainsi leur bien-être et leur performance au travail.

La majorité des répondants accordant une note positive à l'engagement de leurs collaborateurs démontre l'importance de la perception de l'engagement collectif dans l'influence de leur propre engagement et sentiment d'appartenance au sein de l'organisation.

IV. Les dimensions de l'engagement

Les résultats des scores d'engagement au travail révèlent une adhésion positive des employés envers le télétravail post-pandémie mis en place au sein de la commune d'Ixelles. Les scores moyens supérieurs à 4 dans chaque sous-échelle (vigueur, dévouement et absorption) indiquent un niveau d'engagement relativement élevé chez les participants.

Dans la dimension de la « vigueur », les employés affichent un haut niveau d'énergie, d'enthousiasme et de résilience au travail, ce qui témoigne de leur dynamisme et de leur motivation à relever les défis professionnels, même en travaillant à distance.

Concernant le "dévouement", les scores élevés mettent en évidence un fort attachement des employés envers leurs rôles professionnels, soulignant leur implication et leur loyauté envers l'organisation, malgré les défis liés au télétravail.

L' « absorption » élevée révèle que les employés sont capables de se concentrer intensément sur leurs activités professionnelles et de se plonger pleinement dans leur travail, démontrant ainsi un haut niveau d'immersion productive dans le contexte du télétravail.

Il est aussi intéressant de noter que les sous-échelles « dévouement » et « absorption » ont un score légèrement supérieur à la vigueur 0,2, une différence n'est pas très significative. Ces scores globalement élevés dans chaque dimension d'engagement suggèrent que le télétravail post-pandémie est bien accepté et favorise un fort sentiment d'appartenance et d'engagement actif parmi les employés de la commune d'Ixelles.

Les résultats témoignent de l'adaptabilité et de la résilience des employés face aux nouvelles modalités de travail et mettent en lumière les aspects positifs de cette transition vers le télétravail. Ils reflètent également l'importance de la gestion du changement et de la communication interne pour faciliter une transition réussie vers le télétravail et assurer le bien-être et la satisfaction des employés.

Participants	Vigueur 1	vigueur 2	vigueur 3	Devouement	Devouement	devouement
Répondant 1	4	4	2	4	4	4
Répondant 2	5	4	4	4	4	5
Répondant 3	5	5	3	2	4	4
Répondant 4	6	6	5	5	5	6
Répondant 5	4	4	5	5	5	4
Répondant 6	4	4	4	5	4	4
Répondant 7	3	4	4	4	4	4
Répondant 8	4	4	4	4	2	4
Répondant 9	4	4	5	5	5	5
Répondant 10	3	4	2	4	4	4
Répondant 11	4	4	4	4	4	4
Répondant 12	4	5	1	2	2	5
Répondant 13	3	2	2	4	2	5
Répondant 14	3	4	4	6	4	6
Répondant 15	4	4	5	4	4	4
Répondant 16	6	5	5	6	6	5
Répondant 17	2	4	4	4	2	2
Répondant 18	4	4	4	4	4	5
Répondant 19	4	5	5	6	6	6
Répondant 20	5	6	6	5	5	5
Répondant 21	5	5	6	6	5	6
Répondant 22	4	4	4	4	4	5
Répondant 23	4	4	4	4	4	5
Répondant 24	5	5	5	5	5	5
Répondant 25	6	6	6	6	6	6
Répondant 26	5	5	4	5	5	5
Répondant 27	5	5	5	5	4	4
Répondant 28	4	5	4	4	4	5
Répondant 29	4	5	4	6	5	5
Répondant 30	4	4	2	4	4	4
Répondant 31	4	4	2	4	4	4
Répondant 32	2	2	1	1	2	2
Répondant 33	5	5	6	6	6	6
Répondant 34	5	5	4	5	4	5
Nne/sous-echelles		4,2			4,4	

