

Louvain School of Management

Comment les nouveaux engagés récemment diplômés, ont été intégrés et ont pu créer le lien à l'entreprise dans le contexte de déspatialisation dû au confinement durant la crise sanitaire de la COVID-19 ?

Auteure : Camille CHILIADE

Promoteur : Laurent TASKIN

Année académique 2021-2022

Travail de fin d'études (TFE) en vue d'obtenir le titre de

Intitulé du master et de la finalité : Master en ingénieur de gestion à finalité spécialisée en innovation

Horaire de jour

Je souhaite remercier, en premier lieu, mon promoteur, le professeur Laurent Taskin, de m'avoir guidée pour la réalisation de mon mémoire grâce à ses judicieux et pertinents conseils qui m'ont grandement aidée.

J'aimerais également remercier toutes les personnes qui ont accepté de me donner de leur temps pour répondre à mes entretiens ; sans qui ce mémoire n'aurait pas été réalisable. Mais aussi, je remercie toutes les personnes qui m'ont permis de prendre contact avec les personnes répondant à mes critères de recherche.

Je terminerai par remercier ma famille et mes amis qui m'ont soutenue durant tout mon parcours universitaire. Et plus particulièrement ma sœur qui m'a accompagnée durant la rédaction de ce mémoire

Résumé

Lors de la crise sanitaire de la COVID-19, plusieurs mesures ont été prises pour éviter la propagation du virus. L'une d'elle était le télétravail obligatoire. Durant cette période là, de jeunes diplômés ont dû commencer leur vie active et trouver leur premier emploi. Le sujet de cette recherche est l'intégration de ces jeunes diplômés durant ce contexte de déspatialisation et le lien qu'ils ont pu créer. Grâce à la réalisation d'interview des nouvelles recrues et de managers qui ont recruté durant cette période, plusieurs facteurs qui ont influencé l'intégration et la création du lien, ont été mis en évidence. Les six facteurs principaux sont : la structure de l'organisation, le style de management, la formation et le partage de connaissance, le bien-être en télétravail, la création du lien avec les collègues et les avantages offerts par l'entreprise. Les managers ont mis certains dispositifs tels que de nouveau environnement de collaboration ou encore des réunions plus régulières pour favoriser l'intégration. Néanmoins, l'intégration fut un réel enjeu managérial et fut très compliquée mais également le lien à l'entreprise difficile à créer dans ce contexte de télétravail.

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Louvain School of Management

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

www.uclouvain.be/lsm

Table des matières

Table des matières

Introduction.....	1
Littérature.....	3
Chapitre 1 : Le télétravail	3
Contexte et développement du télétravail	3
Définition et caractéristiques	3
Pratiques actuelles	7
Avantages et inconvénients	8
Enjeux RH	11
Synthèse chapitre 1	16
Chapitre 2 : Le lien à l'entreprise	16
Définition du lien à l'entreprise et de l'attachement	16
Les facteurs qui influencent le lien	17
Les résultantes du lien d'attachement	21
Synthèse chapitre 2	24
Chapitre 3 : La liaison entre le télétravail et le lien à l'entreprise	25
Le lien à l'entreprise en télétravail :	25
Crise de la COVID-19 :	26
Le post-COVID	29
Synthèse chapitre 3	31
Recherche empirique	33
Chapitre 4 : La méthodologie	33
La méthode de recherche :	33
La collecte des données et le choix des intervenants :	33
Le guide d'entretien :	38
L'analyse des informations :	39
Chapitre 5 : Présentation des résultats.....	42
La structure de l'organisation	42
Le style de management	44
La formation et le partage de connaissance	48
Le bien-être en télétravail	52
La création du lien avec les collègues	54

Les avantages offerts	58
Synthèse des résultats	58
Conclusion	60
Chapitre 1 : Réponse à notre question de recherche	60
Chapitre 2 : Recommandations	61
Chapitre 3 : Limites de l'étude	62
Bibliographie.....	64
Annexes	73
Annexe 1 : Guide d'entretien pour les nouveaux engagés	73
Annexe 2 : Guide d'entretien pour les managers	75
Annexe 3 : Transcriptions des entretiens avec les intervenants.....	77
Entretien d'Alice	77
Entretien de Mathieu	83
Entretien de Florence	89
Entretien de Valentine	99
Entretien de Manon	107
Entretien de Joséphine	117
Entretien de Hélène	122
Entretien de Gilles	129
Entretien de Louise	137
Entretien de Marie	143
Entretien de Lou	152
Entretien de Léopold	158
Entretien de Lola	165
Entretien de Virginie	170
Entretien d'Amandine	177
Entretien de Jules	186
Entretien d'Emma	191
Entretien de Dominique	196
Entretien de Clément	203
Entretien de Fanny	209
Entretien de Théo	220
Entretien de Benoit	226
Entretien de Steve	235

Introduction

En mars 2020, le monde entier faisait face à la pandémie de la COVID-19. La crise sanitaire a forcé la population à se questionner, à innover sur les méthodes de travail. En effet, durant le printemps, un confinement est imposé et les personnes pratiquant un métier non-essentiel ne sont plus autorisées à se rendre sur leur lieu de travail. Depuis deux ans et au cours de l'évolution de la crise sanitaire, les autorités ont pu imposer intégralement ou partiellement le télétravail pour les entreprises (pour lesquelles il est réalisable). Ce contexte soulève plusieurs enjeux pour les managers (Svabova & Gabrikova, 2021).

Ce sujet est d'actualité et particulièrement intéressant car la population se questionne beaucoup à l'heure actuelle sur le télétravail et sa place dans la manière d'organiser le travail de demain. De plus, cela concerne la majorité des étudiants diplômés (en 2020 et 2021) cherchant un premier emploi. Plusieurs questions et enjeux se posent pour ces nouveaux travailleurs qui doivent intégrer une organisation et une équipe. Les changements fréquents dans le monde du travail auxquels les jeunes font face, ne leur permettent souvent pas de s'adapter à leur poste (Cobos-Sanchiz, Del-Pino-Espejo & Sanchez-Tovar, 2020). Néanmoins, le travail est un aspect fondamental de la vie qui est particulièrement important pour le développement personnel de ces jeunes travailleurs (Cobos-Sanchiz, Del-Pino-Espejo & Sanchez-Tovar, 2020). Une situation qui pouvait me concerner également personnellement à la fin de mes études ou lors de mon stage. Cette situation sanitaire cache également une révolution profonde incitée par le « grand digital » qui change nos relations à l'autre, au temps et à l'espace, qui par conséquent remet en cause nos liens sociaux (Broudic, 2021).

Je me suis dès lors posée cette question de recherche : « **Comment les nouveaux engagés récemment diplômés, ont été intégrés et ont pu créer le lien à l'entreprise dans le contexte de déspatialisation dû au confinement durant la crise sanitaire de la COVID-19 ?** ».

Pour répondre à cette question de recherche, j'ai initialement réalisé une revue de littérature pour ensuite effectuer mon étude empirique. J'ai réalisé une étude exploratoire et qualitative via des entretiens semi-directifs auprès des nouveaux engagés mais également auprès de managers ayant recruté durant cette période de travail déspatialisé.

La revue de littérature comporte trois grands chapitres. Le premier chapitre portera sur le télétravail qui est la méthode de travail déspatialisé imposée durant la crise sanitaire, sur ses caractéristiques, ses avantages et inconvénients. Cela nous permettra de saisir les enjeux qu'il couvre en matière de GRH. Le lien au travail sera défini et détaillé dans le second chapitre. Enfin, la liaison entre les deux thèmes mais également les impacts causés par la pandémie seront développés dans la dernière partie de ma revue de littérature.

Concernant la seconde partie de mon mémoire, la recherche empirique comporte les résultats ressortant des entretiens effectués. En effet, pour tenter de répondre à ma question de recherche, j'ai interrogé des personnes ayant des profils différents et venant de domaines professionnels variés mais qui ont engagé ou ont été engagées durant la crise sanitaire ; afin d'avoir une vue d'ensemble sur la problématique. Pour conclure ce mémoire, je vous partagerai mes résultats, mes réflexions mais également les limites que j'ai rencontrées lors de ce travail.

Littérature

Chapitre 1 : Le télétravail

Contexte et développement du télétravail

Historiquement, la première forme de télétravail est arrivée au milieu du 20^{ème} siècle aux Etats-Unis. Norbert Wiener, mathématicien américain, introduit cette nouvelle méthode de travail. Depuis son domicile en Europe, il supervise des chantiers qui se trouvent sur son continent natal (Monicault, 2020). Néanmoins, ce n'est qu'en 1978, que le mot « télétravail » fait son arrivée dans la littérature française grâce à l'ingénieur Louis Brunel. Ce mot désigne alors « le travail effectué à distance ». C'est alors le début du télétravail grâce aux nouveaux moyens de communication tels que les fax numériques (Koopman, 2022). Bien que ce mode de travail soit autorisé acceptant l'activité professionnelle en-dehors de l'entreprise, son entrée fut un échec. Par conséquent, une remise en cause fut inévitable du faible développement des technologies, du changement de formes d'encadrement et d'organisation ayant pour but d'assurer la protection de l'information (Taskin, 2006). C'est grâce à l'innovation technologique au fil du temps que le travail déspatialisé est devenu un monde d'organisation du travail (Taskin, 2020). Le plus grand changement fut en l'an 2000, grâce aux nouvelles technologies, il y a eu une demande des employés de ce mode de travail permettant de gagner en temps de trajet et en confort de vie. En 2002, un cadre général dans l'Union Européenne fut fixé (Morel, 2021). En effet, la relation de travail a été modifiée par l'intégration rapide des technologies de l'information et de la communication dans le milieu professionnel; la mise en place du télétravail ayant été facilitée (Scaillerez & Tremblay, 2016). Effectivement, il suffit dès lors d'avoir accès à un ordinateur et une connexion Internet pour pouvoir pratiquer le télétravail (Koopman 2022).

Définition et caractéristiques

Le terme « télétravail » est défini par le dictionnaire Larousse comme étant une « *activité professionnelle exercée à distance de l'employeur grâce à l'utilisation de la télématique* » (Larousse, 2022). Étymologiquement ce terme désigne un « travail à distance » qui se caractérise par la fréquence de l'arrangement et l'usage des technologies de l'information de la communication (TIC) et une dispersion temporelle et/ou spatiale (Dumas & Ruiller, 2014). Selon Scaillerez et Tremblay (2016), par essence le télétravail est une forme de flexibilité du

travail. En effet, il permet de travailler en tout lieu et en tout temps. Ce mode de travail fait fréquemment référence au fait de travailler à distance du siège principal de l'employeur en recourant à une connexion internet. Concernant l'éloignement physique, cette méthode de travail implique une scission entre le lieu physique, tel que le bureau, avec l'exercice de l'activité professionnelle. Les heures de travail, les horaires et les pratiques peuvent aussi différer. Le travailleur étant éloigné de son environnement de travail au sens large : de ses collègues, de la culture de l'entreprise, des échanges informels et formels, etc. ; il y a alors également un éloignement psychologique. Le télétravail représente par conséquent du travail déspatialisé (Taskin, 2010). La déspatialisation se définit comme faisant « *référence à la perte d'une proximité physique et psychologique et désigne, en d'autres mots, les effets psychologiques 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* » (Taskin, 2010, p.63-64). Celle-ci permet une gestion adaptée pour le travail à distance en identifiant les situations critiques. L'adaptation se fait en fonction de l'intensité de la déspatialisation, du degré de dispersion des travailleurs, de leur autonomie mais également de l'usage des TIC (Dumas & Ruiller, 2014).

Le degré de déspatialisation peut avoir des intensités différentes et donc des effets différents autant sur les travailleurs que sur les managers. Ce degré de déspatialisation représente l'« *intensité avec laquelle la distance (physique et psychologique) constitue un enjeu tant pour le management que pour le travailleur* » (Taskin, 2010, p.64). La fréquence de l'arrangement et le degré d'isolement en sont les composants. En premier lieu, la fréquence de l'arrangement signifie qu'au plus un individu travaille à distance, au plus il se sentira isolé. Cela concerne le mode de travail hybride et non du télétravail permanent. L'ampleur des conséquences d'un travail déspatialisé sur les variables de la relation d'emploi, est déterminée par la proportion du temps de travail total passé à travailler à distance. Ce sont des conséquences sur la loyauté, la satisfaction, l'implication, etc. Deuxièmement, il y a deux types d'isolement pour le travailleur : physique et social. Le premier type correspond à une absence de contacts physiques avec les collègues et l'environnement de travail. Le second désigne une absence des aspects sociaux et émotionnels liés aux interactions comme le soutien ou la compréhension. Les profils des travailleurs déspatialisés peuvent se distinguer par l'isolement auquel ils font face. En conclusion, le degré de déspatialisation représente un indicateur de l'intensité avec laquelle la déspatialisation peut impacter l'organisation. Il constitue une fonction négative de l'isolement et positive de la fréquence (qui correspondent à

ses deux composants). Cela implique qu'au plus l'isolement social est faible (c'est-à-dire une insertion forte dans un collectif de travail avec de nombreuses interactions) et que la fréquence est élevée, au plus l'impact du travail déspatialisé sur les collaborateurs et sur l'organisation sera significatif. Les managers auront donc plus besoin d'adapter des pratiques de gestion différentes (Taskin, 2010).

Les technologies de l'information et de la communication (TIC) sont les piliers du travail déspatialisé sur le plan organisationnel mais également sur le plan socio-économique (Taskin, 2010). En effet, ces technologies rendent le travail portable (Taskin, 2020). Par ce fait, les TIC permettent le développement de nouvelles formes de ce type de travail car ils rompent l'unité de temps, de lieu et d'action qui caractérisent l'organisation traditionnelle de travail. Un usage important de ces technologies correspond notamment à l'utilisation de logiciels de travail collaboratif et à des outils de communication portables, comme par exemple les ordinateurs portables. Un usage plutôt faible implique un accès à distance au réseau de l'organisation tel que les e-mails (Taskin, 2010).

En conséquence, il existe plusieurs formes de travail déspatialisé. Premièrement, **le travail mobile** consiste à exercer son activité en divers endroits hors du bureau. Par exemple : les consultants, les techniciens, contrôleurs, installateurs ou encore représentants commerciaux (Scaillerez & Tremblay, 2016). Cependant, le télétravail mobile se différencie par l'utilisation intensive des TIC qui vont octroyer une flexibilité spatiale aux travailleurs donc où et quand ils travaillent. Il peut y avoir un travail et une communication en tous lieux comme les transports, les bureaux des clients, etc. En conséquence, cela peut aussi augmenter la productivité, grâce à un accès à distance aux bases de données lors de visites en clientèle (Taskin, 2010). Deuxièmement, **les centres d'affaires délocalisées** qui réunissent les employés comme une forme de télétravail ou de travail mobile (Scaillerez & Tremblay, 2016). Ces centres peuvent représenter des équipes virtuelles avec une dispersion spatiale et temporelle de leurs membres, mais ces équipes se caractérisent par un usage des TIC très important. Elles « *sont considérées comme des systèmes temporaires c'est-à-dire un ensemble d'individus compétents et travaillant ensemble pour l'exécution d'une tâche complexe et durant une période limitée* » (Taskin, 2010, p. 71). Ce type de télétravail est fortement lié au secteur des services et aux métiers de la connaissance. Les travailleurs se distinguent par leur polyvalence, leur flexibilité et leur indépendance (Scaillerez & Tremblay, 2016). En suite logique de cette haute autonomie et indépendance, le degré d'isolement est également élevé. Par des projets, les travailleurs sont interreliés mais cela reste un collectif temporaire et

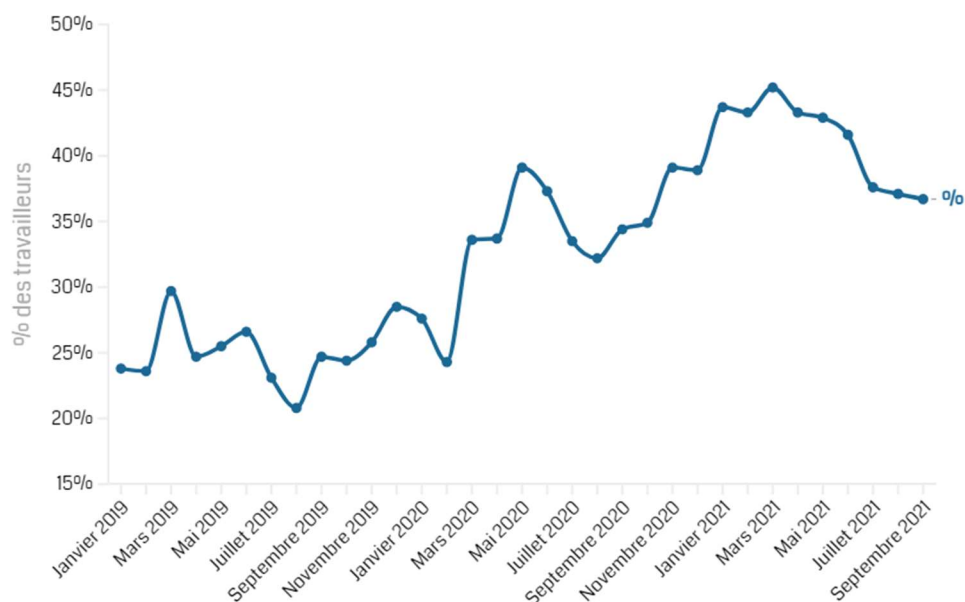
virtuel. Enfin, la forme de télétravail la plus répandue de nos jours est le **télétravail à domicile**, c'est-à-dire l'exercice de l'activité professionnelle qui se réalise à domicile et au moyen des TIC (Taskin, 2010). Il peut se pratiquer occasionnellement, de manière alternée ou permanente en fonction du temps passé au domicile. Le degré de déspatialisation est proportionnel à l'usage des TIC qui caractérisent le télétravail à domicile. Dès lors que celui-ci est alterné ou permanent, le recours au matériel informatique que fournit l'employeur, tels que les espaces réseaux, est plus conséquent. En contrepartie quand la fréquence est inférieure à un jour par semaine ou est plus occasionnelle, la messagerie électronique est le plus régulièrement le seul recours utilisé (Taskin, 2010). **Le travail en débordement** représente aussi un travail déspatialisé. Les employés effectuent un certain nombre de tâches annexes ou indispensables, à leur domicile ou dans un lieu tiers. Ce sont des tâches qu'ils n'ont pas pu faire durant leur temps disponible dans les locaux de l'employeur (Fernandez, Guillot & Maurrauld, 2014). En revanche il ne faut pas confondre le télétravail à domicile et le travail à domicile. Ce dernier n'a pas recours aux TIC et désigne une forme de travail effectué au foyer (Taskin, 2010). Quant au télétravail, c'est une tâche qui aurait également pu être réalisée dans les locaux de l'employeur (Fernandez, et al. 2014).

Comme dit précédemment, les endroits où exercer le télétravail peuvent varier. En effet il peut être réalisé depuis le domicile, les locaux des clients, des bureaux satellites ou encore les moyens de transport. Selon Scaillez et Tremblay, cette méthode de travail peut entraîner une confusion des lieux, confusion entre les locaux appartenant à l'entreprise et tiers-lieux (2016). Les frontières entre vie professionnelle et vie privée sont effectivement définies partiellement par le lieu de travail, mais également par le contrôle personnel ou discrétionnaire que le travailleur déspatialisé peut avoir sur sa gestion du temps et de l'espace de travail (Taskin, 2010). C'est pourquoi la répartition des temps de vie et de travail est moins structurée et plus souple. Les managers vont instaurer plutôt une logique de résultat que de présence. Cette liberté octroyée au travailleur est fondée sur la maîtrise du lieu où la tâche est faite et sur l'organisation de son travail donc de son temps de travail. Il n'est pas libre sur le contenu de la mission à accomplir. C'est une obligation de résultats, et ce n'est plus une obligation de présence et de contraintes horaires. « *Ces nouveaux paradigmes amènent de nouvelles pratiques, de nouveaux modes organisationnels, de nouveaux rapports professionnels et appellent de nouveaux comportements* » (Scaillez & Tremblay, 2016, p. 28).

Pratiques actuelles

Légalement en Belgique, le télétravail ne peut pas être imposé aux travailleurs. Cependant en mars 2020, le monde entier a dû faire face à la crise sanitaire de la COVID-19. Les gouvernements dont le gouvernement belge ont instauré un confinement. Par conséquent, le télétravail fut imposé pour toutes les fonctions pour lesquelles cela était réalisable et pour les entreprises des secteurs non-essentiels. Depuis lors, ce mode de travail a été fortement recommandé ou obligatoire partiellement en fonction de l'évolution de la pandémie. (Wellemans & Islmami, 2021). L'office belge de statistique démontre que le télétravail a été rendu possible grâce à la crise sanitaire dans des types de professions où cela ne semblait pas être évident (Statbel, 2021).

Figure 1 : Représentation de l'évolution du pourcentage des travailleurs pratiquant le télétravail entre janvier 2019 et septembre 2021 (Robert, Claerebout & Petit, 2021).



En effet en 2019, cette modalité de travail n'est pas encore répandue et reste encore peu pratiquée. Lors d'une enquête en septembre 2021, il a été constaté que le nombre de télétravailleurs réguliers a nettement augmenté entre janvier 2019 et septembre 2021, comme représenté sur la figure 1 (24% contre 36%). Ce mode de travail reste par conséquent important après le confinement du printemps 2020 et s'inscrit désormais dans la durée. Le nombre de travailleurs belges pratiquant le télétravail est presque trois fois plus élevé qu'en 2017 (Robert, et al., 2021).

Le tableau ci-dessous reprend l'évolution par profession en pourcentage des salariés belges qui travaillent parfois ou habituellement à domicile. Durant l'année 2020, une augmentation

de la pratique du télétravail dans tous les types de professions, a été remarquée. La crise sanitaire a permis à certaines professions de pratiquer le travail à domicile, alors que cela n'était pas envisageable auparavant. Néanmoins, on constate que certaines professions telles que celles intellectuelles et scientifiques, ou les directeurs et cadres de direction, pratiquaient déjà fréquemment le travail à domicile avant les mesures sanitaires. L'office belge de statistique a également observé qu'il y a un lien très fort entre le niveau d'instruction et la fréquence avec laquelle une personne télétravaille (Statbel, 2021).

Tableau 1 : Evolution du télétravail par profession entre 2019 et 2020 (Statbel, 2021).

Pourcentage de salariés qui travaillent parfois ou habituellement à domicile	2019	2020	évolution
Directeurs, cadres de direction et gérants	44,6%	62,2%	+40,0%
Professions intellectuelles et scientifiques	45,1%	56,9%	+26,0%
Professions intermédiaires	17,2%	33,0%	+92,0%
Employés de type administratif	11,8%	28,9%	+144,0%
Personnel des services directs aux particuliers, commerçants et vendeurs	4,7%	5,4%	+14,0%
Métiers qualifiés de l'industrie et de l'artisanat	2,8%	3,9%	+38,0%
Conducteurs d'installations et de machines, et ouvriers de l'assemblage	1,0%	1,2%	+21,0%
Professions élémentaires	1,1%	1,0%	-3,0%

Avantages et inconvénients

Le travail déspatialisé peut être une réelle solution pour réduire de multiples coûts auprès des organisations. Avec moins de présence dans les bureaux au sein de l'entreprise, il y a une baisse de 4% du coût d'occupation des bureaux par salarié pour les organisations belges. Cela reprend les coûts comme le chauffage, l'entretien, le nettoyage ou encore le loyer, etc. (De Houck, 2022). Dans certains cas, le travail déspatialisé permet d'améliorer la qualité de vie des collaborateurs. Cette méthode de travail peut avoir des effets positifs sur la société et les citoyens qu'il ne faut pas négliger comme par exemple : la réduction des gaz à effet de serre ou sur les coûts associés à l'entretien des routes ou encore diminution de la congestion

urbaine (Scaillerez & Tremblay, 2016). Il ne faut pas oublier qu'une délimitation claire et saine des sphères professionnelle et familiale est fondamentale pour le succès d'une méthode de travail tel que le télétravail. Si cette condition est remplie alors un certain nombre d'avantages sont reconnus. Le travailleur aura plus d'autonomie et donc une liberté d'organisation plus grande, un gain de temps grâce à une réduction du temps de transport par exemple. Il s'en suit une diminution de la fatigue et des coûts liés aux trajets jusqu'au travail. Il y aurait une plus grande productivité chez les télétravailleurs et une baisse de l'absentéisme. Ces derniers avantages le sont aussi du point de vue de l'entreprise qui gagnerait une meilleure image (Dumas & Ruiller, 2014). En effet, le rendement des salariés peut-être augmenté grâce au télétravail, en terme de qualité et parfois de quantité (Taskin, 2010).

La pratique du télétravail est régulièrement accompagnée d'un risque d'isolement social du travailleur qui est coupé des relations sociales au sein de son entreprise (Fernandez, 2014). Néanmoins le sentiment d'isolement sera moins ressenti chez les travailleurs mobiles car ils sont insérés dans des réseaux organisés autour de projets. Contrairement aux télétravailleurs à domicile qui pourraient se sentir plus isolés dans leurs collectifs de travail stables. Ce sentiment d'isolement peut être une difficulté pour ces derniers, mais également pour l'organisation étant donné qu'il altère négativement la relation d'emploi. D'autant plus si le télétravail est imposé aux employés, les effets négatifs peuvent être intensifiés (Taskin, 2010). En plus de cet isolement social, les personnes étant à distance peuvent souffrir d'un isolement dit d'information. Cela signifie un isolement face aux outils technologiques. Depuis leur domicile, ils ne peuvent pas faire appel à un technicien de l'entreprise. Cette situation fragilise l'apprentissage et le partage de connaissance (Fernandez et al., 2014). Cette méthode de travail à distance peut effacer les frontières entre la vie professionnelle et la vie privée. Les spécialistes jugent ce phénomène comme préoccupant à cause de la généralisation de l'usage des TIC et des exigences de disponibilités qui se sont accrues (Dumas & Ruiller, 2014). L'envahissement du travail dans la sphère familiale est une des conséquences de l'augmentation des contraintes durant le télétravail. Notamment, il pourrait entraîner la disparition des temps de pause (Fernandez et al., 2014). La valeur du trajet entre le domicile et le lieu de travail peut également être positive. Si ce temps de trajet permet de décompresser, de se relaxer, d'écouter de la musique ou même encore de lire, alors il peut être bénéfique pour l'individu. Néanmoins, la valeur du trajet deviendra négative, s'il est source de stress et de consommation d'énergie (Broudic, 2021). Le télétravail peut également contribuer à la dégradation de la situation professionnelle du travailleur : précarité, modifications

substantielles de la relation d'emploi (Fernandez et al., 2014). En effet, il y a un risque d'hyperconnexion. Il est alors essentiel de définir des horaires de travail et des moments où le travailleur a le droit de se déconnecter (Morel, 2021). Le télétravailleur peut avoir plus de difficultés à s'arrêter de travailler et peut avoir tendance à travailler sans limite car il est soumis dans certains cas à une « télédisponibilité » permanente (Fernandez et al., 2014). De plus, les nouvelles technologies et surtout les TIC permettent d'être connecté continuellement. Ce qui signifie que le télétravailleur peut être considéré comme toujours joignable et toujours en contact avec son environnement professionnel. Malgré que cela permette de gérer plus facilement les imprévus et les tâches urgentes, cela aurait certainement des effets néfastes sur la santé physique et mentale des personnes travaillant régulièrement à distance. Néanmoins, l'utilisation des TIC peut être propre à chaque travailleur, notamment en fonction de leur genre et de leur niveau de formation (Dumas & Ruiller, 2014). Scaillerez et Tremblay (2014) ajoutent que l'égalité homme-femme est discutable lorsque la mère est en télétravail. En effet, celui-ci permet aux mères de travailler depuis leur domicile et par conséquent de concilier leur vie de famille et leur vie professionnelle, tout en étant rémunérées pour cela. Par ailleurs, le résultat est souvent des heures prestées qui ne sont pas rémunérées. Le travail à domicile peut se traduire par des formes de discrimination subtile, les mères peuvent être davantage refoulées vers le domicile et donc plus responsables des tâches domestiques.

Tableau 2 : Récapitulatif des avantages et inconvénients du télétravail

Avantages du télétravail	Inconvénients du télétravail
Réduction des coûts pour l'entreprise	L'isolement social
Effets positifs sur la société grâce à la réduction des trajets : <ul style="list-style-type: none"> - Réduction des gaz à effet de serre - Réduction des coûts des entretiens des routes - Diminution de la congestion urbaine 	L'isolement d'information
Davantage d'autonomie et de liberté pour le travailleur, par conséquent plus de flexibilité	Disparition des frontières entre vie privée et professionnelle
Diminution des trajets et par conséquent : <ul style="list-style-type: none"> - Gain de temps - Diminution de la fatigue 	Risque d'hyperconnexion et de « télédisponibilité » permanente
	Perte de la valeur positive du temps de trajet

- Réduction des coûts liés au transport	
Augmentation de la productivité et baisse d'absentéisme	Risque d'inégalité entre les hommes et les femmes
➔ Une meilleure image pour la société	

Enjeux RH

Le télétravail peut avoir des côtés négatifs, comme mentionné ci-dessus. En effet, le télétravail peut entraîner des risques de déviances pouvant porter atteinte aux télétravailleurs, comme aux organisations. Il s'agit alors de sécuriser les risques tel que l'isolement, l'incapacité de distinguer les frontières entre vie privée et professionnelle, la perte d'esprit d'équipe ou encore des difficultés d'organisation personnelle. Quant au manager, il est de son devoir de penser et d'organiser sa relation avec ses collaborateurs, ainsi que la confiance interpersonnelle dans ses équipes de travail distantes (Dumas & Ruiller, 2014). Dans l'objectif également d'éviter un télétravail néfaste et qu'il soit source de conflits familiaux, il est primordial d'avoir la capacité de séparer les exigences du travail et les attentes spécifiques de la famille. Si le télétravailleur n'a pas cette capacité, il peut ressentir un déséquilibre entre son travail et sa vie de famille. Cependant, la famille est importante à considérer car elle peut le solliciter durant ses heures de travail à domicile (Dumas & Ruiller, 2014).

La nouvelle génération et le travail déspatialisé

Les jeunes travailleurs font partie de la génération Z, les années 1995 et 1996 représentent le point de départ de cette génération qui regroupe les personnes qui n'ont pas vécu dans le monde sans internet. Les nouvelles technologies font partie intégrante de leur environnement, ces jeunes sont nés au moment de la révolution numérique (Baheux, 2017). C'est pourquoi il est courant de les appeler les « digital natives », par opposition aux « digital migrants » qui font partie de la génération Y. La génération Y précède la Z car ils ont vécu la transition vers le numérique (Mood Work, 2021). Néanmoins, l'usage du numérique et internet font partie de leur quotidien personnel et professionnel, il est naturel et systématique. Ce mode de vie et les technologies de plus en plus développées encouragent ces nouvelles générations « à reconsidérer les problématiques de conciliation de temps : elles ne sont pas prêtes à tout sacrifier pour le travail, comme la génération précédente » (Scaillez & Tremblay, 2016,

p.17). D'autant plus qu'une des principales préoccupations de la génération Z est la qualité de vie au travail. Les modes de travail tel que le télétravail permettent un virage vers plus de flexibilité. 73% des travailleurs de la génération Z souhaitent pouvoir organiser eux-mêmes leurs horaires de travail (Mood Work, 2021). Cependant les travailleurs plus âgés (55 ans et plus) sont aussi intéressés par le travail déspatialisé car ils apprécient la réduction de temps de transport. Ils sont également moins en recherche d'éventuelles promotions par conséquent se sentent moins préoccupés par la présence dans l'entreprise (Scaillerez & Tremblay, 2016).

La collaboration

Les équipes RH doivent trouver d'autres alternatives pour pouvoir collaborer à distance. En effet, le manager doit rester attentif à la conservation du collectif entre les travailleurs (Morel, 2021). Pour cause, le collectif dans une équipe permet de partager plus aisément et par conséquent bénéficier des expériences des uns et des autres (Diard & Hachard, 2021). La mise en place de jours communs de présence au bureau peut contribuer à ce maintien et ainsi éviter l'isolement procuré par le télétravail (Morel, 2021). Néanmoins, de nouveaux outils permettent une collaboration et une manière de travailler asynchrone. Toutes les communications/ discussions sont regroupées dans un même environnement. Cela a l'avantage qu'elles soient disponibles et consultables à tout moment (Rosso, 2022). Une charte peut être rédigée pour assurer une bonne collaboration entre les télétravailleurs, les travailleurs au sein de l'organisation et les supérieurs. Celle-ci permet d'établir les droits et les devoirs de chacun et par conséquent d'instaurer également un mode d'organisation cohérent pour tous. Le travail déspatialisé nécessite d'être organisé pour sécuriser les relations contractuelles avec les collaborateurs. Les règles et les conditions de travail sont définies dans cette charte, « *ce qui permet de garantir une égalité de traitement en matière d'accès au télétravail et de modalités de fonctionnement* » (Morel, 2021, p.37). La charte peut contenir :

- Les conditions d'éligibilité et de mise en place (telle que l'expérience et l'autonomie ou ancienneté ou entre le nombre de jours et leur durée minimum et maximum)
- Les moyens matériels mis en œuvre
- La protection des libertés individuelles et de la vie privée
- L'égalité en matière de condition d'emploi, d'exercice des droits collectifs et de formation

- Protection et confidentialité des données informatiques
- Le suivi de la charge de travail
- La réversibilité du télétravail

La cohésion

Un des principaux enjeux du travail déspatialisé pour les responsables RH est le maintien ou la création de la cohésion d'équipe. En effet, un des risques du télétravail est l'augmentation de la distance par rapport au travail et par conséquent les rapports entre les collaborateurs soient principalement transactionnels (Taskin, 2021). Le manager doit réaliser du management à distance en garantissant la cohésion de l'équipe. « *En effet, l'équipe, groupe de travail formel, permet une coopération entre les individus, et au collaborateur de s'identifier* » (Diard & Hachard, 2021, p.45). Organiser des collectifs de travail pourra favoriser le sentiment d'appartenance du télétravailleur à son équipe, car celui-ci aura besoin de se sentir en confiance pour arriver à une meilleure productivité (Diard & Hachard, 2021). Bouquet et Iwiens (2020) ajoutent que les missions et les objectifs collectifs sont l'essence d'une équipe de travail. C'est pourquoi, il est nécessaire de pouvoir faire confiance à ses collaborateurs. Les réunions en présentiel quelques fois par mois sont un excellent moyen de préserver le lien social. Ce sont des moments de vie commune au sein de l'organisation où les travailleurs peuvent partager un peu de leur quotidien (Taskin, 2021). D'autres alternatives à distance peuvent être mises en place. Par exemple : de pouvoir partager en ligne tous les matins, le café entre collègues, contribue à garder le lien social (Bouquet & Iwiens, 2021). En effet, la distance impose des échanges plus courts et plus rapprochés. Les feedbacks nécessiteront également d'être plus réguliers lors du travail déspatialisé. « *C'est une nouvelle façon de concevoir la gestion des équipes, parce que le télétravail crée de nouvelles dynamiques émotionnelles et relationnelles* » (Letarte, 2021, p.60).

Adapter le management

Plusieurs modes de management existent concernant le travail déspatialisé. Le mode de contrôle présentiel ou la motivation des salariés peuvent être substitués par la technologie pour certains managers. Pour d'autres, ils préfèrent des modalités plus classiques, plus ou moins coercitives (Scaillerez & Tremblay, 2016). « *La déspatialisation introduit un changement fondamental pour le management et les travailleurs, en rompant avec les*

fondements traditionnelles des pratiques de gestion et d'organisation du travail que sont la visibilité (la possibilité d'observer directement le travailleur) et la présence (la capacité pour un travailleur d'interagir directement avec ses collègues des travailleurs) » (Taskin, 2010, p.63). Certains managers se basent sur la confiance entre eux et leurs subordonnés. Ceux-ci peuvent être évalués sur le résultat relatif aux objectifs convenus au préalable avec leur manager. Néanmoins, cette confiance peut prendre du temps à s'installer et elle est rarement la méthode de management à distance la plus choisie et recommandée pour les travailleurs débutant leur activité en télétravail. D'autres managers privilégient le contrôle à partir de comptes rendus d'activités pour leurs salariés. Ces comptes rendus peuvent être très réguliers et fréquents, par exemple : hebdomadaires, des réunions avec la hiérarchie tous les quinze jours ou encore des notifications d'actions pour chaque jour passé en télétravail (Scaillerez & Tremblay, 2016). Pour le travail déspatialisé, les managers sont amenés à prendre en compte les effets psychosociologiques comme le sentiment d'isolement social (détaillé précédemment). Par conséquent, le management doit changer ses politiques de gestion des ressources humaines qui nécessitent une adaptation au télétravail. Certains leviers en matière de socialisation organisationnelle, de gestion des carrières et de communication, sont amenés à être repensés (Taskin, 2010).

Jean-Marc Morel (2021) présente certains points de vigilance pour le manager qui est face à cette méthode de travail. Premièrement, le manager doit prêter attention au maintien des frontières entre la vie privée et professionnelle des collaborateurs ; éviter l'hyperconnexion. Théoriquement les frontières entre la vie privée et professionnelle sont des limites temporelles, physiques, émotionnelles, cognitives et relationnelles. Elles sont doubles au travail et dans le hors travail. Elles définissent une entité comme séparée et différente d'une autre. En effet, *« une frontière marque le point où les comportements relatifs à un domaine commencent et s'achèvent. La frontière définit un périmètre qui délimite un rôle » (Dumas & Ruiller, 2014, p.16).* Ces limitations ne sont pas étanches mais plutôt perméables et donc flexibles. Pouvoir instaurer une délimitation entre les sphères privées et professionnelles est une véritable compétence. Si le travailleur n'a pas cette capacité, le télétravail est un mode d'organisation impossible et impensable (Dumas & Ruiller, 2014). *« L'espace privé constitue assurément un autre espace de re-régulation important lors de l'adoption du télétravail à domicile » (Taskin, 2016).* Des stratégies peuvent être adoptées pour mettre en place ces frontières entre le travail et la famille, par exemple : établir des rituels au domicile dans

l'objectif de distinguer la journée de travail (comme s'habiller comme au bureau), informer son entourage qu'il télétravaille, qu'il n'est pas en congé et qu'il ne peut pas être dérangé.

Deuxièmement, la gestion de l'autonomie des salariés doit être surveillée. C'est la raison pour laquelle différentes conditions peuvent être demandées pour exercer le télétravail comme une certaine ancienneté et expérience. Néanmoins, les collaborateurs peuvent être suivis en ligne via des outils de travail collaboratif (Morel, 2021). En effet, un fort contrôle peut être effectué via les TIC. Ceux-ci peuvent permettre d'instaurer une véritable infrastructure de contrôle managérial. La hiérarchie est par conséquent proche malgré la distance physique. Par exemple : un contrôle des heures de travail prestées par le télétravailleur est possible grâce à l'usage des TIC. Ils peuvent également vérifier à tout instant si le collaborateur est bien derrière son ordinateur et non occupé à d'autres occupations ménagères. « *Le contrôle à distance via les TIC s'apparente à un substitut de contrôle managérial direct* » (Fernandez et al. 2014, p.115).

L'intégration des nouveaux collaborateurs

L'actualité a contraint une majorité des organisations à repenser leur processus de recrutement et à l'intégration des nouvelles recrues en travail déspatialisé (Sombandhit, 2022). Une personne voulant s'intégrer est une personne cherchant sa place dans une nouvelle culture dont elle ne connaît pas encore les codes. Des méthodes volontaristes et structurées doivent être pensées en amont pour que le nouvel employé s'acclimate à distance, en quelques semaines, à cette nouvelle culture de l'entreprise. Plusieurs étapes peuvent être intéressantes pour construire cela. Premièrement, réaliser un socle d'outils collaboratifs, tel qu'un environnement Teams par exemple. Cela va permettre de virtualiser les lieux de rencontres et favoriser la communication (Borde & Collin, 2021). D'ailleurs, la communication est primordiale dans le bon fonctionnement d'une équipe et d'autant plus avec un nouveau collaborateur qui l'intègre en contexte de déspatialisation. Fournir des moyens de communication, comme mentionné plus haut, est très important ; mais également les feedbacks de la part du manager sont tout aussi importants (Sombandhit, 2022). Cela peut aller de paire avec la socialisation de ce nouvel employé avec ses collègues, ce qui va contribuer à une meilleure intégration (Letarte, 2021). Deuxièmement, il ne faut pas négliger l'accès à la connaissance, c'est-à-dire avoir l'accès à une large documentation sur l'entreprise, sur le métier qu'il va devoir pratiquer ou encore laisser la possibilité de participation en auditeur libre à certaines réunions. Troisièmement, penser à un système de mentor ou de

coach au sein de l'organisation pour la nouvelle recrue (Borde & Collin, 2021). Letarte (2021) donne comme exemple : de réaliser des tandems ou des petits groupes afin de jumeler cette dernière avec un coéquipier différent chaque jour afin de lui permettre de poser plus facilement ses questions. En plus de faciliter l'accès à la connaissance, cela permettra (après quelques semaines) à cette personne d'avoir rencontré toute l'équipe et de s'y sentir plus intégrée.