Absorption 1	Absorption 2	Absorption 3	moyenne/VI	moyenne DE	moyenne AB
4	4	4	3,3	4	4
5	4	4	4,3	4,3	4,3
5	5	4	4,3	3,3	4,7
6	6	6	5,7	5,3	6,0
4	4	4	4,3	4,7	4,0
4	4	4	4,0	4,3	4,0
4	5	5	3,7	4,0	4,7
4	4	4	4,0	3,3	4,0
5	5	5	4,3	5,0	5,0
4	4	4	3,0	4,0	4,0
6	4	5	4,0	4,0	5,0
4	4	2	3,3	3,0	3,3
6	6	6	2,3	3,7	6,0
6	6	6	3,7	5,3	6,0
4	4	4	4,3	4,0	4,0
6	5	5	5,3	5,7	5,3
4	4	4	3,3	2,7	4,0
4	4	4	4,0	4,3	4,0
4	5	5	4,7	6,0	4,7
5	4	4	5,7	5,0	4,3
6	5	5	5,3	5,7	5,3
4	4	2	4,0	4,3	3,3
4	4	2	4,0	4,3	3,3
5	4	4	5,0	5,0	4,3
6	4	4	6,0	6,0	4,7
5	5	5	4,7	5,0	5,0
4	5	5	5,0	4,3	4,7
4	4	4	4,3	4,3	4,0
5	4	5	4,3	5,3	4,7
4	4	4	3,3	4,0	4,0
4	2	4	3,3	4,0	3,3
2	1	2	1,7	1,7	1,7
6	6	5	5,3	6,0	5,7
4	4	4	4,7	4,7	4,0
4,4					

Tableau 7 et 8 : Données et Résultats des Sous-Échelles UWES-9

Un taux d'engagement élevé peut être justifié par plusieurs facteurs qui contribuent à créer un environnement de travail favorable et stimulant.

Durant le confinement, la commune d'Ixelles a été confrontée à des défis liés à l'adoption soudaine et non préparée du télétravail, ce qui a engendré des problèmes organisationnels. Toutefois, soucieuse d'améliorer la situation, la commune a réagi de manière proactive pour résoudre ces problèmes. Par exemple, pour pallier les difficultés d'accès aux documents physiques, une rotation a été mise en place, permettant aux agents de passer deux ou trois heures par semaine au bureau afin de résoudre ces problèmes. Cette approche a contribué à faciliter le travail à distance tout en assurant un accès adéquat aux ressources nécessaires pour mener à bien les tâches professionnelles.

Après la période post-pandémie, la commune d'Ixelles a renforcé sa culture d'amélioration en mettant en place plusieurs mesures pour faciliter le télétravail. L'organisation a pris des initiatives significatives, notamment en fournissant aux employés les équipements nécessaires pour travailler à distance de manière efficace. La restructuration du télétravail a également été entreprise, permettant aux employés de bénéficier d'une plus grande flexibilité dans l'organisation de leur travail en passant du télétravail obligatoire à une option.

Pour assurer un soutien adéquat aux télétravailleurs, l'organisation a mis en place une rotation, garantissant ainsi une présence régulière au bureau. Cette rotation consiste à organiser les horaires des employés de sorte qu'il y ait toujours un certain nombre de personnes présentes sur place pour fournir une assistance, répondre aux questions et faciliter la collaboration avec les télétravailleurs.

Cette mesure vise à résoudre certains des défis liés au télétravail, notamment la difficulté d'accéder rapidement à des informations ou à des ressources lorsque l'on travaille à distance. En ayant des collègues présents sur site, les télétravailleurs peuvent obtenir rapidement les informations dont ils ont besoin et recevoir un soutien en cas de problème ou de question.

Parallèlement, des améliorations ont été apportées aux logiciels utilisés, tels que Rainbow, afin de maximiser les outils de communication et de collaboration en ligne. Toutes ces démarches témoignent de l'engagement de la commune envers une approche proactive pour adapter le télétravail aux besoins des employés et optimiser les conditions de travail à distance.

Nous pensons que la culture d'amélioration mise en place au sein de l'organisation est à la base de ce taux d'engagement élevé des employés. Le télétravail pendant le confinement a joué un rôle essentiel pour l'administration de la commune d'Ixelles en mettant en lumière les problèmes liés à cette pratique. Cette expérience a agi comme un déclencheur pour favoriser une culture d'amélioration au sein de l'organisation. En faisant face aux défis du télétravail, la commune a pris conscience de l'importance de perfectionner cette approche et de créer un environnement de travail plus propice pour ses employés. Ces constats ont été largement partagés par les employés, qui soulignent le caractère mieux organisé du télétravail post-Covid, résultant des mesures mises en place pour améliorer cette pratique et adapter les conditions de travail à distance.

7.2. Exploration des limites de l'étude

Notre mémoire de recherche présente certaines limites qui méritent d'être soulignées. Tout d'abord, la taille de notre échantillon, composé de 34 répondants, peut ne pas être entièrement représentatif de l'ensemble des services et départements de la commune d'Ixelles. Bien que nous ayons utilisé une méthodologie qualitative semi-directive et obtenu des informations riches, il est important de reconnaître que cette taille d'échantillon limite la généralisation des résultats à l'ensemble de la population de la commune, et encore moins à l'ensemble de l'administration publique.