Synthèse chapitre 1

A la fin de ce premier chapitre, une observation en ressort : le télétravail n'est pas récent, néanmoins comporte encore différents enjeux. Effectivement, le télétravail qui est une forme de travail déspatialisé est apparu en Europe dans le 20^{ème} siècle et s'est popularisé durant la pandémie de la COVID-19. Cette méthode de travail peut être définie comme l'exercice de l'activité à distance des locaux de l'employeur, rendue possible grâce l'utilisation des TIC. Il existe plusieurs types de télétravail mais ce mémoire va se centraliser sur le type imposé durant la crise sanitaire : le télétravail à domicile. En 2020, le confinement contraint les entreprises à quitter leurs bureaux et à travailler à distance. C'est la raison pour laquelle la pratique du télétravail a fortement augmentée depuis cette année là. Travailler de cette manière comporte inévitablement des avantages et inconvénients qui sont repris dans le tableau 2. Enfin, les enjeux RH sont : la nouvelle génération, la collaboration, la cohésion, le management et l'intégration des nouvelles recrues. Ce dernier enjeu est particulièrement pertinent pour la problématique de ce mémoire.

Chapitre 2 : Le lien à l'entreprise

Définition du lien à l'entreprise et de l'attachement

Le travail est une forme d'activité sociale qui renforce le rapport des individus aux autres, à la nature, à eux-mêmes et plus généralement au monde. L'activité professionnelle ne doit pas être uniquement une nécessité vitale (Lederlin, 2020). Le lien peut renvoyer à la dimension relationnelle du travail (Abord, de Chatillon & Richard, 2015). Les employés et les organisations dépendent les uns des autres pour atteindre leurs objectifs respectifs, c'est pour cela que l'engagement et l'attachement sont des données importantes à prendre en compte

dans la culture de l'entreprise. La signification étymologique de l'attachement est : attribuer une qualité, de l'importance ou de la valeur à quelque chose. Autrement dit, l'attachement de l'employé envers l'entreprise qui l'emploi, représente l'importance que celui-ci accorde à cette entreprise (Chanana, 2020). *Meyssonnier (2006, p.51)* propose cette définition : « *L'attachement comme une proximité psychologique qui reflète l'importance que représente l'entreprise pour le salarié. Il désigne un lien positif et étroit, une intimité entre le salarié et son entreprise correspond à une intensité relationnelle stable et durable avec l'organisation* ». Par conséquent, l'attachement envers une entreprise, n'est pas simplement défini par le lien sentimental ou par l'affection. Au contraire, d'un point de vue de l'employé, l'organisation aurait une signification considérable et une valeur importante. En effet, la relation entre l'entreprise et ses employés peut avoir un réel impact dans leur vie professionnelle mais aussi dans leur vie privée (Meyssonnier, 2006).

Le sentiment d'identification quant à lui représente le processus par lequel un individu ressent son appartenance à un groupe social donné. L'identification est définie comme suit : « *l'identification d'un individu à un group social (group professionnel, groupe d'âge, ...) signifie qu'il a le sentiment d'appartenir à cette catégorie social ou de faire qu'un avec elle* » (*Chédotel, 2004, p163*). C'est pourquoi, si les collaborateurs s'identifient fortement à leur organisation, ils seront susceptibles de fournir plus de temps et d'efforts pour celle-ci (Gharsi-Missaoui & Zaddem, 2021).

Les notions de sentiment d'attachement et d'identification sont proches et peuvent être liées. Dans le cadre de mon mémoire, je vais centraliser ma recherche sur le sentiment d'attachement.

Les facteurs qui influencent le lien

Les composantes du l'attachement

L'attachement est construit par trois grandes composantes qui vont s'affirmer davantage ou moins, en fonction du contexte organisationnel et des circonstances. La composante affective désigne l'implication organisationnelle. Le travailleur est attaché émotionnellement à son entreprise dès qu'il est fortement impliqué, qu'il s'identifie et s'engage. Il trouve du plaisir à être membre de cette organisation (Meyssonnier, 2006). Cette composante est considérée comme étant le meilleur prédicteur de performance et d'efficacité au travail. En effet, les travailleurs qui sont engagés affectivement à leur entreprise adoptent une vision positive

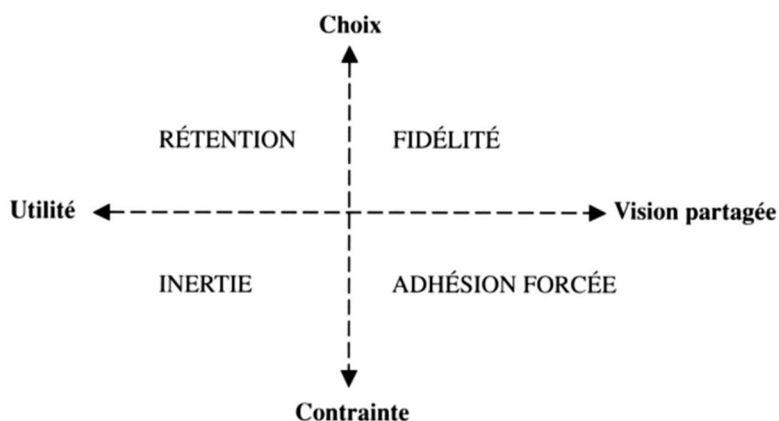
envers celle-ci et par conséquent une identification forte. L'autonomie et la participation aux prises de décisions contribuent positivement à l'engagement organisationnel affectif. L'attachement émotif renforce l'envie de contribuer à l'atteinte des objectifs fixés (Callié, Courtois, Galharret & Jeoffrion, 2020). L'attachement est également constitué d'une partie cognitive qui est dite « calculée ». Il s'agit de la comparaison entre la contribution du collaborateur et de sa rétribution. En effet, celui-ci calcule la différence entre les bénéfices de rester dans son emploi actuel et ceux de sa potentielle démission avec les risques qu'elle comprend. La dernière composante qui est la normative, est la plus difficile opérationnellement car elle caractérise le concept de valeurs dans l'entreprise. En effet, cela représente les normes et les valeurs de celle-ci que l'individu va s'approprier et diffuser. L'attachement ne dépend pas des bénéfices perçus par après mais parce qu'il est normal et moralement bon d'agir comme cela (Meysonnier, 2006).

Les 4 dimensions du lien chez l'employeur

Le travailleur peut percevoir ce sentiment d'attachement à l'entreprise pour deux raisons : soit parce qu'il le désire soit car il se sent obligé. Dans la première situation, il souhaite poursuivre la relation professionnelle par choix. Il développe librement son attachement envers l'organisation et en ressort les éléments positifs tels que la satisfaction au travail et la confiance mutuelle entre lui et son employeur. Dans l'autre situation, l'employé pense qu'il est normal, même obligatoire, d'éprouver un sentiment d'attachement vis-à-vis de l'entreprise. C'est probablement la conséquence de l'influence sociale. Il est alors dépendant et se sent contraint de continuer la relation. Cela peut être le cas lorsqu'il a moins d'alternatives d'emploi. Le lien entre l'employé et l'organisation peut également provenir de deux autres dimensions : l'adhésion et les opportunités. La première dimension, l'adhésion, est l'équilibre entre les valeurs et les buts de l'individu et ceux de l'organisation. Cela représente l'adoption des valeurs de celle-ci. On parle alors de partages référentiels, par exemple : un sentiment d'identité ou d'une certaine confiance. L'idée du travailleur de pouvoir obtenir beaucoup de la part de l'institution, se traduit par la dimension des opportunités. Ce sont les aspects du marchandage du sentiment d'attachement. Les collaborateurs se sentiront d'avantage attachés à leur entreprise en fonction des récompenses potentielles pour leur contribution (Meysonnier, 2006).

Figure 2 : « Sources d'attachement à l'entreprise et ses quatre situations » (Meyssonier, 2006, p.54).

Avec ces analyses, les auteurs ont pu identifier quatre scénarios possibles pour le sentiment d'attachement dans le milieu professionnel et former le schéma ci-après en Figure 2: la



fidélité, la rétention, l'adhésion forcée et l'inertie. Les deux axes sont définis par le degré de liberté perçu (entre le choix et la contrainte du lien fait avec son organisation) et du sens attribué à la relation (sentiment d'utilité qui est l'équilibre perçu entre contributions et rétributions ou le sentiment d'une vision partagée des valeurs). Cette représentation peut aider à distinguer les employés par les différentes raisons de créer un lien avec leur entreprise (Meyssonier, 2006).

Le management et la culture d'entreprise

Le style de gestion et la culture d'entreprise ne doivent pas être négligés. En effet, le lien qui se crée entre l'entreprise et ses collaborateurs, dépend de la personnalité de ceux-ci. Il est donc nécessaire de choisir la bonne personne pour le bon poste (Dodier, 2015). La culture organisationnelle quant à elle, permet de résoudre des problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne (Dalmas, 2019). Pour développer le lien des employés envers leurs employeurs, il existe six paramètres essentiels : la clarté, la confiance, la transmission, la communication, la crédibilité et la carrière. Par exemple, la confiance et la communication contribue à cette unification entre l'entreprise et le travailleur qui est nécessaire pour atteindre de meilleures performances (Chanana, 2020). Idéalement, il est recommandé de communiquer de manière régulière sur la progression de l'entreprise, mais aussi ses dernières actualités, ses réussites ou encore sur les succès de projets des collaborateurs. Une communication réussie passe par l'implication des dirigeants et la valorisation des salariés (Courtois, 2018). Callié et al. (2020) se sont aperçus que l'attachement affectif envers l'entreprise augmente lorsque le manager demande l'avis de ceux-ci avant la prise de décisions stratégiques.

Pour développer le lien d'attachement, il faut beaucoup d'efforts mais très peu de temps ou d'actions pour l'anéantir. C'est un sujet complexe qui dépend des perceptions qui ne peuvent pas être changées mais peut-être influencées (Dodier, 2015). Forger une identité « corporate » aide à la création de ce lien. Il ne s'agit pas d'être un simple nom sur la feuille de paie. Au mieux l'organisation parvient à partager sa culture d'entreprise, à donner du sens et à créer un esprit de coopération entre ses collaborateurs ; au mieux elle se portera (Courtois, 2018). Il n'y a presque pas de désavantage perçu (autant pour l'employé que pour l'organisation) de présenter un fort sentiment d'appartenance. Le seul désavantage pourrait être la difficulté à le maintenir. En effet, il faut recruter les bonnes personnes et perpétuer ce sentiment (Dodier, 2015).

La distance et la proximité

Les télétravailleurs sont physiquement et psychologiquement, éloignés et séparés de leur lieu de travail. Par conséquent, ils ont enclins à s'attacher moins facilement à l'organisation et se considérer comme plus indépendants (Sardeshmukh, Sharma & Golden, 2012). Taskin (2020) ajoute que les travailleurs déspatialisés peuvent avoir des difficultés à s'identifier à leur organisation car cette modalité de travail peut être liée à un sentiment de dépossession et d'invisibilisation, et mener jusqu'à un sentiment de déshumanisation. La culture d'entreprise et son état d'esprit qui en découle sont moins perceptibles puisque la personne n'est plus immergée physiquement dans l'ambiance de travail de l'organisation. Elle va alors se concentrer uniquement sur les projets en cours pour son entreprise mais ne fera plus ou partiellement plus partie de l'entreprise dans son ensemble (Blog MadMagZ, 2022). Le risque d'une équipe uniquement à distance est de devenir un réseau de prestataires et non plus des personnes collaborant ensemble. En effet, « *avec la distance, les rapports se formalisent, réduisant çà et là les rapports de travail à des échanges formels prescrivant ce qui est attendu, sans autre épaisseur humaine* » (Taskin, 2020, p.23).

Les générations

Comme mentionné précédemment, la génération Z représente les jeunes adultes nés après 1995; et la génération Y, les personnes nées après 1980. Ces générations qui sont actuellement sur le marché de l'emploi accentuent les aspirations émergentes d'épanouissement, de reconnaissance et d'autonomie (Callié et al., 2020). En accordant une plus grande importance à l'esprit d'équipe, ces jeunes travailleurs auront une fidélité plus signifiante et qui sera plus collaborative et sociale. En effet, les natifs de la génération Z sont

attachés au présentiel, à une sociabilité tangible et physique, malgré cette hyperconnexion à laquelle ils font face. Une étude démontre que 79% parmi eux espèrent de leur entreprise qu'elle propose un espace de travail physique (Mood Work, 2021). Dodier (2015) précise que le sentiment d'appartenance de ces nouveaux collaborateurs ne repose pas sur les mêmes bases. Ils sont loyaux le temps où ils travailleront pour une organisation. Cependant pour maintenir cette loyauté, les principes de gestions et la culture d'entreprise devront être actualisés. En effet, la majorité des millénials redoutent de devoir accomplir des tâches chronophages et inutiles, uniquement pour leurs employeurs sans partager les mêmes valeurs (Les Echos, 2020). En craignant la routine et ces tâches monotones, les jeunes privilégient des projets et se projettent moins à long terme dans un métier. Ils ont moins peur que leurs parents de perdre leur emploi, ils n'hésitent pas à démissionner en quête de l'épanouissement dans leur travail. Leur fidélisation repose sur la fidélité envers leur équipe (et non envers leur entreprise) et sur leur engagement pour satisfaire leur quête de sens, leur croissance au travers des missions et leur aspirations d'accomplissement de soi. Les managers doivent alors s'adapter pour ressembler plus à un coach avec la capacité de motiver, d'écouter et de fédérer ; et ainsi créer une meilleure cohésion d'équipe (Mood Work, 2020).

Les résultantes du lien d'attachement

La loyauté

Dans l'ère des relations virtuelles, du jetable et de l'information en temps réel, la loyauté est-elle toujours présente et nécessaire ? Selon certains gestionnaires, celle-ci qui ne fait plus partie de notre société. La loyauté qui découle du sentiment d'appartenance, et par conséquent du lien d'attachement envers l'entreprise (Guillaume, 2019). Cependant pour la majorité des meilleures entreprises, ce sont des données qui ont encore actuellement une grande importance et qui jouent un rôle stratégique. Selon Porter (1974), le sentiment d'appartenance est proportionnel au degré d'attachement d'une personne d'une organisation mais également au degré d'identification. Ces propos sont toujours d'actualité 30 ans plus tard et ils témoignent également que la loyauté n'est pas directement associée à une structure mais plutôt à des individus dans l'organisation. (Dodier, 2015). Contrairement au sentiment d'isolement, le lien social est une fonction positive du lien d'attachement. En effet, le lien social est le vecteur d'un sentiment d'appartenance. C'est grâce à un lien social qu'une personne peut avoir la certitude de faire partie d'un groupe, d'un ensemble, avoir la sensation qu'elle a un rôle à jouer et d'avoir une place bien précise dans la société. Cette notion de lien

se retrouver autant dans la vie privée que dans la vie professionnelle (Culture RH, 2021). La loyauté dans le milieu professionnel est définie comme la relation entre l'employé et son entreprise. Par conséquent, si les travailleurs ressentent un faible sentiment d'appartenance avec leur entreprise, cela affectera leur rendement, leur assiduité mais également leur résistance au stress et l'estime d'eux-mêmes (Dodier, 2015). D'ailleurs c'est parce qu'ils se sentent impliqués dans la vie de leur société qu'ils développent un attachement affectif (Callié et al., 2020).

L'engagement des travailleurs

Le sentiment fort d'attachement des travailleurs influence directement et positivement leur engagement dans leur travail. L'attachement affectif est une source d'engagement (Collard, 2021). D'ailleurs, un niveau d'engagement plus élevé des employés entraîne une diminution de l'absentéisme et du stress au travail, ainsi qu'une amélioration du bien-être et de la santé. En effet, l'engagement des employés est une approche qui multiplie les chances de réussite de l'entreprise, en augmentant la performance organisationnelle et individuelle, la productivité et le bien-être des employés. Pour cause, l'engagement des employés est une attitude sur le lieu de travail qui incite tous les adhérents d'une organisation à donner leur maximum chaque jour, en s'engageant à respecter les objectifs et les valeurs de l'organisation (Chanana, 2020). Auparavant, l'engagement des employés était proportionnel à leur salaire et de l'échange social entre l'entreprise qui offrait une sécurité d'emploi et l'employé qui fournissait plus d'efforts. Cependant ce model classique de méthodes transactionnelles disparaît (Guillaume, 2019). Dodier (2015) ajoute que les employés ayant un fort sentiment d'appartenance sont plus réactifs aux communications internes de l'organisation. De plus, l'engagement de l'employé est un état d'esprit intérieur qui s'exprime physiquement, cognitivement et émotionnellement dans leurs performances. Premièrement, la facette physique représente la force physique consacrée à l'accomplissement des tâches. Ensuite, les croyances et les valeurs sont la facette cognitive de l'engagement. Enfin, le coté émotionnel désigne les attitudes positives ou négatives des employés envers l'organisation et ses dirigeants. L'engagement professionnel est corrélé positivement au travail car il est considéré comme le dévouement des salariés. Plus ils sont engagés, plus ils seront impliqués, satisfaits et enthousiastes dans leur travail (Dodier, 2015). Une vocation stimulante, la responsabilisation et l'épanouissement dans la profession représente les facteurs de motivation des individus. Les facteurs de motivation les plus identifiés sont les systèmes de récompenses, l'accomplissement et le

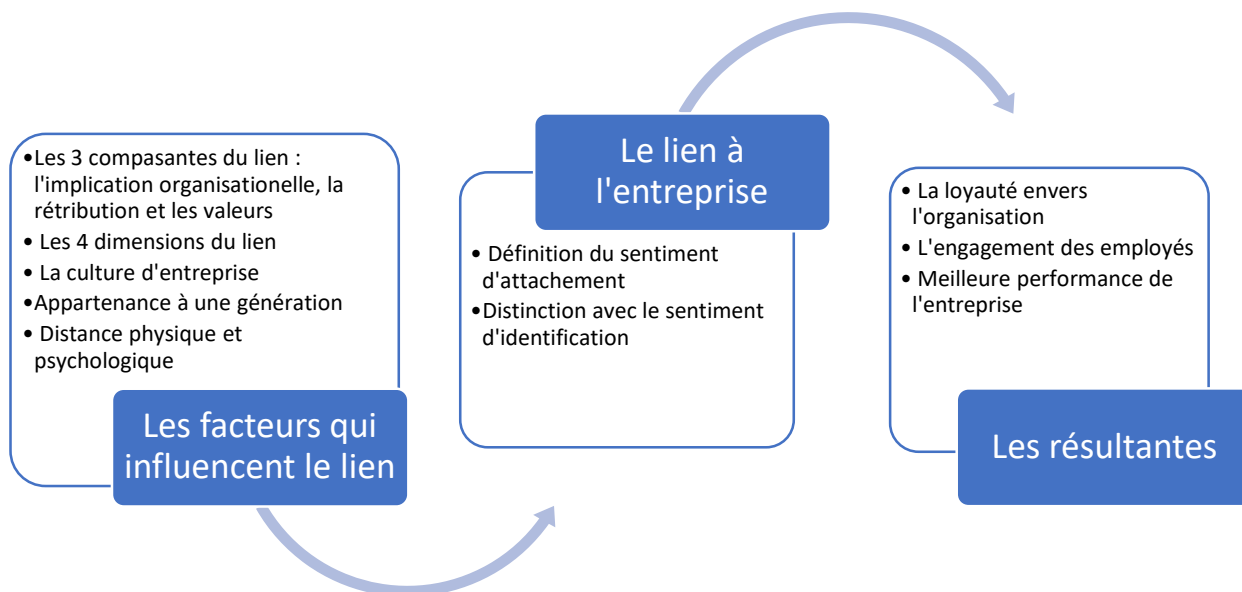
développement individuel. Néanmoins, les managers ne doivent pas négliger les facteurs de maintien tel que le salaire. La satisfaction de ces facteurs de maintien leur permettra également d'être motivés par leur travail (Strong & Harder, 2009).