Le sujet que nous avons abordé dans ce rapport, à savoir l'engagement et le sentiment d'appartenance dans le contexte du télétravail post-pandémie, est d'une grande importance et aurait mérité une étude plus approfondie. Malheureusement, en raison de contraintes de temps, de disponibilité des répondants et de ressources limitées, nous n'avons pas pu inclure toutes les variables pertinentes dans notre recherche moins encore les questions qui s'y rapportent dans notre guide d'entretien. Il convient également de noter que la totalité des informations liées à ces sujets n'a pas pu être abordée dans ce rapport en raison de la limitation du nombre de pages imposées. Cependant, nous avons cherché à sélectionner les informations les plus pertinentes et significatives pour répondre à la question de recherche de manière approfondie et rigoureuse.

En raison des contraintes liées aux emplois du temps des participants, il n'a pas été possible de planifier de nombreux rendez-vous ou de prolonger davantage l'étude pour approfondir leurs réponses.

Malgré certaines limitations, notre travail fournit des informations importantes sur l'engagement et le sentiment d'appartenance dans le contexte du télétravail post-pandémie. Il constitue également une modeste contribution pour de futures recherches

approfondies. Pour une meilleure compréhension de ces sujets essentiels dans le monde du travail actuel, il serait bénéfique de réaliser des études plus approfondies, en prenant en compte une plus grande variété de facteurs et en élargissant l'échantillon de participants.

Chapitre VIII. Discussion

8.1. Confrontation à l'hypothèse

Suite à l'analyse des données recueillies auprès de nos répondants, parmi lesquels la majorité a découvert le télétravail pendant la crise sanitaire, nous confirmons notre hypothèse puisqu'il est évident que le télétravail a un impact sur les liens affectifs et l'engagement. Selon le rythme et la fréquence de ce télétravail, il affecte l'engagement et le sentiment d'appartenance chez les employés. L'éloignement physique des collègues, combiné à l'adaptation à cette nouvelle forme de travail et au passage d'un environnement de travail traditionnel au télétravail, constituait un défi pour de nombreux employés.

En période post-pandémie, la commune d'Ixelles a mis en place un modèle de télétravail structurel, permettant aux employés de travailler à distance un à deux jours par semaine. Cette approche a été adoptée afin de tirer parti des avantages du télétravail, notamment la flexibilité et la réduction des déplacements, tout en veillant à maintenir une présence physique dans les bureaux pour certaines tâches spécifiques.

Avec cette approche, la commune a offert à ses employés un équilibre entre le travail à domicile et le travail sur site, favorisant ainsi l'engagement et le bien-être des travailleurs. Le télétravail structurel devient ainsi une composante essentielle de la stratégie de gestion du personnel de la commune, lui permettant de s'adapter aux changements du monde du travail tout en répondant aux besoins opérationnels de l'organisation et aux besoins fondamentaux de son personnel.

Pendant le confinement, le télétravail a été associé à certains problèmes pour nos répondants. Cependant, depuis lors, des améliorations significatives ont été apportées en termes de conditions et d'organisation du travail, ce qui a abouti à une version plus optimisée du télétravail en période post-covid. De plus, avec la fin du confinement, le retour en présentiel a été mis en place. Selon les réponses de nos participants, ce nouveau format de télétravail répond davantage aux besoins des employés.

Ces améliorations et le retour en présentiel ont un impact positif sur les liens sociaux au sein de l'organisation. En offrant une meilleure flexibilité dans la gestion du travail, le télétravail post-covid favorise de ce fait un équilibre. Les interactions en présentiel permettent également de renforcer les liens entre collègues et de recréer un sentiment de communauté au sein des équipes.

8.2. Identification des recommandations

Le télétravail est devenu un sujet d'intérêt majeur pour les décideurs, les organisations et les travailleurs suite à la pandémie de COVID-19. Alors que de nombreux travailleurs ont été contraints de travailler à distance pour assurer la continuité des activités pendant la crise sanitaire, le télétravail s'est avéré être une solution viable pour de nombreuses entreprises et organisations. Cette évolution a suscité des questions importantes concernant le télétravail post-COVID, ses avantages et ses défis, ainsi que les stratégies permettant d'en optimiser les retombées.