Une meilleure performance

Le lien social et le sentiment d'attachement sont des facteurs pour qu'une entreprise soit efficace. Le résultat de celle-ci est le fruit du travail des collaborateurs et de leur coopération. Ce sont eux le principal moteur de son succès (Courtois, 2018). Le lien social entre les collaborateurs peut être une condition sine qua non du bien-être au travail; car celui dépend des relations interpersonnelles avec les collègues, les supérieurs. La qualité des relations dans les équipes de travail est importante car c'est ce lien social qui est le quotidien de l'activité et qui peut déterminer l'investissement des travailleurs (au sein d'espaces de discussion ou du travail en général) (Abord et al., 2015). Interagir ensemble, partager une vie commune, un langage commun et des liens sociaux sont les conditions d'une bonne collaboration (Taskin, 2020). Les managers sont conscients que si les membres de leur équipe sont bien engagés dans la vie de la société, cela va mener à une meilleure productivité, qui s'ensuit une meilleure satisfaction du client et de meilleurs profits. Si un collaborateur est moins attaché et par conséquent engagé à son organisation, et il sera plus détaché de son rôle et craindra davantage de perdre son emploi (Chanana, 2020). Sachant que le burnout et le turnover des salariés est très coûteux pour une organisation et que cela représente une utilisation inefficace de la gestion du temps. Pour embaucher une nouvelle personne, une entreprise peut dépenser jusqu'à 150% du salaire d'un employé. De plus, le stress au travail peut-être un élément dans la décision de quitter l'entreprise tout comme le salaire ou les obligations familiales. L'entreprise a tout intérêt à développer le lien qui la relie à ses employés (Strong & Harder, 2009).

Synthèse chapitre 2

Figure 3 : Schématisation du lien à l'entreprise



Afin de synthétiser le second chapitre, le lien à l'entreprise dépend de plusieurs facteurs dont les managers doivent tenir compte pour atteindre les résultantes positives de celui-ci. La figure ci-dessus schématise par quels éléments est influencé ce lien et ce qui en découle. En vue de définir ce lien, je me suis centrée sur le sentiment d'attachement qui correspond à l'importance que l'employé alloue à son entreprise.

Chapitre 3 : La liaison entre le télétravail et le lien à l'entreprise

Le lien à l'entreprise en télétravail :

De nos jours, toute entreprise (quelle que soit sa taille ou son activité) est concernée par le télétravail. Leur défi est de garder la cohésion sociale, le lien social et le sentiment d'attachement des employés envers celle-ci. Comme mentionnée dans le chapitre 2, la distance impacte négativement le lien d'entreprise. En effet, l'isolement peut avoir un impact négatif sur le travailleur mais également sur l'organisation : la relation d'emploi ou l'implication organisationnelle ou encore le processus de transfert des connaissances peuvent être détériorés (Taskin, 2010). Tout collaborateur ne doit se sentir isolé ou mis à l'écart, qu'il travaille depuis son domicile ou dans les locaux de l'entreprise (Courtois, 2018). Pour éviter cela, il faut assurer une bonne communication et favoriser la collaboration (Courtois, 2018).

Néanmoins, le télétravail (avant la crise sanitaire de 2020) pouvait, dans certaines situations, avoir une influence positive sur le sentiment d'attachement envers son organisation. Les travailleurs étaient reconnaissants de pouvoir aménager plus librement leur emploi du temps et d'avoir plus de flexibilité (Parent-Lamarche, 2021). En effet, il est nécessaire que la confiance et la cohésion soient établies entre les travailleurs et les supérieurs, pour que cette méthode de travail à distance soit bénéfique pour les deux parties. Ce sont deux facteurs compliqués à prendre en compte car ils dépendent des caractéristiques de chaque personne. De plus, « La confiance ne se décrète pas, elle se construit. La norme qui s'applique à tous n'a pas de raison d'être. » (Ollivier, 2017, p.43).

Le manager doit particulièrement être attentif avec les collaborateurs à distance de son équipe. Leurs échanges ne doivent pas se limiter aux nécessités du travail (Blog MadMagZ, 2022). S'il n'y prête pas attention, de meilleurs moyens de communications peuvent permettre aux entreprises d'atténuer les effets négatifs de l'éloignement des travailleurs. La communication, les feedbacks et le soutien peuvent être réalisés en partie à distance via des canaux plus performants de communication (Sardeshmukh et al., 2012). L'organisation peut proposer des temps de midi commun, c'est un exemple pour maintenir le lien social entre les collaborateurs. Si les télétravailleurs ne se situent pas trop éloignés les uns des autres, ils pourraient se retrouver pour dîner ensemble. Les supérieurs peuvent organiser des événements extra professionnels qui aideront à créer une cohésion d'équipe. Ce type d'activité est générateur du lien social et du sentiment d'appartenance à l'entreprise (Culture RH, 2021).

Les jeunes travailleurs et les nouveaux recrutés ont une préférence pour le présentiel. Selon eux, le travail dans les locaux de leur entreprise permet une vie sociale avec les collègues mais aussi une meilleure formation. Le sentiment d'appartenance et le travail d'équipe sont également plus facilement développés (Cobos-Sanchiz et al., 2020). De plus, l'éloignement complexifie les feedbacks et le soutien apporté par les collègues et supérieurs (Sardeshmukh et al., 2012). Sur le lieu de travail, il y a des conditions matérielles et une relation avec les supérieurs hiérarchiques, qu'ils ne retrouvent pas à domicile. Néanmoins, les travailleurs ne dénigrent pas le télétravail qui peut offrir un meilleur équilibre entre leur vie professionnelle et personnelle (Cobos-Sanchiz et al., 2020).

Le télétravail à temps plein est un obstacle à la cohésion sociale des travailleurs. Malgré les avantages que cette méthode de travail peut avoir, comme une amélioration de la productivité par exemple, une intensité trop grande pour être dommageable. Il est conseillé généralement de ne pas dépasser trois jours par semaine de travail à domicile (Courtois, 2018). Plus le télétravail s'intensifie, plus les rappels de leur appartenance à leur entreprise se font rares et moins saillants. En effet, les indicateurs physiques tels que les symboles, les bâtiments ou encore la décoration des bureaux sont de plus en plus absents de la routine du télétravailleur (Sardeshmukh et al., 2012).

Crise de la COVID-19 :

Contexte de la crise sanitaire

La pandémie de la COVID-19 surgit au printemps de l'année 2020. La majorité des gouvernements des pays du monde ont imposé un confinement. La propagation du virus a été très rapide et les règles sanitaires ont rapidement été instaurées, par conséquent les équipes RH n'ont pas eu le temps de s'y préparer et ont dû s'adapter en quelques jours pour gérer la situation de crise et leurs équipes. Les entreprises avaient trois possibilités : continuer l'activité de manière adaptée pour les besoins de première nécessité, utiliser un dispositif de télétravail ou avoir recours au chômage partiel (Scouarnec, 2020). Afin de faire face aux bouleversements socio-économiques, la population a dû innover dans la manière d'organiser le travail. Les principales innovations ont été l'utilisation de l'activité partielle et la massification du télétravail (Erb & Reynaud, 2021). Celui-ci n'a pas été créé durant la crise sanitaire mais son utilisation s'est étendue et popularisée pour répondre au confinement instauré d'urgence. Le travail à distance permettait d'éviter les déplacements, les interactions

et par conséquent l'exposition des travailleurs au virus ; tout en continuant l'activité économique. Dans ce contexte, le travail à domicile a permis à de nombreuses organisations de continuer leurs activités (Morel, 2021). En effet, seulement 26% des salariés qui travaillaient à distance durant le confinement, avaient déjà pratiqué le télétravail auparavant (Erb & Reynaud, 2021).

Difficultés perçues durant le confinement

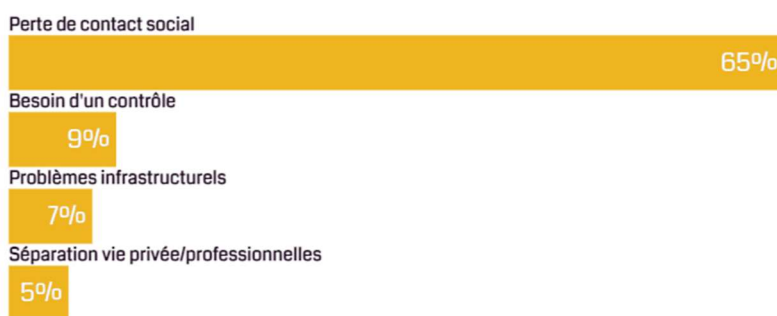
Le management a également dû se réinventer et innover durant la pandémie. Les managers ont été contraints de faire preuve de compétences en résilience et en adaptabilité. Les dispositifs d'évaluation à distance font partie de ces innovations managériales. L'idée d'un suivi quotidien est abandonnée, pour privilégier le management responsable et par la confiance. En effet, cela renverse les pratiques traditionnelles de contrôle et de surveillance des employés (Scouarnec, 2020). L'accent va être placé sur les résultats plutôt que sur les délais. L'appréciation, la reconnaissance et la valorisation des employés sont nécessaires durant cette période difficile (Chanana, 2020).

Le télétravail perd beaucoup de ses avantages lorsqu'il est pratiqué à temps plein. Les personnes qui ont du travailler depuis lors domicile faisaient face à plusieurs difficultés. Les salariés non expérimentés ont eu une baisse de productivité et ceux mal équipés ont pu avoir des malaises ou des troubles musculosquelettiques (Morel, 2021). Pendant le confinement, le travail est entré officiellement dans les domiciles des travailleurs et a abouti parfois à une invasion progressive dans tous leurs temps de vie (Lederlin, 2020). En conséquence, les travailleurs ont du faire face à une amplification de l'accélération du temps. Autrement dit, ils avaient des journées sans ou avec peu de pause avec des réunions en vidéoconférence en chaine (Broudic, 2021). Certains télétravailleurs ont pu ouvrir au travail l'intégralité de leur vie, c'est-à-dire qu'ils ne s'autorisaient plus ou très peu de temps libre mais leur temps était consacré uniquement à leur travail (Lederlin, 2020). 40% des télétravailleurs belges ont confirmé avoir eu des difficultés à concilier vie privée et vie professionnelle (Flohimont, 2020). Comme mentionné précédemment, le télétravail peut mettre en lumière une discrimination envers les femmes. Cette inégalité de genre s'est encore plus notifiée lorsque la population était confinée. En plus d'assurer leur activité professionnelle, les mères ont assumé la prise en charge des enfants. Plusieurs études ont démontré que la présence de bambins dans le ménage pèse sur l'emploi de la femme. La fermeture des écoles et des établissements d'accueil pour enfants étant fermés, cela a accentué le travail domestique de celles-ci. Les

hommes étaient également plus fréquemment mieux équipés que leur sexe opposé. Une des raisons à cela, est qu'ils occupent plus souvent des fonctions d'encadrement (Erb & Reynaud, 2021).

La crise sanitaire représentait un climat anxiogène pour toute la population. Le télétravail à domicile était perçu comme difficile par la majorité des travailleurs (Chanana, 2020). L'association du travail à domicile et du confinement a généré une plus grande anxiété et parfois des douleurs physiques inhabituelles chez certaines personnes (Erb & Reynaud, 2021). Ajouté au stress constant de la pandémie, les individus ne ressentent plus le climat organisationnel à la maison, qu'ils retrouvaient dans les lieux de leur organisation. Il pouvait également il y avoir un manque de concentration en raison de l'invasion fréquente des membres de la famille et des conflits entre le travail et la vie privée pouvaient en découler (Chanana, 2020). Étant confinés, les travailleurs ont ressenti un manque de présence à l'autre. Ils étaient effectivement privés des échanges informels et spontanés qu'ils pouvaient avoir avec leurs collègues (Broudic, 2021). De plus, lorsque l'isolement est imposé au travailleur, ses effets négatifs sont amplifiés (Taskin, 2010). D'ailleurs, en plus des innovations que les managers ont du mettre en place, ils ne devaient pas oublier de motiver et booster les membres de leurs équipes. Par exemple, en procurant un peu de sécurité dans leur travail et un environnement ouvert à la discussion où ils pouvaient partager leurs difficultés. De plus, le leadership doit être plus visible durant ces temps de crise. Le manager doit motiver son équipe pour réaliser leur promesse d'avenir (Chanana, 2020).

Figure 4 : « Les effets néfastes du télétravail pour les travailleurs en septembre 2021 » (Robert, Claerebout et Petit, 2021)



Robert, Claerebout et Petit (2021) ont réalisé une étude en septembre 2021 qui met en exergue les effets néfastes du télétravail à temps plein. La perte de contact social en ressort

comme la plus grande difficulté perçue. En effet, 65% des répondants jugent que le travail à domicile exclusif est la cause de la perte de contact avec le monde extérieur. Le besoin de contrôle, les problèmes infraternels et la séparation vie privée et vie professionnelle, sont les

trois autres grands problèmes relevés par leurs répondants ; ce qui concorde avec la littérature développée précédemment.

Le lien envers l'entreprise en période COVID-19

Durant le premier confinement, le besoin d'un sentiment d'appartenance à une communauté s'est explicitement exprimé. En effet, en imposant la distanciation sociale, les gouvernements ont rapidement développé chez leurs citoyens, un élan de solidarité par diverses manifestations (Scouarnec, 2020). De plus, *« l'individualisme des salariés a été souvent pointé du doigt. Cette crise nous démontre aussi l'attachement des collaborateurs à leur entreprise et au collectif »* (Frimousse & Peretti, 2021, p.177). La majorité des travailleurs attendait avec impatience, un retour à la normalité pour avoir la possibilité de se rendre dans bureaux. (Frimousse & Peretti, 2021). La mise à distance obligatoire et intensive est l'opportunité de relever l'importance de la présence sur les lieux du travail. Une organisation n'est pas un réseau d'individus mais bien une communauté de travail, un collectif de travail (Taskin, 2020). D'ailleurs, les communautés de travail se sont exprimées plus fortement dans ce contexte exceptionnel qu'est la pandémie. C'est un axe à valoriser et privilégier davantage à l'heure d'aujourd'hui, c'est-à-dire à la sortie de la crise sanitaire et dans une crise économique qui suit (Scouarnec, 2020). Cette crise aura permis aux managers et mais également aux travailleurs, de s'apercevoir que les moments collectifs formels sont essentiels (Frimousse & Peretti, 2021). Notamment, beaucoup d'organisation ont mis en place un régime de communication renforcé avec les équipes à distance. Créer une communauté virtuelle avec tous les employés est important, en organisant des activités de team building en ligne. Par exemple : organiser des réunions d'équipe, réunir toute l'équipe par vidéoconférence pour le déjeuner, une courte séance de jeu en ligne, des défis et des concours virtuels, des réunions de travail avec les membres de l'équipe (Chanana, 2020).

Le post-COVID

Le télétravail est entré dans les mœurs sous l'effet de la crise de la COVID-19. Cette modalité de travail est devenue une pratique habituelle qui s'est maintenue depuis le confinement en 2020, souvent par la volonté des travailleurs (Lederlin, 2020). *« Dans l'avenir le télétravail, s'il est correctement pratiqué, c'est-à-dire non de façon systématique mais comme une liberté offerte, et basé sur la confiance et non le contrôle, est un levier d'autonomie et d'innovation »* (Frimousse & Peritti, 2021, p.177). Notamment, le présentiel reste important aux yeux des

collaborateurs. Il n'est pas question d'une domination d'un télétravail à 100% ou à quatre jours sur cinq. En effet, un équilibre entre le présentiel et le télétravail semble judicieux (Comarmond, 2021). La littérature s'accorde pour dire que cette pratique doit rester occasionnelle, à un rythme d'un ou deux jours par semaine (Flohimont, 2020). L'augmentation de cette pratique influence la société qui passe d'une société de discipline à une société de la performance. Le sujet n'est plus simplement sensible au bien commun et soumis à une obéissance irréprochable, mais il devient un sujet performant soumis à l'impératif plus tyrannique du « je peux, donc je dois » (Lederlin, 2020).

La pratique du travail à domicile va perdurer car son accès s'est répandu davantage et s'est facilité. La cohésion des équipes à distance reste un enjeu crucial dans ce contexte de déspatialisation (Taskin, 2020). De plus, l'utilisation du télétravail trop fréquente peut déshumaniser le travail et par conséquent d'éloigner les employés de l'essence même de leur fonction. Le système hybride est le nouveau défi des organisations (Flohimont, 2020).

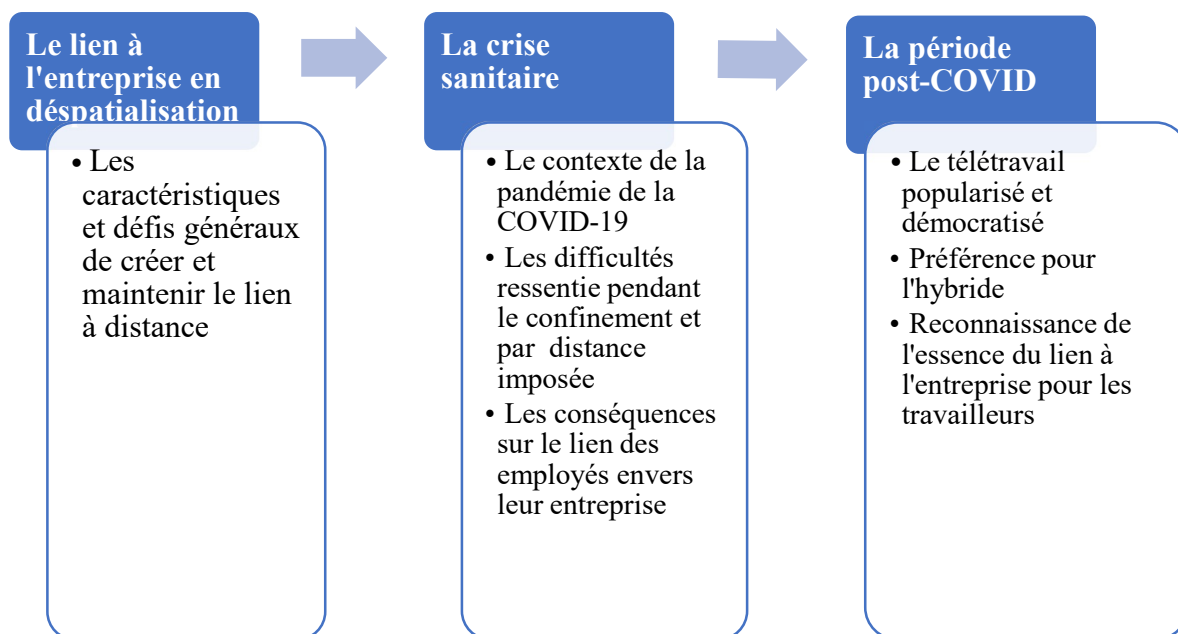
La crise sanitaire mais surtout la distanciation sociale imposée ont démontré qu'il y a un véritable besoin de créer du lien social, de s'entendre et de se respecter au sein de l'entreprise. Mais également que le lien d'attachement est toujours d'actualité et loin d'être démodé par les nouvelles technologies. Le collectif a une valeur plus importante que la vague d'individualisation prisée avant la pandémie (Les Echos, 2020). Par conséquent, la capacité à retenir et à attaché les employés auprès de leur entreprise est aujourd'hui, plus que jamais, un enjeu stratégique majeur pour les organisations. Ainsi, il convient de développer et/ou de maintenir l'attachement des employés par des conditions d'organisation du travail favorables pour faire face à ce défi (Parent-Lamarche, 2021). Les managers ne doivent pas oublier que le leadership, la communication et l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée sont les facteurs qui contribuent significativement l'engagement des employés (Chanana, 2020). Comme expliqué ci-dessus, la dynamique du télétravail va persister au-delà des réglementations qui l'imposaient, ce qui a des implications pour les entreprises. Celles-ci devront revoir leur organisation et leurs modèles d'interactions. Mais également, les responsables devront être vigilants à l'esprit d'équipe potentiellement endommagé durant cette période de crise avec une distanciation sociale assignée (Les Echos, 2020). En effet, le travail déspatialisé est directement associé à un attachement plus faible et indirectement à une intention de quitter l'organisation plus élevée. Ce sont les résultats d'une étude réalisée durant la deuxième et troisième vague de la pandémie, par conséquent, les télétravailleurs pouvaient souffrir des mesures sanitaires et de l'isolement. Néanmoins, cela confirme qu'un télétravail

obligatoire intensif influence négativement le lien à l'entreprise. Les travailleurs ont besoin de leurs relations informelles durant leurs journées de travail (Parent-Lamarche, 2021).

Synthèse chapitre 3

En fin de ce dernier chapitre pour la partie de la littérature, la constatation que l'actualité impacte énormément le management est flagrante. Premièrement, avec les nouvelles technologies, le télétravail commençait à se répandre. En conséquence, certaines organisations débutaient dans la mise en place de celui-ci tout en essayant de préserver le lien d'attachement. Ce n'était alors qu'occasionnellement que le télétravail était pratiqué. Deuxièmement, la pandémie a forcé toutes les entreprises (où cela était réalisable) de mettre en place cette méthode de travail à distance et un management qui s'y accorde. Dans ce contexte anxiogène, plusieurs difficultés ont été observées causées par le télétravail obligatoire à temps plein dont le maintien ou la création du sentiment d'attachement des employés. Cette crise sanitaire s'est prolongée, avec plusieurs « vagues » de différentes intensités, le comportement de la société aura été modifié. Il y aura un avant et un après la crise sanitaire. Par exemple, le télétravail est rendu plus accessible. De plus, la majorité des travailleurs ont relevé l'importance du lien à l'entreprise, du sentiment d'attachement et par conséquent du lien social dans les bureaux.

Figure 5 : L'évolution du lien à l'entreprise dans un contexte de déspatialisation et plus précisément durant la crise sanitaire de la COVID-19.



A la fin de cette revue de littérature, la question de recherche « **Comment les nouveaux engagés récemment diplômés, ont été intégrés et ont pu créer le lien à l'entreprise dans le contexte de déspatialisation du au confinement durant la crise sanitaire de la COVID-19 ?** » semble pertinente. En effet, le télétravail s'accompagne de certains avantages mais également d'inconvénients importants à considérer. De plus, comme expliqué dans le chapitre 1, le travail déspatialisé comporte différents enjeux RH dont l'intégration des nouvelles recrues. Elles doivent s'adapter à une nouvelle culture d'entreprise et s'approprier les codes de celle-ci à distance. Cette démarche n'est pas aisée malgré les quelques dispositifs proposés (en aval de la pandémie). En outre, cette période représente une situation inédite pour les organisations qui n'avaient jamais faire face à du télétravail à temps plein auparavant. Comme développé dans le chapitre 2, la distance est une fonction négative au sentiment d'attachement. En tentant de répondre à cette question, je chercherai à comprendre comment les organisations ont développé un nouveau processus de recrutement et d'intégration à distance, et l'impact que celui-ci a pu avoir sur les nouveaux engagés. Cette question de recherche apporte une dimension supplémentaire car elle concerne uniquement les jeunes diplômés devant s'acclimater à leur nouvelle vie active. La méthode pour y répondre et les résultats, constituent la partie empirique de ce mémoire.

Recherche empirique

Chapitre 4 : La méthodologie

La méthode de recherche :

Ma recherche empirique se fera par conséquent sur cette problématique : « **Comment les nouveaux engagés récemment diplômés, ont été intégrés et ont pu créer le lien à l'entreprise dans le contexte de déspatialisation du au confinement durant la crise sanitaire de la COVID-19 ?** ». La méthode choisie est la méthode qualitative pour diverses raisons. Premièrement, ma question de recherche impose une recherche exploratoire. En effet, l'intégration des jeunes diplômés en contexte de déspatialisation est un nouveau phénomène social imposé par la crise sanitaire. De plus, la recherche qualitative est utilisée pour observer des facteurs subjectifs ou plus difficiles à quantifier (Aubin-Auger, Mercier, Baumann, Lehr-Drylewicz, Imbert & Letrilliart, 2008). Ce qui est le cas dans cette étude : nous ignorons à priori la manière dont cette intégration a été perçue et l'objectif de la démarche est d'identifier les dimensions en jeu.

La collecte des données et le choix des intervenants :

Pour créer mon échantillon d'intervenants, j'ai recherché des personnes pouvant répondre aux questions liées à mon étude. Pour cela, je me suis concentrée sur deux catégories de personnes en fonction de leur pertinence théorique :

- 1) Les nouveaux employés qui ont commencé à travailler dans le contexte de la crise sanitaire (en 2020 ou 2021) et ayant pratiqué le télétravail. Ils représentent les principaux intéressés de mon sujet.
- 2) Les managers qui ont intégré des nouveaux collaborateurs durant la pandémie avec un travail déspatialisé

Dans la mesure du possible, j'ai essayé de diversifier les secteurs dans lesquels les intervenants pratiquaient leur première activité professionnelle : secteur publique et privé. Mais également avec des formations assez variées.

Le tableau 3 ci-après reprend les personnes interviewées qui constituent l'échantillon des nouveaux employés. Il y a au total 17 personnes avec leur secteur d'activité professionnelle et leur emploi actuel, la date (le mois et l'année) durant laquelle ils l'ont débuté, s'ils ont

effectué un changement d'emploi (si oui, complété par la date du nouvel emploi), la date de l'interview et la durée de celle-ci. Pour une question d'anonymat, j'ai donné des noms d'emprunt pour chaque personne.

Tableau 3 : Liste des intervenants étant jeunes diplômés et nouveaux engagés

Prénom de l'employé.e	Secteur de l'activité professionnelle – l'emploi actuel	Date de l'engagement de l'employé.e	Changement d'emploi depuis leur premier engagement (Oui/ Non)	Date de l'interview	Durée de l'interview
Alice	Administration publique - Coordinatrice de gestion au SFP pension	Juillet, 2020	Non	01/07/22	23 minutes
Mathieu	Finance – Comptable et assistant en audit chez FCG	Février, 2020	Non	05/07/22	19 minutes
Florence	Notariat - Assistante de notaire	Août, 2020	Non	04/07/22	27 minutes
Valentine	Ingénierie hydraulique - Ingénieur de l'environnement dans le dragage chez DEME	Février, 2020	Non	04/07/22	24 minutes
Manon	Communication et traduction – Assistante de	Juin, 2020	Oui, en juin 2021	08/07/22	27 minutes

	communication				
Joséphine	Industrie chimique - Coordinatrice des relations client chez Afton Chemical	Juillet, 2020	Oui, mars 2021	05/07/22	19 minutes
Hélène	Service social – Assistante de justice dans la Maison de justice à Bruxelles	Août, 2020	Non	08/07/22	16 minutes
Gilles	Finance - Banquier commercial chez BNP Paribas	Novembre, 2020	Non (uniquement d'agence au sein de l'entreprise)	07/07/22	25 minutes
Louise	Secteur des médias - Journaliste	Mars, 2021	Oui, en août 2021	06/07/22	19 minutes
Marie	Consultance en gestion - Responsable au service client chez Fid-manager	Juillet, 2021	Oui, en novembre 2021	07/07/22	25 minutes
Lou	Administration publique - Coordinatrice de gestion au SFP pension	Octobre, 2021	Non	08/07/22	20 minutes
Léopold	Electricité et	Septembre,	Non (stage	02/07/22	25 minutes

	électronique - Domoticien chez Prélude	2021	en février 2021, job étudiant puis employé)		
Lola	Marketing opérationnel – Responsable planning chez IDAL	Février, 2021	Oui, en janvier 2022	02/07/22	15 minutes
Virginie	Consultance - Consultante chez Intys	Septembre, 2021	Non	04/07/22	20 minutes
Amandine	Service social - Formatrice en insertion professionnelle dans une ASBL	Avril, 2021	Non	08/07/22	25 minutes
Jules	Finance - Comptable chez Deloitte	Septembre, 2021	Non	07/07/22	15 minutes
Emma	Consultance logistique dans le secteur de la santé – Consultante logistique chez Service santé S.A	Septembre, 2021	Oui, en juin 2022	05/07/22	16 minutes

Le tableau 4 qui suit, contient la deuxième catégorie des répondants, les managers. Il comporte également leur domaine d'activité, le nombre de personnes qu'ils ont du encadrer durant cette période de crise sanitaire, la date de l'interview et la durée de celle-ci. Dans

l'ensemble, six managers ont été interviewés dans le cadre de ce mémoire. De même que pour les employés, les managers ont également des noms d'emprunt pour une raison d'anonymat.

Tableau 4 : Liste des intervenants managers

Nom et prénom du manager	Secteur de l'activité professionnelle	Nombre de nouveaux collaborateurs	Date de l'interview	Durée de l'interview
Dominique	Service social – Coordinatrice en Maison de Justice de la communauté française	Nouvelle manager en octobre 2021	04/07/22	23 minutes
Fanny	Service social - Coordinatrice pédagogique dans une ASBL	4	05/07/22	26 minutes
Clément	Immobilier – Patron d'une société immobilière spécialisée dans la vente espagnole	2	05/07/22	17 minutes
Steve	Administration publique – Responsable évaluateur au SFP pension	3	08/07/22	20 minutes
Théo	Industrie chimique - Manager chez Avient	3 (mais 2 qu'il a formé)	07/07/22	21 minutes
Benoit	Distribution non- alimentaire - Manager chez Trafic	4	04/07/22	26 minutes

Le guide d'entretien :

Pour réaliser ma recherche qualitative et ainsi ma collecte de données, j'ai choisi d'utiliser des entretiens semi-directifs individuels.

Le type d'entretien, tel que le semi-directif, permet de la souplesse dans l'entretien. En effet, au fur à et à mesure des rencontres avec les intervenants, le guide d'entretien peut évoluer (Gavard-Perret, Gotteland, Haon, Jolibert, 2008). A l'aide d'un guide d'entretien, le chercheur interroge les intervenants mais il peut rebondir en posant des questions supplémentaires ou modifier certaines questions en fonction des réponses reçues durant la rencontre. En effet, le chercheur doit adopter une posture compréhensive pour décrypter le fonctionnement d'un phénomène social (Mucchielli, 2007). De plus, cette méthode autorise les stratégies d'analyse cumulative et comparative entre les répondants (Gavard-Perret et al., 2008).

Afin d'effectuer au mieux mes entretiens avec les intervenants volontaires, deux guides d'entretien ont été rédigés et ont été utilisés pour la recherche. Ils se retrouvent aux annexes 1 et 2. Le premier est réfléchi pour les nouveaux engagés commençant leur premier emploi et le second pour les managers ayant recruté de nouvelles personnes. L'objectif de ces questionnaires différents est d'avoir le point de vue des deux parties et pouvoir analyser leurs similitudes et leurs différences. Le guide d'entretien permet que les entretiens soient structurés et qu'avec les points de repère rien ne soit oublié. Les questions générales sont d'abord posées et ensuite les questions plus spécifiques, elles sont également triées par thèmes (Imbert, 2010). Les entretiens se sont exclusivement déroulés en vidéoconférence via Zoom. Pour une question de praticité et c'était régulièrement une demande des intervenants.

Dans le cadre de mon mémoire, je vais suivre la structure de mon guide d'entretien . Celle-ci est organisée par les deux thèmes principaux : l'intégration et le lien à l'entreprise. Néanmoins, ces deux thèmes sont toujours reliés aux aspects que la distance a pu leur amener. Le tableau ci-dessous reprend ces thèmes principaux avec leurs sous-catégories qui faciliteront la compréhension des résultats qui suivront.

Tableau 5 : Schématisation de la collecte des données durant les entretiens semi-directifs

Informations générales
- Sexe, Age, etc.
- Parcours professionnel

Intégration dans une nouvelle entreprise en télétravail
<ul style="list-style-type: none"> - Le ressenti sur l'intégration en télétravail <ul style="list-style-type: none"> ➤ Relation managériale ➤ Les aspects que la distance a engendrés sur le lien à l'entreprise - Les avantages perçus et inconvénients perçus du télétravail
Le lien à l'entreprise
<ul style="list-style-type: none"> - Perception d'une différence en créant le lien à distance - Ressenti sur la communauté de travail au sein de l'entreprise ? <ul style="list-style-type: none"> ➤ Le rôle de la distance
Implications pour le futur
<ul style="list-style-type: none"> - La relation avec l'entreprise - L'impact à long terme d'intégration dans ce contexte de télétravail

L'analyse des informations :

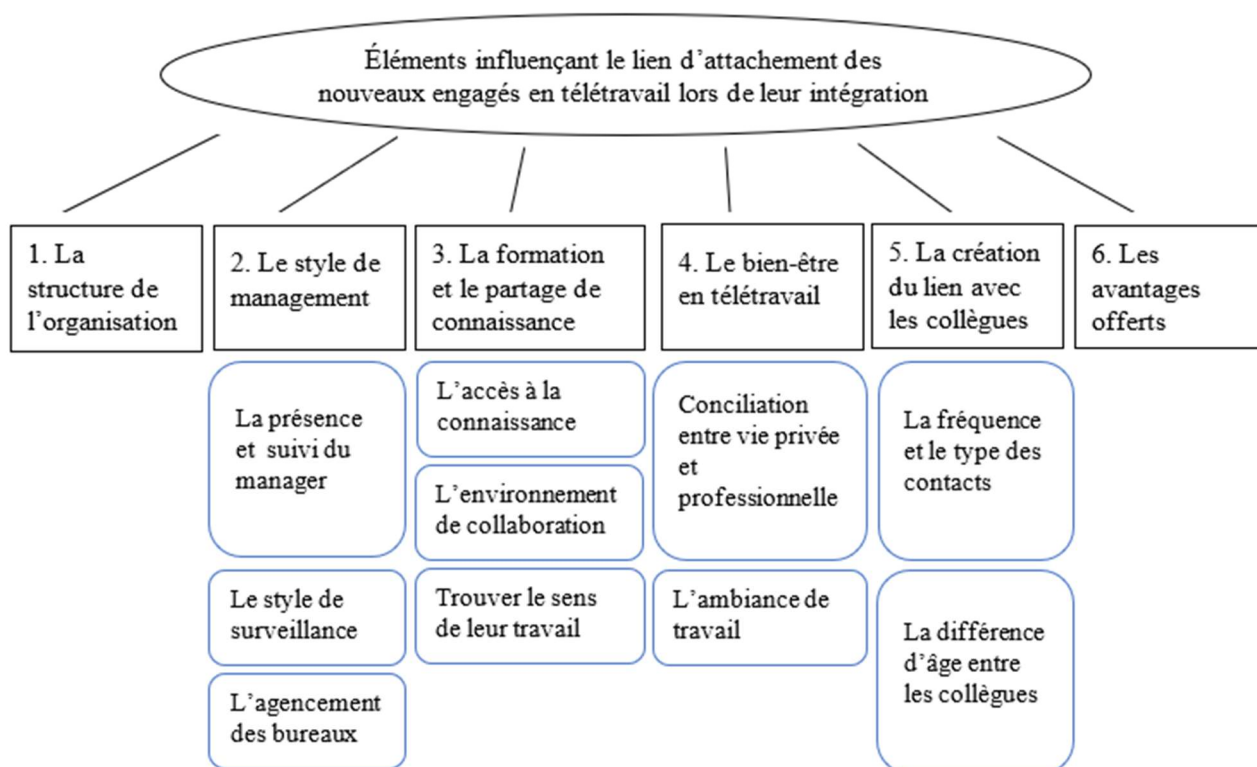
Afin d'analyser les données reçues durant les entretiens semi-directifs, j'ai fait le choix d'une analyse thématique qui est une méthode régulièrement utilisée dans une analyse qualitative.

L'entièreté des interviews a pu être enregistrée grâce à l'accord des intervenants. Afin de respecter la confidentialité, des noms d'emprunt ont été utilisés pour l'ensemble des personnes. Les enregistrements ont pu être intégralement retranscrits. Ces retranscriptions qui se trouvent à l'annexe 3, ont permis plusieurs réécoutes et relectures. Après cela, le chercheur peut alors débiter son analyse thématique. Celle-ci consiste à un codage du texte. Il est réorganisé par fragment via une liste de catégories ayant pour objectif de mettre en évidence les thèmes principaux (Aubin-Auger et al., 2008). En effet, cela permet de transformer le texte d'un entretien qui peut être varié et multiforme en un analyse unique de son contenu. Quatre étapes sont nécessaires au bon déroulement de cette méthode (Kivits & Houbre, 2010) :

- La retranscription des interviews
- Le codage faisant émerger les thèmes et sous-thèmes
- L'organisation des thèmes qui vont en surgir
- Approfondir l'analyse de résultats

Dans le cadre de ce mémoire, six grands thèmes sont ressortis lors de l'analyse des retranscriptions des interviews. Ces thèmes comportent également des sous-thèmes. Ceux-ci vont permettre une analyse des résultats plus aisée et structurée. La figure ci-dessous reprend tous les thèmes qui seront analysés au chapitre suivant.

Figure 6 : L'arbre thématique



Le premier thème relevé est « La structure de l'organisation », celui-ci définit comment les entreprises organisent le travail entre les travailleurs, avec une hiérarchie ou non par exemple. En d'autres termes, comment la prise de décision et le pouvoir sont répartis au sein de cette entreprise. Le second thème est : « Le style de management ». Il représente le rôle du manager au sein de l'organisation et auprès de l'équipe. De ce thème découle trois sous-thèmes : « La présence et le suivi du manager », « Le style de surveillance » (c'est-à-dire comment le manager vérifie ou contrôle le travail effectué) et « L'agencement des bureaux ». Ce dernier détermine dans quel style d'aménagement les travailleurs doivent travailler et collaborer. Ensuite, « La formation et le partage de connaissance » du jeune diplômé dans son premier emploi, constitue le thème suivant et se divise en trois sous-thèmes. En premier, « L'accès à la connaissance » illustre comment les nouveaux engagés ont pu recevoir leur formation à

distance. « L'environnement de collaboration » est défini par les moyens de communication mis en place en distanciel. Et enfin, le troisième sous thème est le fait de « Trouver un sens à leur travail ». Cela reprend la manière dont ces jeunes ont commencé leur emploi et ont intégré les objectifs de ce dernier. Le quatrième thème est « Le bien-être en télétravail » qui comporte deux sous-thèmes : « La conciliation entre vie privée et la vie professionnelle », et « L'ambiance de travail ». Le cinquième thème est « La création du lien avec les collègues » par conséquent les relations que les nouveaux travailleurs ont avec leurs collègues. Celui-ci est construit par deux sous-thèmes étant : « La fréquence et le type des contacts » qui représente de quelle manière et quand les nouveaux engagés ont des contacts avec les autres personnes faisant partie de l'organisation ; et « La différence d'âge entre les collègues » définit la relation qu'il y a entre les différentes générations au sein d'une même entreprise et l'enjeu qu'elles ont dans la création du lien avec les collègues. Enfin, « Les avantages offerts » représentent le dernier thème. Il est défini par les avantages que l'entreprises peuvent offrir à leur employés tel qu'un bon salaire ou une voiture de société. Ces avantages perçus jouent un rôle dans l'attachement que les employés peuvent éprouver envers leur entreprise.

Chapitre 5 : Présentation des résultats

Après l'analyse des transcriptions des entretiens, le lien d'attachement des nouveaux engagés auprès de leur entreprise, s'est construit selon ces six grands thèmes (décrits dans le chapitre précédent). Ce chapitre a pour but de détailler ces thèmes et leurs sous-thèmes via les réponses des intervenants.

La structure de l'organisation

La majorité des répondants ont mentionné que la structure de l'entreprise pouvait influencer la création de leur lien avec celle-ci. En effet, ils proviennent de différents secteurs dont les entreprises ont des caractéristiques et des organisations également différentes. Par exemple, Marie et Léopold, ont été engagés dans des sociétés où il n'y avait pas de hiérarchie proprement dite. Tous les deux ont constaté qu'ils se sentaient plus engagés et impliqués dans la vie de la société. Dans la société de Léopold, ils ont deux grands événements durant l'année où ils se retrouvent durant un weekend ou une journée (la retraite et la mise au vert) pour prendre les plus grandes décisions concernant l'entreprise mais également pour souder les liens entre les collègues. Ils ont également des comités qui ont chacun leur responsabilité. Léopold se sentait plus intégré car il avait son mot à dire. Quant à Marie, elle a connu les deux styles d'organisation différents. Premièrement, elle travaillait chez KBC qui avait une structure très hiérarchique, contrairement à son second emploi où il n'y avait pas de hiérarchie. En la questionnant sur sa relation managériale chez Fid-manager, elle trouve que c'est un point positif et qu'elle a une meilleure relation avec son manager.