Pour les décideurs et les organisations, il est essentiel de mettre en place des mécanismes permettant d'apporter en permanence des améliorations aux politiques et aux cadres du télétravail. Cela implique d'investir constamment dans des technologies de communication et des infrastructures adaptées pour assurer la connectivité, la sécurité des données et la collaboration efficace entre les équipes à distance. La commune d'Ixelles a pris cette mesure en dotant son personnel des différents outils nécessaires pour le télétravail, contrairement à la période de crise sanitaire où les employés utilisaient leurs propres équipements, qui n'étaient pas toujours adaptés à cette situation

À la lumière des résultats de ce mémoire, il est clair que les mécanismes d'amélioration continue et les réponses positives aux besoins fondamentaux des employés jouent un rôle essentiel dans le maintien de leur engagement et de leur sentiment d'appartenance à l'entreprise. Le télétravail post-COVID est un domaine en constante évolution, et il est crucial d'adopter une approche proactive pour s'adapter aux besoins changeants des employés et de l'entreprise.

En instaurant des mécanismes de révision régulière, les décideurs peuvent évaluer l'efficacité des politiques de télétravail en place et identifier les domaines qui nécessitent des ajustements. Cela peut inclure la collecte de feedback auprès des travailleurs sur leur expérience de télétravail et besoins, l'analyse des performances et de la productivité, ainsi que la prise en compte des nouvelles tendances et des meilleures pratiques en matière de télétravail.

Les employés d'une organisation, notamment la commune d'Ixelles, forment un public hétérogène avec des caractéristiques personnelles, des besoins, des préférences et des styles de communication variés. Pour assurer une communication interne efficace, il est essentiel de prendre en compte les différences individuelles de chaque employé dans ses approches.

Et les résultats de ce mémoire mettent en évidence l'importance du management humain dans le maintien de l'engagement des employés en télétravail. Adopter une approche empathique et centrée sur l'humain permet aux responsables de créer un climat de confiance et de favoriser le sentiment d'appartenance à l'entreprise, même à distance. Cela englobe maintenir une communication ouverte et régulière avec les équipes à distance, encourager la collaboration et fournir des feedbacks réguliers.

Comment s'adresser désormais au public interne (télétravailleurs) en tenant compte de son caractère hétérogène ?

Nous avons tenu à répondre à cette question non seulement comme une recommandation à la commune d'Ixelles, mais aussi aux autres organisations.

À la lumière de nos résultats, nous préconisons de reconnaître la diversité des télétravailleurs en personnalisant la communication interne. Il est essentiel d'adapter les messages en fonction de leurs besoins, intérêts, préférences et niveaux d'engagement. Pour atteindre différents profils d'employés, il convient d'utiliser des canaux de communication variés. Par exemple, le répondant 32, encore dans sa phase d'acclimatation au secteur public et à la commune d'Ixelles, pourrait bénéficier d'un message adapté à sa situation spécifique.

Pour ce faire, il est primordial de segmenter le public en fonction de différentes catégories de télétravailleurs, en tenant compte de leurs postes, rôles et besoins spécifiques. Ensuite, il est possible de créer des messages ciblés pour chaque segment, ce qui rendra l'information plus pertinente et significative pour eux.

Mettre en place des mécanismes de participation est également crucial. Cela permettra de favoriser un environnement de communication bidirectionnelle en encourageant les télétravailleurs à exprimer leurs idées, opinions et préoccupations, par exemple, via une boîte à idées digitale, des sondages, des réunions virtuelles et des groupes de discussion en ligne sur les changements à mettre en place pour améliorer le travail, etc.

Investir dans des outils de communication numériques et former le personnel à leur utilisation sont des initiatives essentielles. Le digital est un puissant allié pour surmonter l'obstacle de la distance. Les plateformes de messagerie instantanée, les intranets, les réseaux sociaux d'entreprise et les visioconférences sont là pour faciliter les échanges et les collaborations entre les télétravailleurs.

Les responsables doivent s'assurer que les télétravailleurs ont accès à toutes les informations et ressources nécessaires pour effectuer leur travail de manière efficace. Il est essentiel d'investir dans des formations sur les meilleures pratiques du télétravail pour les aider à s'adapter à cette nouvelle réalité. Par ailleurs, ne pas oublier de reconnaître et de valoriser les efforts des télétravailleurs pour leur contribution et leur engagement. Cela peut se faire par le biais d'annonces publiques, de récompenses virtuelles ou de notes de remerciement.

Enfin, la diffusion des informations importantes et des décisions organisationnelles doit être transparente. Cette transparence renforcera la confiance des employés et favorisera un meilleur engagement de leur part dans leur travail et leur environnement professionnel.

Chapitre IX. Conclusion

Ce mémoire a examiné de manière approfondie l'incidence du télétravail sur l'engagement et le sentiment d'appartenance des employés en période post-pandémie, en se concentrant sur le cas de la commune d'Ixelles. Notre recherche a permis de mettre en évidence plusieurs éléments clés qui influencent positivement l'expérience des employés en télétravail. Parmi ceux-ci, nous retrouvons le soutien des collègues, l'amélioration des conditions et de l'aménagement de travail, ainsi que l'intensité et la fréquence du télétravail.

Après avoir exposé et étudié attentivement les résultats de notre enquête, nous abordons désormais la phase de conclusion, au cours de laquelle nous apporterons une réponse à la question de recherche posée dans ce mémoire. En se basant sur l'ensemble des données collectées et les analyses réalisées, nous sommes en mesure de formuler une réponse à la question suivante : « *Dans sa forme post-pandémie, le télétravail n'entraîne-t-il pas une diminution de l'engagement organisationnel et du sentiment d'appartenance par la suite ?* »

Au sein de la commune d'Ixelles, le télétravail tel qu'il est mis en place en période post-pandémie est largement bien accueilli par la majorité des employés. Cette approche structurelle qui permet aux employés de travailler à distance un à deux jours par semaine est perçue de manière positive et appréciée par la plupart des membres du personnel. Il est donc important de reconnaître que le télétravail en période post-pandémie n'est pas nécessairement synonyme d'une diminution de l'engagement organisationnel et du sentiment d'appartenance.

Ainsi, les effets du télétravail sur l'engagement organisationnel et le sentiment d'appartenance dépendront en grande partie de la manière dont il est mis en œuvre et géré par les organisations. La gestion du télétravail, notamment par les responsables, joue un rôle important dans le maintien de l'engagement et du sentiment d'appartenance des employés à distance.

9.1. Réaffirmation de l'importance de l'étude dans le contexte du management hybride

Le télétravail est actuellement une pratique en constante évolution, et dans le contexte du management hybride, où les organisations adoptent des modèles de travail flexibles mêlant le travail au bureau et le télétravail, cette étude revêt une importance significative.

La pandémie de COVID-19 a conduit à l'émergence du management hybride comme une réalité pour de nombreuses organisations. Le télétravail est désormais un élément incontournable de cette nouvelle façon de travailler, et son impact sur l'engagement et le sentiment d'appartenance des employés dans le contexte post-pandémie est un enjeu majeur. Cette étude fournit des indications précieuses sur les pratiques de gestion qui favorisent la productivité et la satisfaction des employés en télétravail, tout en tenant compte des spécificités du management hybride.

L'engagement des employés et leur sentiment d'appartenance sont des facteurs étroitement liés à la performance organisationnelle. En comprenant comment le télétravail peut influencer ces aspects clés, les organisations, comme la commune

d'Ixelles, seront mieux préparées à anticiper les effets du management hybride sur leur productivité et leur succès global. Epinglons le cas du répondant 3, elle a identifié l'un des problèmes les plus fréquents pendant le télétravail lors du confinement. Il s'agissait du manque d'accès complet aux documents liés aux dossiers, qui n'étaient pas toujours disponibles à 100% en réseau.

Cette situation entravait la capacité des agents à fournir un service rapide et de qualité aux citoyens. Pour pallier cela, une organisation a été mise en place, où les agents se rendaient au bureau une fois par semaine pendant 2 à 3 heures pour obtenir des détails supplémentaires et répondre aux questions des citoyens, ce qui entraînait cependant un ralentissement du service. Après la crise, des améliorations ont été apportées, notamment grâce à des jours de présence au bureau et à l'organisation de rotations en télétravail, de sorte qu'il y a toujours des agents sur place pour assister et renseigner les autres. Cette amélioration a eu un impact positif sur la qualité du service rendu aux citoyens. Les répondants 6 et 14 ont également exprimé cet argument de manière similaire.

Un autre aspect crucial mis en évidence par cette étude est l'incidence de la satisfaction des besoins fondamentaux des employés sur leur engagement et leur sentiment d'appartenance. En prenant en compte les besoins et les préférences des employés en télétravail, les organisations pourront adapter leurs politiques RH pour mieux répondre à ces nouvelles réalités. Cela implique la mise en place de politiques de télétravail flexibles et de programmes de soutien spécifiques pour les employés à distance. En reconnaissant l'importance de la satisfaction des besoins des employés, le management hybride peut être conçu de manière plus humaine et centrée sur le bien-être des équipes

9.2. Suggestions pour les recherches futures

Cette étude approfondie se concentre sur l'incidence du télétravail sur l'engagement et le sentiment d'appartenance des employés en période post-pandémie. Cependant, pour une compréhension plus complète de cette pratique, il est essentiel d'explorer des perspectives de recherche futures. Cette section vise à identifier ces pistes d'exploration pour éclairer davantage notre compréhension du télétravail et élaborer des recommandations pertinentes pour les organisations.