- « *On est tous au même stade, peu importe le savoir, peu importe l'expérience ou les années où tu es ici, c'est vraiment. Il n'y a pas de traitement de faveur, même dans les paroles. On est tous traité de la même façon. Donc c'est vraiment un gros point positif* » et elle ajoute « *mais si je devais définir ma relation avec mon responsable. Je dirais que c'est plutôt une relation amicale et avec lequel je m'entends super bien. On est vraiment dans une relation de confiance avec tout le monde ici* » (Marie, Responsable au service client chez Fid-manager).

Cependant, certains ont soulevé la difficulté de comprendre à distance de manière claire le fonctionnement et l'organisation hiérarchique de l'entreprise. Mais également la culture de

l'entreprise n'est pas facilement perçue à distance : ce qui est permis ou non par exemple. Celle-ci est plus rapidement observable en présentiel et par conséquent plus facile à intégrer également.

- « *Je vois aussi que j'ai eu plus de mal au SFP à comprendre les postes et donc les positions de tout le monde dans l'organisation. Et franchement, c'est parfois perturbant et pas évident après pour s'adresser aux personnes. Parce que je n'arrive pas à voir et comprendre autant leur niveau par rapport à leurs tâches, plutôt les tâches opérationnelles, autant que leur niveau social* ». « *C'est aussi compliqué de se mettre une discipline et de suivre certains horaires alors qu'on ne connaît pas vraiment la norme de l'organisation* » (Joséphine, Coordinatrice des relations client Afton Chemical).
- « *Des choses qui sont plus informelles, plus de culture d'entreprise, etc. comme le moment où on prend des pauses, qu'on prend la pose etc. et ça pendant dix minutes de ton temps, on se rend pas compte et donc parfois on culpabilise de prendre la pose alors qu'en fait tout le monde prend des poses sinon on ne sait pas travailler correctement* » (Amandine, Formatrice en insertion professionnelle dans une ASBL).

Du point de vue de Dominique étant responsable de deux maisons de justice, relève la problématique d'une grande hiérarchie. Le lien des membres de l'équipe peut être bon entre eux et avec leurs managers mais peut être plus difficile avec la société.

- « *Mais eux ne se sentent pas entendus et pas compris non plus au niveau de la maison de justice et trouvent qu'il y a trop de travail. Donc globalement, je dirais que le lien entre les travailleurs et les maisons de justice, n'est pas bon* » « *Mais ma priorité, c'est quand même mon équipe, donc j'essaie d'être vraiment à leur écoute. Mais j'essaie aussi quand même de rapporter la difficulté plus haut aussi. J'ai une directrice, puis après directeur général et la direction, et encore une autre directrice générale. Donc on bosse étage par étage, on va dire. Donc moi, j'essaie de faire ressortir des difficultés au niveau de ma direction pour que le problème puisse être pris en charge. Mais le problème, c'est qu'on est dans un. Dans un grand schéma hiérarchique et une décision au niveau Communauté française, ça peut prendre six mois* » (Dominique, Coordinatrice en Maison de Justice de la communauté française).

Le style de management

Lors de l'analyse des transcriptions des entretiens, le style management et les règles imposées par l'organisation semblent avoir une grande importance dans l'intégration des nouveaux engagés. Par conséquent, la relation avec le manager a un impact sur le lien d'attachement envers leur entreprise. En sachant que la distance impactait également et que les échanges étaient moins fluides. Si le lien avec le manager est bon, cela aura une influence positive sur la manière dont la nouvelle recrue perçoit la société, et inversement. En effet, l'une des raisons du départ de Manon de son premier emploi était sa relation avec ses managers qui était déplorable.

- « *Mon manager est hyper fun, hyper cool avec ça. Chaque fois qu'on s'appelle, on prend bien le temps de tu vois qui m'explique les choses* ». « *On partage les écrans et donc on prend bien le temps de travailler ensemble comme si on était allé l'un à côté de l'autre parce que nos bureaux sont collés chez Fluxys. Mais après, j'avoue que la relation se passe très bien. Mais c'est beaucoup plus facile de recevoir ses indications quand on est, qu'on est l'un à côté de l'autre* » (Virginie, Consultante chez Intys).
- « *Les boss, c'était horrible. Donc si on s'entendait hyper bien entre nous, les boss, c'était vraiment pas bien et c'était vraiment pas sympa. Et ils étaient odieux et ça faisait une ambiance très lourde quand ils étaient là* » (Manon, Assistante de communication).

La présence et le suivi du manager

De plus, une bonne relation contribue également à une bonne communication entre le manager et le salarié. S'il y a une communication peu aboutie, il peut y avoir des conséquences sur la manière de travailler de l'équipe. Le suivi du manager était relativement souhaité de la part des nouvelles recrues. En effet, par exemple Mathieu aurait aimé un meilleur suivi de la part de son manager et se sentait un noyer par ce nouveau travail. Hélène quant à elle a mentionné les exemples concrets des choses mises en place pour un meilleur suivi de leur formation.

- « *J'ai donc directement commencé chez moi et c'est vrai que je m'en sortais pas trop. Et à aller je faisais des journées de 8 h jusqu'à 22 h de boulot* » (Mathieu, Comptable et assistant en audit chez FCG).

- « Une fois par semaine, on avait des réunions, donc avec eux. On était environ de 5 à 6 nouveaux assistants justice et donc on avait hebdomadairement une réunion avec notre MPC, donc manager. Quand il pouvait, il faisait une réunion pour voir un peu si on avait compris la matière, on avait des questions etc Non, ça c'était un hebdomadaire. On avait aussi beaucoup de supports média, des vidéos, des textes, des lectures de dossier qu'on pouvait faire chez nous. Donc ça, c'est des choses qu'ils ont pris du temps numériser chaque dossier pour nous, des exemple » (Hélène, Assistante de justice dans la Maison de justice à Bruxelles).

Le souhait général des managers interviewés est de pouvoir être plus proche de leur équipe. En tant que responsable évaluateur, Steve avait organisé un suivi à distances pour son équipe et plus particulièrement pour les nouvelles recrues afin de prendre connaissance de leur ressenti sur le travail. Concernant Théo, son post de manager a été créé pour ajouter un échelon à la hiérarchie pour être plus proche des travailleurs. C'est une des conséquences du télétravail intensif dans son entreprise.

- « Donc on a organisé. Je pense beaucoup de sessions via Teams et de vraiment prendre le temps et ou d'un peu essayer de suivre sur distance. Ok. Au niveau, donc aussi bien au niveau du contenu du boulot, mais aussi comment, comment ça va ? Parce qu'on a organisé, oui. En tout cas, moi et nous. On se voit chaque matin, tous les matins ». (Steve, Responsable évaluateur au SFP pension).
- « On est en train en tout cas de remettre une structure en place pour justement être plus proche des gens. Et quand j'entends plus proche c'est le fait, enfin c'est aussi pour ça que j'ai été recommandé comme manager. Il y avait quelqu'un au-dessus de moi, qui est toujours mon boss mais mon post a ajouté un échelon on va dire pour faire la transition. Ce sont des choses qui ont été mises en place pour retrouver ce contact. Aussi dans l'objectif de les aider et qu'ils se sentent supportés quand ils ont besoin d'aide » (Théo, manager chez Avient).

La style de surveillance

En travail déspatialisé, la question de la surveillance est rapidement abordée. En effet, les managers n'ont pas accès au même contrôle possible que dans les locaux de l'entreprise. Pour

la plupart des intervenants, la surveillance se basait sur la confiance. Cette méthode de surveillance a un effet positif sur les employés et se sentent plus loyales en conséquence.

- « *le télétravail, c'est une bonne chose parce que ça apporte, ça apporte, ça peut apporter beaucoup aux employés, montrer aussi que l'employeur a confiance en eux du fait de les laisser travailler à la maison. Pour moi, c'est une marque de confiance qui sait qu'on va faire notre boulot et qui nous laisse un peu libre* » (Lola, responsable planning chez IDAL).

La culture de contrôle via les résultats est également relativement choisie par les organisations et les managers. Les seuls systèmes de contrôles mentionnés par les personnes interrogées étaient déjà présents avant la crise sanitaire. Il y a très peu de contrôle spécifique mis en place pour les nouvelles recrues.

- « *Il n'y a pas de système de surveillance mis en place non. Après, dans une société comme la nôtre comme dans beaucoup d'autres j'imagine, c'est axé sur ta performance. Quand on ne fait pas son travail, c'est visible assez rapidement* » (Théo, Manager chez Avient).
- « *Donc on a un programme qui s'appelle Cipare et qui dans lequel ils doivent encoder toutes leurs interventions sur chaque dossier. Donc si je prends un exemple, ils suivent Mr Dupont pour une peine de travail. Si ils ont Mr Dupont au téléphone, il faut indiquer dans le programme. S'ils écrivent au juge pour monsieur Dupont, il faut aussi le mettre dedans. Donc quand ils sont en télétravail, ils doivent indiquer tout cela et à la fin du mois ils doivent rendre leur leur agenda complet et donc moi je dois vérifier cet agenda là, mais c'est pas quelque chose de nouveau, ça se faisait déjà. Avant le covid et le télétravail, etc. Parce que c'est un programme, voilà qui est encode tout pour tout, que ce soit télétravail ou travail au bureau donc* » (Dominique, Coordinatrice en Maison de Justice de la communauté française).

Néanmoins, Florence et Mathieu ont eu un contrôle assez sévère de la part de leur supérieurs, qui a manifestement engendré du stress et détérioré leurs relations avec ces derniers.

- « *Il surveillait dès qu'on avait fini quelque chose, on devait le noter dans l'Excel et il regardait l'Excel. Et il regardait, où on en était, il allait voir ce qu'on avait fait. Ah oui,*

non, surveillait quand même, il nous sonnait ». « Mais je pense pas que le télétravail a affecté le relationnel. Je pense qu'il a plutôt affecté le travail en fait. Après ça peut affecter le relationnel, peut être avec tout le bureau FCG mais ça peut affecter le relationnel avec mon patron ça oui » (Mathieu, Comptable et assistant en audit chez FCG).

L'agencement des bureaux

Les locaux et la manière dont ils sont organisés, ont également un impact sur l'intégration des nouvelles recrues. Il existe plusieurs systèmes d'agencement des bureaux entre les bureaux individuels et les open space. Certains favorisent la concentration et le calme, d'autres favorisent les discussions et les rencontres. Les avis sont partagés sur la question. Entre le souhait de partager avec les collègues et le silence nécessaire pour certains pour leur concentration. Fanny étant manager dans une maison de justice à constater la différence d'intégration entre une personne partageant un bureau et deux personnes ayant chacune leur bureau personnel.

- *« On a un bureau qui est partagé de quatre personnes. Donc elle était avec nous tout le temps. Donc on a pu développer l'intégration. Mais les hauts des deux formatrices, elles ont un bureau individuel et donc elles mangeaient à 12 h chacune dans leur bureau avec la porte ouverte pour discuter un peu. Et donc là, ainsi, dernièrement, en janvier, on a fait la grille d'évolution de la formatrice avec celles celles qui n'étaient pas en contact complètement me l'a fait remarquée » (Fanny, Coordinatrice pédagogique dans une ASBL).*

Néanmoins, Florence quant à elle a vu les bénéfices du télétravail pour son retour au calme. En travaillant chez Odoos équipé de grand open space, Emma a eu plus de difficultés à s'intégrer et créer des liens avec les collègues. C'est d'ailleurs l'une des raisons de son changement d'emploi. Les open space ne doivent pas être trop vastes pour pouvoir créer des relations entre les collaborateurs et d'autant plus pour les personnes récemment engagées.

- *« Au début de télétravail, c'était d'être au calme parce qu'avant j'étais dans un petit open space et c'était pas. Dès qu'un collègue était au téléphone. Ça me dérangeait. Surtout que ma première expérience professionnelle, j'avais toujours été habitué dans le calme » (Florence, Assistante de notaire).*

- « *Il y a quand même des gros inconvénients à ces open space. En plus, tu n'as pas ta place. Dans le sens où tu dois toujours changer et tu ne te retrouves jamais à côté de la même personne. Aller avec seulement deux jours par semaine au bureau, c'était pas possible de créer des liens avec quelqu'un. Parce que de fait, c'était quasi impossible de pouvoir se rassoir à côté* » (Emma, Consultante logistique chez Service santé S.A).

La formation et le partage de connaissance

La totalité des intervenants ont évoqué des difficultés d'avoir reçu à distance leur formation et par conséquent le partage de connaissance. En effet, en sortant des études, la formation doit être complétée et en adéquation avec leur premier emploi. Certaines organisations et managers ont d'ailleurs préféré ne pas suivre à la lettre les réglementations concernant la pandémie, pour permettre aux jeunes recrues d'être formés et de s'adapter plus rapidement.

- « *J'ai recruté quelqu'un il y a deux semaines. En fait, pour le coup, pour le moment, la personne est en full présentiel. Mais comme ça l'était au final, comme je le disais même en plein COVID. Au tout début, les personnes étaient, à quelques exceptions près, en full présentiel* » (Benoit, Manager chez Trafic).

L'accès à la connaissance

Sans exception, toutes les personnes interrogées étaient unanimes sur la problématique de pouvoir poser ses questions en étant à distance. Il était davantage compliqué de prendre l'initiative de poser une question, via mail, téléphone et également via les applications mises à disposition. « La peur de déranger » revient très régulièrement durant les entretiens. Chez certains, le fait d'être à distance était même une source d'angoisse. De plus, il y a une plus grande facilité en présentiel contrairement à une éventuelle perte de temps en télétravail.

- « *Quand tu peux aller demander à quelqu'un qui est juste à côté de toi quelque chose, tu fais plus vite que quand c'est par mail ou quand justement tu en as déjà écrit cinq sur ta journée. Et tu te dis : Oh ils vont penser que je les harcèle. Ou quand tu veux rajouter quelque chose en plus. Des fois je programmais mes emails pour pas envoyer toutes mes questions en même temps* » (Amandine, Formatrice en insertion professionnelle dans une ASBL).

- « *Comme je les voyais pas, je n'osais pas trop poser la question parce que je ne savais pas si c'était quelque chose que j'étais censé savoir. Et eux, comme ils me voyaient pas, ils ne savaient pas que je réagissais en stress. Et donc il y a vraiment eu un décalage très fort entre ce que eux ont vécu et ce que moi j'ai vécu dans le début de notre collaboration* » (Manon, Assistante de communication)

Néanmoins, des systèmes et des environnements de collaboration ont été mis en place pour tenter d'améliorer la communication à distance comme l'exemple de Léopold avec Asana. Il reconnaît qu'il nécessitait plus de temps à distance pour poser ses questions et avoir une réponse mais se contentait de leur application.

- « *Je n'ai pas senti de difficultés lorsque l'on travaille avec un outil de travail sur lequel on pose nos questions et les collègues répondent* » (Léopold, Domoticien chez Prélude).

D'ailleurs, certains managers ont admis qu'ils préconisaient parfois le télétravail pour être plus au calme et pour avancer plus rapidement sur certains de leurs dossiers. Cependant, Théo n'a pas le même ressenti et le même vécu. Lorsqu'il télétravaille, il reçoit énormément de questions et a le sentiment de passer plus de temps à répondre aux questions qu'à faire le travail qu'il devrait faire.

- « *Ça, c'est vraiment on va avoir un moment, on va dire au calme, c'est bien. Et alors le fait, ici je suis moins embêtée* ». (Dominique, Coordinatrice en Maison de Justice de la communauté française).
- « *C'est aussi un ou deux inconvénients du télétravail. Les gens n'ont pas vraiment peur de poser des questions. Donc ça veut dire que j'ai passé des heures et des heures en face de mon écran, pas toujours en train de faire ce que j'avais à faire et plutôt à écouter, à expliquer* » (Théo, Manager chez Avient).

L'environnement de collaboration

Dans ce contexte de travail déspatialisé, les entreprises ont dû trouver d'autres moyens de communication. Pour la majorité des intervenants, un environnement de partage a été mis en place ou était déjà en place. C'est majoritairement l'application « Teams » qui était utilisée

dans le cadre de leur travail. Cette application leur permettait de communiquer par vidéoconférences ou par messages plus aisément. Certaines personnes ont mentionné d'autres applications telles que WebEx ou Asana. Ce n'était pas le cas pour tous. En effet, Manon a du convaincre plusieurs des collaborateurs pour les initier à utiliser un environnement « Teams ». Néanmoins, Gilles a également évoqué que ces applications permettant de communiquer, permettaient également d'éviter cette communication. En effet, il est plus simple de pouvoir éviter un message ou un appel, qu'une personne qui vient vous trouver dans votre bureau. Florence quant à elle, communiquait exclusivement avec ses supérieurs via téléphone ou mail, et cela représentait un frein pour son intégration auprès de ses collègues. Ces moyens de communication sont moins pratiques que les nouvelles applications de communication.

- « *Évidemment, ça a facilité les questions. Mais dans un autre sens, t'appelles quelqu'un qui est en télétravail ? Ou inversement ? Quand quelqu'un vient te voir dans ton bureau, tu ne vas pas le dire. Va te faire foutre, ou peut être un peu différent. Tu vois quand tu veux juste pas décrocher ou faire le mort. Et donc c'est plus facile de nier la chose* » (Gilles, Banquier commercial chez BNP Paribas).
- « *C'est vrai qu'on n'a pas de messagerie avec tous les collègues ou un truc un peu un genre de style WhatsApp de boulot. Je sais pas avoir une conversation de groupe avec tout le monde avec ça. C'est vraiment que des mails ou des appels, c'est aussi un peu à l'ancienne* » (Florence, Assistante de notaire).

La totalité des managers interrogés étaient d'avis pour dire que même si ces environnements de partage ont facilité la communication, cela n'équivalait pas le présentiel. Benoit explique la difficulté d'exercer son rôle de manager à distance car il ne voyait pratiquement plus ses collègues et les membres de son équipe. Il ajoute également la dimension psychologique. En effet, le distanciel apportait des aspects que ces systèmes de partage ne pouvaient pas remplacer. Mais également de nouvelles problématiques auxquelles les managers devaient faire face. Une autre dimension se complexifie aussi à distance, c'est celle de prendre contact et d'engager une personne. Via les écrans, les perceptions des personnes sont différentes.

- « *Je les voyais vraiment pour le coup, pratiquement pas. Il y en a que j'ai et certains de mes collègues J'ai plus vu même en Zoom parce que je n'avais pas de réunion avec eux que j'ai vu pour très longtemps. Ça s'est compté en semaine et mois quoi* ». « *Le distanciel dans la communication, c'est assez compliqué. Je pense qu'il y a beaucoup de gens, en*

tous cas pas mal de gens de mon équipe qui ont eu des moments assez, assez down. Et quand je dis down je dirais en termes de de psychologiquement parlant, on était pas en forme et donc et donc ça n'a pas toujours été simple et j'ai dû souvent appeler beaucoup de personnes, un peu parfois pour résoudre un peu des problèmes à distance que je n'aurais pas dû faire en temps normal » (Benoit, Manager chez Trafic).

- *« Quand tu engages, quelqu'un comme ça, directement en télétravail, on est obligé de faire confiance. Et donc c'est la chose la plus difficile » (Théo, Manager chez Avaient).*

Concernant, Dominique qui intégrait une équipe en tant que manager, elle favorisait le présentiel mais a rencontré plusieurs obstacles pour animer ses premières réunions avec les équipes dont elle était la nouvelle responsable et qu'elle ne connaissait pas encore bien ses membres.

- *« D'ailleurs, les premières réunions que j'ai dû animer en tant que directrice adjointe. Mais je les ai faites en visioconférence, ce qui n'est pas hyper évident. Déjà, pouvoir mener une réunion, voilà, ce n'est pas du tout nouveau. Donc il a fallu que je fasse ça et avec une équipe que je connais pas encore super bien. Donc c'était pas super facile » (Dominique, Coordinatrice en Maison de Justice de la communauté française).*

Trouver le sens de leur travail

Dès lors que la formation peut-être endommagée par la mise à distance, certains des jeunes engagés ont mentionné le fait d'avoir eu des difficultés à trouver un sens à leur travail. En conséquence, l'attachement à l'entreprise devient plus compliqué à créer et l'envie de changer d'emploi plus grande. En effet, Steve étant l'ancien manager de Joséphine au SFP pension, admet que le début de la formation n'était pas évident et pouvait ne pas être concrète. Emma s'est vue confrontée à la même problématique et a également décidé de démissionner et de trouver un autre emploi. En effet, elle explique que la distance a eu un effet négatif et a amplifié le sentiment de solitude.