Au-delà des aspects abordés dans ce mémoire concernant le télétravail effectué à domicile, il reste de nombreux autres aspects à explorer, notamment lorsque le télétravail ne se fait pas à domicile. Il est important de comprendre comment le contexte de travail en dehors du domicile peut influencer l'engagement et le sentiment d'appartenance des employés. Des études comparatives entre différents lieux de télétravail tels que les tiers-lieux ou les télétravailleurs en déplacement pourraient fournir des informations précieuses sur les avantages et les défis propres à chaque contexte.

En outre, il est essentiel d'analyser l'impact de la mise en place d'un management humain sur l'engagement et le sentiment d'appartenance des équipes en télétravail. En abandonnant la vision du télétravailleur comme une simple ressource à utiliser, une approche axée sur l'humain pourrait permettre d'explorer davantage les facteurs de motivation, d'engagement et de sentiment d'appartenance des télétravailleurs. Une meilleure compréhension de ces éléments pourrait aider les organisations à développer des stratégies de gestion adaptées pour soutenir le bien-être et la productivité des employés à distance.

De plus, pour appréhender l'évolution de l'engagement et du sentiment d'appartenance des employés au fil du temps, des recherches longitudinales seraient bénéfiques. En suivant les employés sur une période prolongée, nous pourrions mieux saisir les facteurs dynamiques qui influencent leur engagement, leur attachement à l'entreprise et leur satisfaction au travail. Ces études longitudinales permettraient également de mieux comprendre comment les pratiques de gestion et les politiques organisationnelles peuvent évoluer en réponse aux besoins changeants des télétravailleurs.

L'une des recommandations importantes consiste à prendre en considération le degré de déspatialisation lors de la mise en place du télétravail post-COVID. Il est essentiel de comprendre comment différents niveaux de déspatialisation peuvent influencer l'engagement et le sentiment d'appartenance des employés. Selon Taskin (2010) la déspatialisation fait référence à la perte d'une proximité physique et psychosociologique et désigne, en d'autres mots, les effets psychosociologiques liés à l'éloignement physique des travailleurs, dans le cadre d'une relation d'emploi – donc d'un lien de subordination ou d'une relation de contrôle.

Ces constats ouvrent de nombreuses perspectives de recherche passionnantes et pertinentes visant à approfondir notre compréhension des conséquences du télétravail post-pandémie sur l'engagement et le sentiment d'appartenance des employés.

Bibliographie

Articles scientifiques et ouvrages

Assaël, A; Céline, M; Marie-Hélène, W. (2020). COMMUNICATOR , Toute la communication pour un monde responsable. Paris: Dunod.

Aubin-Auger, I., Mercier, A., Baumann, L., Lehr-Drylewicz, A. M., Imbert, P., & Letrilliart, L. (2008). Introduction à la recherche qualitative. Exercer, 84(19), 142-5.

Billette de villemeur, M. (2019), Le télétravail en pratique, Gereso Edition

Blanchet philippe et Francard michel, (2003), "appartenance (sentiment d')", dans gilles ferréol et guy jucquois (sous la direction de), dictionnaire de l'altérité et des relations interculturelles, paris, a colin, 2003, p. 18-25.

Bonnard, F., Habrat, A., & Jarry, N. (2014). LE SENTIMENT D'APPARTENANCE DANS LES EQUIPES A DISTANCE: QUEL ROLE DU MANAGEMENT?.

Braibant, J.-M. & Communication présentée au 26ème colloque de l'ADMEE Europe. (2014). Comment améliorer la qualité des examens QCM à l'université sur base d'une analyse des items? L'exemple de l'UCL. <http://hdl.handle.net/2078.1/177475>

D'Almeida, N. & Libaert, T. (2014). La communication interne des entreprises (7th ed.). Paris, France : Dunod.

D'Almeida, N., Libaert, T. (2019). *La communication interne des entreprises*. Dunod.

De Saint-Georges, P. (2010). Penser la communication interne des entreprises et des organisations. Recherches en communication, 34, 163-181.

Delattre, M., Ocler, R., Moulette, P., & Rymeyko, K. (2009). singularity of qualitative research : from collecting information to producing results. Tamara: Journal for Critical Organization Inquiry, 7(3), Article 3. <https://tamarajournal.com/index.php/tamara/article/view/55>

Delobbe N., Herrbach O., Lacaze D., Mignonac K., Comportement organisationnel, Volume 1, Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle, Bruxelles, Ed. De Boeck Universite, 2005, chapitre 8, [P. 320]

Donjean, C. (2006). La communication interne. edipro.

Dumas, M., & Ruiller, C. (2014). Le télétravail: les risques d'un outil de gestion des frontières entre vie personnelle et vie professionnelle?. Management Avenir, (8), 71-95.

Fayon, D., & Tartar, M. (2019). Transformation digitale 2.0. Pearson.

Francotte, M. (2009). *L'impact du télétravail sur le sentiment d'appartenance* [UCL]. <https://ils.bib.uclouvain.be/global/documents/1498510>

Fray, A. & Picouveau, S. (2010). Le diagnostic de l'identité professionnelle : une dimension essentielle pour la qualité au travail. Management & Avenir, 38, 72-88. <https://doi.org/10.3917/mav.038.0072>

Fray, A. & Picouneau, S. (2010). Le diagnostic de l'identité professionnelle : une dimension essentielle pour la qualité au travail. *Management & Avenir*, 38, 72-88. <https://doi.org/10.3917/mav.038.0072>

Gagnon, Y. C. (2005). L'étude de cas comme méthode de recherche: guide de réalisation. PUQ.
Gara-Bach Ouerdian, E. & Gaha, C. (2009). La citoyenneté d'entreprise : Un déterminant de l'engagement organisationnel ? *La Revue des Sciences de Gestion*, 237-238, 55-61. <https://doi.org/10.3917/rsg.237.0055>

Guilbert L., « L'expérience migratoire et le sentiment d'appartenance », *Ethnologies*, n° 27, (1), 2005, p. 5 -32.

Hollet, S., & de Conférences, M. (2005). *Une validation de l'échelle d'engagement au travail (UWES - Utrecht Work Engagement Scale) auprès d'une population de commerciaux : L'antithèse positive de l'épuisement professionnel.*

Horlait, D., & Lambotte, F. (2021). The Future of Internal Communication in the Light of the Events Observed during the Covid-19 Crisis. *ESSACHESS*.<https://doi.org/10.21409/CME5-WR03>

Hovhannisyan, T., & de Suray, E. (2021). Quel est l'impact de la mise en place du flexwork, dans les entreprises, sur la productivité des travailleurs/employés ?

Laguardia, G. J. et Ryan, R. M. (2000). Buts personnels, besoins psychologiques fondamentaux et bien-être : théorie de l'autodétermination et applications. *Revue québécoise de psychologie*, 21(2), 281-304.

Malenfer, M. (2022). Télétravail : perspectives post-Covid. *Futuribles*, 446, 25-36. <https://doi.org/10.3917/futur.446.0025>

Mullenbach-Servayre Astrid, « Le contrat psychologique : un levier du comportement au travail ? », *Revue de gestion des ressources humaines*, 2009/2 N° 72, p. 2-12.

Nicole Giroux, « La communication interne : une définition en évolution », *Communication et organisation* [En ligne], 5 | 1994, mis en ligne le 26 mars 2012, consulté le 10 décembre 2020. URL: <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/1696>; DOI: <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.1696>

Perruchot Garcia, V. (2016). Chapitre 3. Segmenter les audiences internes. Dans : , V. Perruchot Garcia, *Dynamiser sa communication interne: Les meilleures pratiques pour accompagner les mutations dans l'entreprise* (pp. 37-54). Paris : Dunod.

Schaufeli, W.B. (2013). What is engagement? In C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz, & E. Soane (Eds.), *Employee Engagement in Theory and Practice*. London: Routledge.

Schaufeli, W.B. Salanova, V. Gonzalez-Roma and A.B. Bakker, 'The measurement of engagement and burnout and: A confirmative analytic approach', *Journal of Happiness Studies*, 3, 2002, 71-92

St-Amand, J., Bowen, F., Bulut, O., Cormier, D., Janosz, M. & Girard, S. (2020). Le sentiment d'appartenance à l'école : validation d'un modèle théorique prédisant

l'engagement et le rendement scolaire en mathématiques d'élèves du secondaire. *Formation et profession*, 28(2), 89–105. <https://doi.org/10.18162/fp.2020.530>

Steijn, B. & Leisink, P. (2006). L'engagement organisationnel du personnel du secteur public néerlandais. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 72, 195-211. <https://doi.org/10.3917/risa.722.0195>

Taskin, L. (2003). Les Enjeux du télétravail pour l'organisation. *Reflets et perspectives de la vie économique*, XLII, 81-94. <https://doi.org/10.3917/rpve.421.0081>

Taskin, L. (2006). Déspatialisation et re-régulation des modes de contrôle. Le cas du télétravail dans le secteur public (UCL-Université Catholique de Louvain). Article UCL-Université Catholique de Louvain. <https://dial.uclouvain.be/pr/boreal/object/boreal:5507>

Taskin, L. (2021) Télétravail, organisation et management : enjeux et perspectives post-covid. In: *Regards économiques*, Vol. -, no.164, p. 13-19

Taskin, L. (2021). Télétravail: Solution d'avenir ou boom éphémère. *Regards économiques*, 164, 13-17.