- *« On pose la question sincèrement.? Oui, est ce que j'ai retenu ? Au début, oui, parce que c'était pas facile d'arriver quelque part. Et surtout pour comprendre vraiment. Mais qu'est ce qui se passe et qu'est ce qu'on fait ici et qui fait quoi? On donne du travail par ci par*

là, on fait quelque chose, mais bon, c'est pas vraiment concret » (Steve, Responsable évaluateur au SFP pension).

- *« Et évidemment, j'ai adoré commencé en présentiel chez Afton. Cela concrétise vraiment le boulot. Contrairement à mon premier job, où je me sentais bah un peu inutile. Je savais pas trop ce que je pouvais faire. En plus j'ai commencé pendant l'été donc il y avait beaucoup de monde en vacances et donc peu de personnes présentes »* (Joséphine, Coordinatrice des relations client chez Afton Chemical).
- *« Un rôle très, très négatif je dirais. Oui vraiment. Je me suis sentie vraiment seule et même délaissée je dirais. J'avais vraiment du mal au début à comprendre comment je devais travailler. Fin, comment je pouvais faire correctement mon taff au final. J'étais un peu laissée comme ça, dans le vide »* (Emma, Consultante logistique chez Service santé S.A).

Le bien-être en télétravail

Les nouveaux engagés ont rapidement ou directement du pratiquer le télétravail. Toutes les personnes interrogées, même les plus réticentes, y trouvent des avantages et ont adhéré à cette méthode de travail. Travailler de chez soi, permet plus de confort, comme par exemple un gain de temps en supprimant les trajets du domicile jusqu'au travail.

- *« Je crois que le positif, c'est que, en tout cas dans un premier temps, mentalement, et les gens l'ont bien accueilli. Parce que ça permet de travailler de chez toi, donc avec un certain confort de vie »* (Théo, Manager chez Avient).
- *« J'ai 200 kilomètres pour aller travailler. Le télétravail, c'est bien quand j'ai pas envie de me lever tot. Oui. Sinon. L'avantage, c'est oui. Ça permet de faire du coup de faire des plus petites journées entre guillemets »* (Léopold, Domoticien chez Prélude).

Conciliation entre vie privée et professionnelle

Le télétravail permet une meilleure conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle. Cette méthode de travail autorise une plus grande liberté qui est majoritairement bien appréciée. Mais également une plus grande flexibilité. Malgré le fait que la totalité des nouveaux engagés n'avaient pas encore de vie de famille avec des enfants, ces avantages ont leur importance. Notamment, une majorité aimerait un système hybride dans le future.

- « *Donc ça donne la liberté, la liberté d endroit, ma liberté de timing aussi. Moi je dois aller chez le kiné toutes les semaines et si je n'avais pas le télétravail, ce serait pas possible y aller parce que c'est toujours pendant les heures de travail* » (Manon, Assistante de communication).
- « *Au départ, je n'étais pas forcément pour le télétravail, mais le fait de l'avoir vécu, moi, ça m'a quand même donné envie. Le mode hybride, je pense que ça ne me déplairait pas. Ne serait ce que pour avoir un peu plus de temps pour soi. Et après ça, personnellement, moi c'est vraiment la question des heures supp quand je suis au boulot. J'avais du mal à partir à l'heure. Je fais facilement 1 h, 1 h par jour. Pour moi, le télétravail, ça m'aide beaucoup plus a quand même avoir du temps pour moi* » (Florence, Assistante de notaire).

Les managers quant à eux, sont conscients que lorsque les membres de leur équipe sont en télétravail leur privé intervient nécessairement dans leur journée de travail. C'est pourquoi, certains ont préféré que le télétravail ne soit qu'occasionnel pour éviter que le privé prenne le pas sur leur travail.

- « *Comme souvent, le télétravail, c'est lié à du privé quand il y en a une qui va chercher sa fille et l'autre qui doit aller faire un truc. C'est souvent lié au privé. Et quand c'est comme ça, ils prennent la journée et télétravaille de chez eux* » (Clément, Patron d'une société immobilière spécialisée dans la vente espagnole).

L'ambiance de travail

L'atmosphère dans les bureaux et celle au domicile, sont loin d'être identiques. Dans la première situation, il y aura une ambiance de travail qui aidera certaines personnes à mieux travailler. Dans l'autre situation, certains des télétravailleurs seront plus détendus et dans leur propre environnement sans certaines contraintes des locaux de l'entreprise.

- « *Tu es peut-être plus à l'aise chez toi. Genre tu peux mettre un training, les gens s'habillent très relax* » (Valentine, Ingénieur de l'environnement dans le dragage chez DEME).
- « *Un autre, plus être à la maison avec, avec tes repères. Moi, j'ai la chance d'avoir ma compagne qui, qui est là aussi, qui est en congé le jour où je prends mon jour de*

télétravail. Donc voilà, si j'envisage de prendre une petite pause, bah je vais la voir et on discute. Ça change des collègues » (Gilles, Banquier commercial chez BNP Paribas).

La création du lien avec les collègues

Les liens qui se créent avec les collègues sont des sources d'attachement inévitables envers l'entreprise. En effet, grâce aux entretiens, j'ai remarqué que plus les liens sont importants entre les collaborateurs, plus le lien envers l'entreprise va être renforcé. Joséphine et Louise ont toutes les deux changé de travail et ont eu plus de facilité à quitter leur emploi car elles n'avaient pas noué de liens très forts avec leurs collègues. Concernant Louise, elle préfère ne pas nouer de lien d'amitié avec ces collègues et éviter certains conflits qui peuvent s'en suivre mais également pour se sentir plus libre de changer de travail. Joséphine cherchait un autre emploi pour diverses raisons mais parmi celles-ci était le manque de contact avec ses collègues.

- *« J'apprécie beaucoup quand même la liberté que ça me donne et la distance avec les collègues, parce que ça permet de bien faire la séparation entre le privé, le professionnel. Mais je ne me sens pas envahie par mes collègues » (Louise, Journaliste).*
- *« J'ai quitté les pensions car il y avait un manque de lien avec les valeurs, un manque de sens et peu de contacts sociaux avec les collègues donc pas de sentiment d'appartenance. Vraiment. Je cherchais vraiment à changer de job, j'avais aucune attache » (Joséphine, Coordinatrice des relations client chez Afton Chemical).*

Dans la situation opposée, Manon a également changé de travail et par conséquent de l'entreprise. Mais les liens qu'elle avait tissés avec les autres collaborateurs étaient un frein à ce changement d'emploi. Elle explique d'ailleurs que certains de ses anciens collègues veulent changer mais n'osent pas pour cette raison là.

- *« Il y en a vraiment beaucoup qui disent ça fait longtemps qu'on veut partir. Mais l'ambiance est tellement bonne et il y a vraiment une espèce de cohésion, de sentiment de groupe qu'il y en a plein, qui bougent pas » (Manon, Assistante de communication).*

La fréquence et le type des contacts

Dans la majorité des intervenants, l'importance de se voir régulièrement permettait de créer une meilleure affinité avec leur entreprise et leurs collègues. Pour une majorité des nouveaux engagés, le présentiel était primordiale pour cela.

- « *Ca restait très formel via Teams. Pour moi, c'est quand même pas la même chose qu'en réel. Donc pour moi, ça reste des personnes qui travaillent mais qui ne partage pas plus que ça. Donc je préfère nettement travailler en 100% présentiel* » (Joséphine, Coordinatrice des relations client chez Afton Chemical).

Durant la crise sanitaire, les règles ont évoluées et par conséquent les jours de télétravail obligatoires également. Par conséquent, tous les travailleurs ne pouvaient pas ou ne venaient que très rarement tous ensemble dans les bureaux. Ce qui a représenté aussi une difficulté à l'intégration car rencontrer tous les collègues et travailler avec eux, n'était plus possible. D'ailleurs comme dit plus haut, certaines entreprises n'ont plus suivi intégralement les règles pour permettre une meilleure formation mais aussi une meilleure cohésion d'équipe.

- « *Il y avait chaque fois la même partie d'équipe qui venait un jour, puis le lendemain, c'était l'autre, l'autre moitié d'équipe. Donc à aussi c'était pas terrible pour l'intégration parce qu'il y a une partie de collègues que je ne voyait quasiment pas au final. Si j'étais pas dans leur bulle, je ne savais pas créer de lien avec ces personnes là* » (Florence, Assistante de notaire).
- « *Et je vais être tout à fait franc, ce n'est pas bien, mais le télétravail est n'était plus obligatoire dès le départ parce que même les employés voulaient pas. Donc ce n'était pas une directive de ma part. Moi, je leur ai laissé le choix, mais ils préféraient venir parce que il y a besoin d'avoir ce contact, puis qu'en plus c'était le début de la nouvelle collègue. Et elle se sentait pas à l'aise de travailler chez elle* » (Clément, Patron d'une société immobilière spécialisée dans la vente espagnole).

Certaines entreprises ont mis en place des systèmes pour favoriser les échanges et la communication entre les collaborateurs et plus particulièrement avec les nouvelles recrues. Soit en coordonnant les jours de télétravail et dans les bureaux, soit en favorisant beaucoup de

réunions en distanciel. Les résultats étaient plutôt positifs si les réunions étaient assez régulières et par petit groupe.

- « *On s'est quand même obligé avec mon équipe, à organiser des tournants pour que, en tout cas les premières semaines, même au début du premier mois, ils puissent avoir une formation sur place avec en physique ou en présentiel, avec différentes de mes collègues, avec différents collaborateurs. Donc on a organisé un planning avec l'équipe pour que, à tour de rôle, ils puissent être accompagnés sur place et pas de chez lui* » (Benoit, Manager chez Trafic).
- « *On a organisé tous les matins à un moment de détente. On ne parlait pas de boulot qui s'appelle le coffee moment. Et donc on passait 15 minutes tous les matins à discuter ensemble* » (Alice, Coordinatrice de gestion au SFP pension).

Cependant, lorsque les réunions n'étaient pas assez régulières ou avec un trop grand nombre de participants, les résultats n'étaient pas ceux attendus. En effet, lorsqu'il y a trop de monde, les nouveaux engagés n'osaient pas ou n'avaient pas le temps de parler de toutes leurs difficultés par exemple.

- « *On était en petits groupes et c'était des réunions une à deux fois par semaine. C'était pas très utile pour moi.. Parce que c'était trop court. Le but était juste pour parler mais bon les petits groupes c'était quand même des groupes de dix je crois, ou plus ou moins dix. Mais bon, une fois que tout le monde a dit plus ou moins comment ça allait, on avait plus de temps pour parler* » (Emma, Collaboratrice au service client chez Odoo).

Les Teams buildings sont également mentionnés régulièrement. Néanmoins leur efficacité et leur utilité n'ont pas été unanimes, même s'ils restent très appréciés. Premièrement, car les entreprises ne peuvent que récemment les réinstaurer. Deuxièmement, si les liens ne sont pas auparavant un minimum tissés, leur impact n'est que très faible.

- « *Mais tandis que notre service, c'est pas pour nous jeter des fleurs. Mais je trouve qu'il y a vraiment beaucoup de choses qui sont mises en place pour la rencontre. Il y a quand même eu des team building. Aller malgré le COVID, on a été à Gand, on a fait quand même des afterwork ou des anniversaires* » (Lou, Coordinatrice de gestion au SFP pension).

- « *Ils essayent quand même de faire des trucs ensemble. Mais le fait qu'on ne soit pas obligé de venir et qu'on n'ait pas un lieu vraiment fixe de rassemblement, bah ça nous empêche. En fait, naturellement, on n'a pas vraiment ça ou qu'ils sentent obligés d'essayer de le faire. Mais ça prend pas trop non plus quoi* » (Manon, Assistante de communication).

La différence d'âge entre les collègues

La totalité des personnes interrogées qui ont été engagées pour leurs premiers emplois, se trouvent dans la tranche d'âge entre 23 et 27 ans. Par conséquent, c'est un échantillon relativement jeune. Plusieurs de ces jeunes ont soulevé la difficulté supplémentaire de s'intégrer à distance dans une entreprise ou une équipe où la différence d'âge est importante. Ils peuvent s'interroger sur les causes d'une intégration plus difficile, entre la différence d'âge ou le télétravail intensif.

- « *Surtout que la moyenne d'âge, c'est surtout des quarantennaires. Donc c'était pas évident pour m'intégrer. Maintenant il y a de nouveau des jeunes donc c'est plus agréable aussi* » (Florence, Assistante de notaire).

Dans le cas de Manon, elle a pu avoir l'expérience d'une équipe plus jeune et une équipe avec une plus grande différence d'âge. Elle explique ses intégrations avec leurs difficultés différentes. Lorsque ses collègues se trouvaient dans la même génération qu'elle, il y avait plus d'activités extra-professionnelles qui s'organisaient. Cela lui a permis de se sentir plus rapidement intégrée au sein de l'équipe. C'est également le cas de Lou qui s'est particulièrement sentie plus intégrée dans son équipe qui lui correspondait plus niveau âge.

- « *Mais il faut savoir que c'était une équipe de tous, des jeunes, vraiment tous, tous, tous de mon âge à peu près. Ce qui fait qu'en fait, en dehors du boulot, on a fait plein de trucs. Même quand on se voyait pas au boulot. Donc finalement, le COVID a un peu ralenti, mais comme il y avait une dynamique très jeune, on avait un groupe WhatsApp, on discutait de tous les trucs pour du boulot régulièrement. Ça nous a permis quand même de garder une certaine cohésion et moi d'avoir vraiment l'impression de rentrer dans un groupe* » et également « *dans le deuxième job, c'est vachement plus compliqué en fait, parce que c'est tous des gens qui ont une famille, qui ont des enfants la plupart. Il y en a*

une quinzaine qui ont à peu près le même âge. On a une quinzaine dans cette entreprise, notamment l'entreprise actuelle. Et donc en fait, ils sont tous un peu dans leur vie perso, avec les enfants donc ils font beaucoup beaucoup de télétravail, ils ne se voit pas trop souvent ». (Manon, Assistante de communication).

- *« Mais ici on est beaucoup de jeunes. C'est vraiment beaucoup plus facile pour créer des liens aussi. Oui, c'est beaucoup plus proche des gens de notre génération, t'es moins gênés d'envoyer vite un petit message Teams et tout »* (Lou, Coordinatrice de gestion au SFP pension).

Les avantages offerts

Certains des intervenants parlent des avantages divers que leur entreprise pouvait leur offrir dès leur arrivé. Ces avantages augmentent leur sentiment d'attachement et leur loyauté pour certains, car ce sont des raisons pour lesquelles ils ne veulent pas quitter leur emploi. Notamment, Jules explique que sa motivation provient de ces avantages et que cela représente sa raison majeure de ne pas changer d'emploi. Dans le cas de Virginie, les liens sociaux ont quand même leur importance, mais elle pourrait démissionner si elle avait l'opportunité de trouver une autre agence de consultance plus près avec les mêmes avantages.

- *« Honnêtement avec les avantages que j'ai, c'est plutôt ça ma motivation. J'ai droit à une voiture de société, un bon salaire, avec d'autres avantages encore ».* (Jules, Comptable chez Deloitte).
- *« Si je trouve une boite de consultance qui m'offre le même genre de, aller le même genre de choses n'étant pas situé à Bruxelles à condition que je sens que l'ambiance va me plaire tout autant »* (Virginie, Consultante chez Intys).

Synthèse des résultats

Au terme de ce chapitre, nous pouvons constater qu'il y a plusieurs facteurs qui ont influencé le lien d'attachement des nouveaux engagés auprès de leur entreprise lors de leur intégration à distance. Premièrement, la structure de l'organisation est un facteur. En effet, moins l'organisation est hiérarchisée, plus le travailleur se sentira impliqué et attaché à son entreprise. Deuxièmement, le management et le manager auront également un impact important. La présence et le suivi du manager sont des fonctions positives du lien d'attachement. De plus, le style de surveillance aura son importance. Si celui-ci est basé sur la

confiance et c'est ce qui est souvent le cas, les travailleurs se sentiront plus loyaux envers leur entreprise. Le choix de l'agencement des bureaux peut avoir une incidence également sur le lien que créera la nouvelle recrue. Les bureaux individuels et les grands open space peuvent être isolants. Un juste milieu pour favoriser les rencontres et la discussion, peut être judicieux. Troisièmement, les nouveaux engagés seront plus vite et plus fortement attachés à leur entreprise si l'accès à la connaissance est aisée grâce à l'environnement de collaboration par exemple. De plus il leur semble nécessaire de trouver un sens à leur emploi, de savoir pourquoi concrètement ils font cela et de cette manière là. Naturellement, le bien-être en télétravail et par conséquent l'ambiance de travail et la conciliation entre le privé et la carrière, sont des facteurs importants pour que l'employé se sentent attaché. Effectivement, s'il se sent angoissé ou seul ou encore débordé, ils aura plus de mal à une vision positive pour l'entreprise pour laquelle il travaille. Ensuite, les relations avec les collègues sont importantes dans le développement de leur lien à l'entreprise. Moins il y aura une différence d'âge entre les nouveaux engagés et leur collègues mais également plus les contacts seront fréquents et parfois informels, plus les relations seront soudées. Enfin, les avantages offerts seront positivement proportionnels au lien d'attachement. Plus ils auront des avantages tel qu'un bon salaire, une voiture de société etc., moins ils auront l'envie de changer d'emploi.

De point de vue des managers, ils ont dû s'adapter rapidement et ce n'était pas chose aisée. En effet, la formation à distance de leurs nouvelles recrues n'est pas facile à donner. Tant dis que les employés avaient la peur de déranger en posant des questions, certains managers se sentaient au contraire plus sollicités. Ils ne perçoivent que maintenant les certaines des conséquences. Désormais, il est régulièrement recommandé dans les entreprises que les nouvelles recrues commencent les premières semaines ou premier mois en présentiel.

Conclusion

Chapitre 1 : Réponse à notre question de recherche

L'objectif de ce mémoire est de répondre à notre question de recherche étant :

Comment les nouveaux engagés récemment diplômés, ont été intégrés et ont pu créer le lien à l'entreprise dans le contexte de déspatialisation dû au confinement durant la crise sanitaire de la COVID-19 ?

Grâce à la revue de littérature et la recherche empirique, une réponse peut-être formulée.

Premièrement, des difficultés ont été observées lors de l'intégration des nouveaux engagés en contexte de travail déspatialisé. À plusieurs niveaux, les jeunes diplômés ont rencontré des obstacles lors de leur intégration. L'obstacle principal étant leur formation et par conséquent le partage de connaissance. En effet, la formation étant plus compliquée à partager à distance et certaines parties n'étant possibles qu'en présentiel. De même les explications peuvent être mieux perçues et comprises face à l'interlocuteur, qu'à travers les écrans. De plus, les nouvelles recrues éprouvaient plus de mal à pouvoir poser toutes leurs questions sans ce sentiment de déranger, ce qui n'est pas toujours le ressenti des managers cependant. Le présentiel reste plus spontané et permet également la capacité de percevoir si la réponse a été bien comprise. Concernant les managers, il a été perçu que les formations étaient en effet plus lentes, par conséquent rendait plus compliqué leur travail. C'est alors un aspect négatif pour l'entreprise qui va apercevoir une performance moindre en conséquence.

Deuxièmement, le contact social est primordial dans la vie professionnelle. En effet, pour la plupart des jeunes, leur lien à l'entreprise se représente via les liens qu'ils tissent avec leurs collègues. Lorsqu'il y a une plus grande différence d'âge entre les collaborateurs, la distance complique d'autant plus la création de lien entre eux. En effet, les différentes générations ont des attentes professionnelles et des obligations privées régulièrement différentes. Néanmoins, quand l'équipe est plutôt jeune et de la même génération que la nouvelle recrue, les échanges via les applications de communication se font plus aisément. Si les relations entre les collègues ne sont pas assez solides, en conséquence les nouveaux engagés auront plus de facilité à changer d'entreprise et ressentent moins d'attachement.