Taskin, Laurent ; Vendramin, Patricia ; Braemscheute, Werner. *Le télétravail, une vague silencieuse : enjeux socio-économiques d'une nouvelle flexibilité*. Presses Universitaires de Louvain, coll. e-Management : Louvain-la-Neuve, Belgique (2004) (ISBN:978-2-93034-462-1) 118 pages <http://hdl.handle.net/2078/19073>

Thévenet M., *le plaisir de travailler. Favoriser l'implication des personnes*, Paris, Ed. d'organisation, 2000, chapitre 1 [P. 43-49]

Uyttebrouck, C., Wilmotte, P. & Teller, J. (2022). Le télétravail à Bruxelles avant la crise de la Covid-19. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, ,115-142. <https://doi.org/10.3917/reru.221.0115>

Mémoires et thèses

Audet, L. (2022). La relation entre le télétravail, la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel des employés de la fonction publique québécoise [Masters, Université du Québec à Rimouski]. <https://semaphore.uqar.ca/id/eprint/2085/>

Florence, B., Aleksandra, H., & Nicolas, J. (2014). Le sentiment d'appartenance dans les équipes à distance : Quel rôle du management ? Université Paris Dauphine

Furdelle, E., & Université de Liège > Master sc. trav., À. F. (2017). Construction de l'identité professionnelle des télétravailleurs : Analyse de cas au sein du Service Public de Wallonie. <https://matheo.uliege.be/handle/2268.2/3418>

Kouadio, A. B. (2019). L'engagement au travail des employés publics en contexte post-bureaucratique : Quelles ancrs dominantes pour quelle publicitude ?. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.29387.03365>

Liégeois, Mathilde. Quel est l'impact du télétravail sur la cohésion des équipes? Etude de cas chez PwC Luxembourg. Louvain School of Management, Université catholique de Louvain, 2021. Prom. : Taskin, Laurent. <http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:31281>

Rapports

SD Worx. (2020). Avec le coronavirus, quatre employés belges sur dix font du télétravail pour la première fois. <https://www.sdworx.be/fr-be/presse/2020/2020-05-22-avec-lecoronavirus-quatre-employes-belges-sur-dix-font-du-teletravail-pour-la-premiere-fois>

SPF Mobilité et Transports (2020). 22% des personnes qui font du télétravail en font encore tous les jours. <https://mobilit.belgium.be/fr/nouvelles/nieuwsberichten/2020/22>

Supérieur de l'emploi, C. (2021). État des lieux et perspectives du marché du travail en Belgique et dans les Régions.

Union européenne (2020). Telework in the EU before and after the COVID-19: where we were, where we head to, Science for policy brief, https://ec.europa.eu/jrc/sites/jrcsh/files/jrc120945_policy_brief_covid_and_telework_final.pdf

Résumé

Après la crise déclenchée par la pandémie de la maladie à coronavirus, le télétravail a émergé comme un héritage qui semble s'ancrer non seulement dans le présent, mais aussi dans l'avenir du travail. Bien que la période de crise ait engendré divers défis liés au télétravail, tant pour les employés que pour les organisations, cette pratique perdure au-delà de la crise. Cependant, alors que les mesures de lutte contre la propagation du virus s'assouplissent, ouvrant la voie à un retour partiel en présentiel et à un mode de travail hybride, il est pertinent de questionner l'impact du télétravail dans sa forme post-pandémie sur l'engagement et le sentiment d'appartenance des employés.

Ce mémoire de recherche se situe dans le domaine du secteur public et vise à examiner les conséquences du télétravail dans son contexte post-pandémique sur l'engagement et le sentiment d'appartenance des employés au sein de la commune d'Ixelles. Les résultats obtenus mettent en lumière une évolution significative du télétravail au sein de la commune, à la fois comme réponse à la crise sanitaire et en tant que solution pour l'avenir. Les spécificités du management traditionnellement associées au secteur public sont examinées, avec un accent particulier sur la nécessité de passer d'une culture de contrôle à une culture de confiance. L'étude révèle également que les niveaux d'engagement et du sentiment d'appartenance des employés sont influencés par un environnement de travail qui combine des aménagements flexibles et des conditions propices à la productivité.

Mots-clés : Télétravail, Communication interne, Engagement, Sentiment d'appartenance.