Troisièmement, la structure de l'entreprise a également un impact sur l'intégration et par conséquent sur le lien d'attachement à celle-ci. En effet, lorsqu'il y a une grande hiérarchie,

les employés se sentent moins concernés et donc moins attachés. De plus à distance, il semble plus compliqué de percevoir correctement l'organisation et la hiérarchie de l'entreprise.

En conclusion, les personnes sortant de leur parcours d'étude recherchent des contacts sociaux au sein de leur nouvelle entreprise. Certains peuvent se sentir abandonnés et ont besoin de se sentir entourés pour débiter leur carrière. C'est pourquoi la présence du manager est importante. Son rôle étant de pouvoir créer une cohésion d'équipe et où la collaboration est fluide entre les collaborateurs. L'intégration à distance est plus compliquée à distance et est maintenant éviter au maximum. Les managers sentent une différence entre les personnes intégrée avant la crise sanitaire et les personnes durant cette période. Les personnes n'ont soit pas réussi à s'intégrer et à créer un lien d'attachement ou cela a été réellement ralenti. C'est un réel enjeu pour les entreprises d'intégrer ces nouveaux employés s'ils veulent éviter une rotation élevée de leur personnel. L'intégration des jeunes diplômés dans ce contexte de déspatialisation est une réelle problématique pour les entreprises car le lien d'attachement des ceux-ci peut être réellement impacté et par conséquent impacté la vie de l'entreprise et leur performance.

Chapitre 2 : Recommandations

Arrivé au terme de cette étude, après une revue de littérature et une recherche empirique, quelques recommandations managériales peuvent être formulées.

Tout d'abord, il s'avère que les nouveaux engagés ont le besoin de se sentir intégrés comme expliqué dans le chapitre précédent. C'est pourquoi, les managers doivent y prêter davantage attention en particulier quand le télétravail est d'application. Plusieurs dispositifs ont été évoqués durant les entretiens. Par exemple, instaurer des réunions formelles et également informelles. Premièrement car les nouveaux engagés ont le besoin de se sentir rassurés sur le travail qu'ils effectuent. Mais également, ils ont besoin de savoir ce qu'ils peuvent faire, au risque de se sentir inutile et de perdre le sens de leur travail. Deuxièmement, des réunions informelles pour faciliter les échanges entre les collègues quand ils sont en télétravail. Ensuite, certaines entreprises ont ajouté un échelon dans leur hiérarchie, par conséquent un manager pour favoriser et améliorer la collaboration avec les jeunes diplômés récemment engagés. Cette collaboration et par conséquent la formation qui ont été endommagées par mise à distance.

De plus, les Teams buildings ont été mentionnés mais ne sont pas efficaces si les liens ne sont pas tissés auparavant. Si ce n'est pas le cas, les Teams building devraient être en plus petit comité et plus réguliers, au risque qu'ils ne soient pas utiles.

Ensuite, le télétravail est majoritairement souhaité dans un système hybride. En effet, certains bienfaits de cette méthode sont très appréciés par la jeune génération dans notre échantillon. Permettre le télétravail est presque devenu un critère dans leur recherche d'emploi. Cependant, ils sont conscients de la nécessité de venir en présentiel. Ils préfèrent avoir une majorité du temps dans les locaux de l'organisation. Néanmoins il est préconisé de réaliser la formation et par conséquent commencer dans l'entreprise en 100% présentiel pendant un temps minimum. Le télétravail pour se mettre en place lorsque les supérieurs et les travailleurs pensent qu'il est assez autonome pour travailler depuis son domicile.

Enfin, le système de surveillance mis en place durant le travail à domicile peut influencer le lien que le salarié éprouve envers son entreprise. Si cela est basé sur la confiance, cela encourage le travailleur à faire son travail correctement et de sentir loyal. A contrario, si le système de surveillance est relativement lourd et stressant, cela n'aura pas un impact positif sur le lien d'attachement.

Chapitre 3 : Limites de l'étude

A la clôture de ce mémoire, il semble important dans un souci de transparence, de mentionner les limites auxquelles cette étude est confrontée. En guise de rappel, la méthodologie qualitative a été choisie pour tenter de répondre à la question de recherche.

Premièrement, l'échantillon des intervenants reste restreint malgré la volonté de variété des secteurs et des formations. Notamment le nombre de managers ne s'élève qu'au nombre de six. De plus, la mixité n'est que relativement respectée. En effet, concernant l'échantillon des nouveaux engagés : quatre hommes interrogés contre 13 femmes. Pour cause, les hommes et les femmes ne réagissent pas toujours de la même manière par rapport à une même situation. Une étude à plus grande échelle pourrait être pertinente car certains domaines n'ont pas été traités dans cette étude. Cela permettrait d'obtenir une vision plus large de ce nouveau phénomène sociale qui est l'intégration à distance.

Deuxièmement, il aurait été pertinent de pouvoir interviewer plus de managers. En effet, ceux-ci n'ont pas le même vécu, le même ressenti ni les mêmes difficultés face l'intégration

d'une nouvelle personne dans un contexte de déspatialisé. De plus, il aurait été intéressant de pouvoir questionner les managers et les personnes qu'ils ont recrutées. Dans cette étude, seulement un manager de trois intervenants a accepté d'accorder son temps pour réaliser l'entretien : Steve étant le manager d'Alice, Lou et anciennement Joséphine. En effet, certains éléments peuvent être perçus de différentes manières par le manager et la personne débutant dans son équipe.

Troisièmement, l'étude qualitative est toujours composée de subjectivité lors de la collecte des données. Premièrement, j'ai pu constater que certaines personnes étaient plus à l'aise durant l'entretien, tandis que d'autres étaient moins expressifs. Lorsque les personnes étaient plus timides, les questions étaient plus orientées selon les lecteurs de chercheur.

Bibliographie

Abord, de Chatillon & Richard (2015). Du sens, du lien, de l'activité et du confort (SLAC). *Revue française de gestion*, 249, 53-71. En ligne <https://www.proquest.com/magazines/du-sens-lien-de-lactivite-et-confort-slac/docview/1690371583/se-2?accountid=12156>

Aubin-Auger I., Mercier A., Baumann L., Lehr-Drylewicz A-M., Imbert P. et Lettrilliart L. (2008). Introduction à la recherche qualitative. *La revue française de médecine générale*, 19 (84), 142-145. En ligne <https://www.archives.philippeclauzard.com/Initiation-Methodologie-Recherche/introduction%20RQ%20Exercer.pdf>

Blog MadMagZ. (2022). *L'impact du télétravail sur l'engagement collaborateur*. En ligne <https://comin.madmagz.news/limpact-du-teletravail-sur-lengagement-collaborateur/>

Borde L. & Collin C. (2021). Covid : comment intégrer de nouvelles recrues à distance. *Les Echos entrepreneurs*. En ligne <https://business.lesechos.fr/entrepreneurs/management/0610446429354-covid-comment-integrer-de-nouvelles-recrues-a-distance-342213.php>

Bouquet V. & Iweins D. (2020). Télétravail : le coronavirus lui donne un vrai coup d'envoi. *Les échos*. En ligne [Télétravail : le coronavirus lui donne un vrai coup d'envoi - ProQuest \(ucl.ac.be\)](https://www.proquest.com/news/newspapers/un-teletravail-le-coronavirus-lui-donne-un-vrai-coup-denvoi/docview/2415174487/se-2?accountid=12156)

Bregeras G.(2020). Un besoin crucial de créer du lien social au sein de l'entreprise. *Les Echos*, 22. En ligne <https://www-proquest-com.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/newspapers/un-besoin-crucial-de-creeer-du-lien-social-au-sein/docview/2415174487/se-2?accountid=12156>

Broudic C. (2021). Avenir du travail : le lien social va-t-il disparaître ? *Émile*, 23. En ligne [Émile Magazine - Avenir du travail : le lien social va-t-il disparaître ? \(emilemagazine.fr\)](https://www.emilemagazine.fr/avenir-du-travail-le-lien-social-va-t-il-disparaitre/)

Caillé A., Courtois N., Galharret J-M. & Jeoffrion C. (2020). Influence du leadership habilitant sur le bien-être au travail et l'engagement organisation : étude comparative entre une organisation « habilitante » et une organisation « classique ». *Psychologie du travail et des organisations*, 26(3), 247-261. En ligne [Influence du leadership habilitant sur le bien-être au travail et l'engagement organisationnel : étude comparative entre une organisation « habilitante » et une organisation « classique » - ScienceDirect \(ucl.ac.be\)](#)

Chanana N. (2020). Employee engagement practices during COVID-19 lockdown. *Journal of Public Affairs*, 21 (4). doi <https://doi-org.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/10.1002/pa.2508>

Chédotel F. (2004). Avoir le sentiment de faire partie d'une équipe : de l'identification à la coopération. *Management*, 3(7), 161-193. En ligne [Avoir le sentiment de faire partie d'une équipe : de l'identification à la coopération | Cairn.info](#)

Cobos-Sanchiz D., Del-Pino-Espejo M-J., Sanchez-Tovar L. & Pilar Matud M. (2020). The importance of work-related events and changes in psychological distress and life satisfaction amongst young workers in Spain : a gender analysis. *International Journal of Environmental Research and public health*, 17(13). doi [10.3390/ijerph17134697](https://doi.org/10.3390/ijerph17134697)

Collard M. (2021). Rétention des talents : le pouvoir de l'attachement au lieu de travail. *Ciel, mon radis !*. En ligne <https://www.cielmonradis.com/blog/retention-des-talents-le-pouvoir-de-lattachement-au-lieu-de-travail/>

Comarmond L. (2021). Une majorité de Français pour un mix entre présentiel et télétravail. *Les Echos*. En ligne [SONDAGE EXCLUSIF - Une majorité de Français pour un mix entre présentiel et télétravail | Les Echos](#)

Courtois M. (2018). Comment maintenir le lien social ? Mobilité, télétravail, entreprise multi-sites. Les Echos. En ligne <https://www-proquest-com.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/newspapers/mobilité-télé-travail-entreprise-multi-sites/docview/2088811967/se-2?accountid=12156>

Culture RH. (2021). *Pourquoi et comment préserver le lien social à l'heure de la génération du télétravail ?*. En ligne [Comment préserver le lien social avec la généralisation du télétravail ? \(culture-rh.com\)](#)

Dalmas M. (2019). Génération Z et conception du travail : un nouvel enjeu pour la GRH. *Revue internationale de psychologie et de gestion des comportements organisationnels*, 25(60), 97-116. En ligne [Génération Z et conception du travail : un nouvel enjeu pour la GRH | Cairn.info \(ucl.ac.be\)](#)

De Houck E. (2022). Des entreprises trouvent un intérêt au télétravail, entre baisse du coût d'occupation et de la surface de bureau. *RTBF*. En ligne <https://www.rtbef.be/article/des-entreprises-trouvent-un-interet-au-teletravail-entre-baisse-du-cout-doccupation-et-de-la-surface-de-bureau-10934622>

Delattre, M. Ocler, R., Moulette, P. & Rymeyko, K. (2009). Singularity of qualitative research : from collecting information to producing results. *Tamara Journal of critical organization inquiry*, 7(4/4), 33-50. En ligne [SINGULARITY OF QUALITATIVE RESEARCH: FROM COLLECTING INFORMATION TO PRODUCING RESULTS - ProQuest](#)

Diard C. & Hachard V. (2021). Mise en œuvre du télétravail : une relation managériale réinventée ? *Annales Des Mines – Gérer et Comprendre*, 2 (144), 38-52. En ligne [Mise en œuvre du télétravail : une relation managériale réinventée ? | Cairn.info \(ucl.ac.be\)](#)

Dodier D. (2015). Appartenance ou loyauté : des sentiments en voie de disparition ? *Vecteur environnement*. 60-61. En ligne [Vecteur-Dossier-Emploivert-Sept2015.pdf](#) ([envirocompetences.org](#))

Dumas M. & Ruiller C. (2014). Le télétravail : les risques d'un outil de gestion des frontières entre vie personnelle et vie professionnelle ? *Revue Management & Avenir*, 74, 71-95. En ligne <https://www.proquest.com/scholarly-journals/le-teltravail-les-risques-dun-outil-de-gestion/docview/1690248996/se-2?accountid=12156>

Erb L-A. & Reynaud F-P. (2021). Les conséquences de la crise sanitaire sur les relations de travail. *Revue de la régulation*, 29. doi <https://doi-org.proxy.bib.ucl.ac.be/2443/10.4000/regulation.18630>

Fernandez V., Guillot C. & Marraud L. (2014). Télétravail et « travail à distance équipé ». *Revue française de gestion*, 238 (1), 101-118. En ligne [Télétravail et « travail à distance équipé » | Cairn.info](#)

Flohimont V. (2020). Chronique 6 / (Télé)Travailler, les leçons d'un (dé)confinement. *Université de Namur*. En ligne <https://www.unamur.be/coronavirus/experts/valerie-flohimont-5>

Frimousse S. & Peretti J-M. (2021). Repenser la culture d'entreprise après la crise Covid-19. *Question(s) de management*, 1(31), 151-206. En ligne <https://www.cairn.info/revue-questions-de-management-2021-1-page-151.htm>

Gharsi-Missaoui M. & Zaddem F. (2021). Changement de nom de l'organisation et identification organisationnelle. Exploration dans une entreprise tunisienne de télécommunications. *Revue internationale des sciences de l'organisation*, 2021/1 (10), 27-54.

En ligne [Changement de nom de l'organisation et identification organisationnelle. Exploration dans une entreprise tunisienne de télécommunications | Cairn.info \(ucl.ac.be\)](#)

Gavard-Perret M-L., Gotteland D., Haon C. & Jolibert A. (2008). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : réussir son mémoire ou sa thèse*. Pearson

Guillaume M.(2019). L'identité sociale, source de loyauté, d'engagement et de productivité. MyRHLine. En ligne <https://myrhline.com/type-article/lidentite-sociale-source-de-loyaute-dengagement-et-de-productivite/amp/>

Imbert G. (2010). L'entretien semi-directif : à la frontière de la santé publique et de l'anthropologie. *Recherche en soins infirmiers*, 3(102), 23 -34. En ligne [L'entretien semi-directif : à la frontière de la santé publique et de l'anthropologie | Cairn.info \(ucl.ac.be\)](#)

Kivits J. & Houbre B. (2010). *Investigations en santé publique : méthodes qualitative – principes et outils*. En ligne https://fad.univ-lorraine.fr/pluginfile.php/23858/mod_resource/content/1/co/Analyse_them.html

Koopman A.(2022). Une brève histoire... du télétravail en France. *Alternego*. En ligne <https://alternego.com/une-breve-histoire-du-teletravail-en-france/>

Larousse. (2022). *Télétravail*. En ligne : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/t%C3%A9l%C3%A9travail/77159>

Lederlin F. (2020). Télétravail : un travail à distance du monde. *Etudes*. (11), 35-45. doi <https://doi-org.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/10.3917/etu.4276.0035>

Letarte M. (2021). Comment adapter son leadership à la réalité du télétravail ?. *Gestion (HEC Montréal)*, 46 (2), 60. En ligne

<https://www-proquest-com.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/trade-journals/comment-adapter-son-leadership-à-la-réalité-du/docview/2537156821/se-2?accountid=12156>

Meyssonnier R. (2006). Les sources d'attachement à l'entreprise, du point de vue du salarié : l'exemple des ingénieurs. *Revue de gestion des ressources humaines*, 60, 48-72. En ligne

<https://www-proquest-com.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/trade-journals/les-sources-dattachement-à-lentreprise-du-point/docview/220857252/se-2?accountid=12156>

Monicault F. (2020). Le télétravail. Depuis quand ?. *Historia*. En ligne

<https://www.historia.fr/actu/le-t%C3%A9l%C3%A9travail-depuis-quand>

Mood Work. (2021). *Génération Z et qualité de vie au travail : quelles attentes ?*. En ligne

<https://moodwork.com/blog/well-being/generation-z-et-qvt/>

Morel J-M. (2021). Le télétravail, mode de travail en évolution ou en révolution. *Revue Française de Comptabilité*, 551, 37-39. En ligne

<https://www-proquest-com.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/trade-journals/le-télétravail-mode-de-travail-en-évolution-ou/docview/2506625771/se-2?accountid=12156>

Mucchielli A. (2007). Les processus intellectuels fondamentaux sous-jacents aux techniques et méthodes qualitatives. *Recherches qualitatives*, 3. En ligne

http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/hors_serie/hors_serie_v3/MucchielliFINAL2.pdf

Ollivier D.(2017). Le succès du télétravail : les effets de la nouvelle loi Travail. *Etudes*, 33-46. doi <https://doi.org/10.3917/etu.4244.0033>

Parent-Lamarche A. (2021). Teleworking, Work engagement, and intention to quit during the COVID-19 pandemic : same storm, different boats?. *Environmental Research and Public*

Health 19 (1267). En ligne [International Journal of Environmental Research and Public Health | An Open Access Journal from MDPI](#)

Robert L., Claerebout L. & Petit P. (2021). Télétravail : trois fois plus de belges à la maison en quatre ans. *DATAJournalisme*. En ligne <https://journalisme.ulb.ac.be/datalab/teletravail-trois-fois-plus-de-belges-a-la-maison-en-quatre-ans/>

Rosso S. (2022). A l'ère du télétravail, comment repenser la collaboration et le culture de l'entreprise ?. *SiècleDigital*. En ligne <https://siecledigital.fr/2022/06/27/a-lere-du-teletravail-comment-repenser-la-collaboration-et-la-culture-dentreprise/>

Sardeshmukh S., Sharma D. & Golden T. (2012). Impact of telework on exhaustion and job engagement : a job demands and job resources model. *New Technology, Work and Employment*, 27 (3), 193-207. doi <https://doi-org.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/10.1111/j.1468-005X.2012.00284.x>

Scaillerez A. & Tremblay D-G. (2016). Le télétravail, comme nouveau mode de régulation de la flexibilisation et de l'organisation du travail : analyse et impact du cadre légal européen et nord-américain. *Revue de l'organisation responsable*, 11 (1), 21-31. En ligne [Le télétravail, comme nouveau mode de régulation de la flexibilisation et de l'organisation du travail : analyse et impact du cadre légal européen et nord-américain | Cairn.info \(ucl.ac.be\)](#)

Scouarnec A. (2020). Crise sanitaire et transformation du travail : les conséquences pour les équipes RH. *Revue Management & avenir*, 120, 9-11. En ligne <https://www-proquest-com.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/scholarly-journals/crise-sanitaire-et-transformation-du-travail-les/docview/2476864196/se-2?accountid=12156>

Sombandhit M. (2022). Intégrer des salariées en télétravail : nos conseils. *Bird Office*. En ligne <https://blog.bird-office.com/blog/2022/02/08/integrer-des-salaries-en-teletravail-nos-conseils/>

Statbel. (2021). *Le travail à domicile se fait une place dans de nouveaux types de professions*. En ligne <https://statbel.fgov.be/fr/nouvelles/le-travail-domicile-se-fait-une-place-dans-de-nouveaux-types-de-professions>

Strong R. & Harder A. (2009). Implications of maintenance and motivation factors on extension agent turnover. *Journal of Extension*, 47 (1). En ligne [\(PDF\) Implications of maintenance and motivation factors on Extension agent turnover \(researchgate.net\)](#)

Svabova L. & Gabrikova B. (2021). The rise in youth employment? Impact evaluation of COVID-19 consequences. *Journal of Eastern European and Central Asian Research*, 8 (4), 511-526. doi 10.15549/jeecar.v8i4.757

Taskin L. (2021). Télétravail, organisation et management : enjeux et perspectives post-covid. *Regards économiques* (164), 13-19. En ligne <http://hdl.handle.net/2078.1/249895>

Taskin L. (2020). De déracinements en mises à distance : quelles places pour le travail de demain ?. *MagRH*, (11), 25-30. En ligne <http://hdl.handle.net/2078.1/242148>

Taskin L. (2010). La désatialisation : enjeu de gestion. *Revue Française de Gestion*, 36 (202), 61-76. En ligne <http://hdl.handle.net/2078/32568>

Taskin L. (2006). « Le télétravail en manque de régulations ». *Regards Economiques*, 37, 1-14. En ligne [Le télétravail en manque de régulations | DIAL.pr - BOREAL \(uclouvain.be\)](#)

(2020). Opinion /Préserver le « sentiment d'appartenance » à l'entreprise. *Les Echos*. En ligne : <https://www-proquest-com.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/newspapers/opinion-pr%C3%A9server-le-sentiment-dappartenance-%C3%A0/docview/2408818993/se-2?accountid=12156>