

Louvain School of Management

Le bien-être en télétravail à l'aide du support organisationnel

Auteur : Waldbillig Hélène
Promoteur(s) : Evelyne Léonard
Année académique 2019-2020

RÉSUMÉ

Ce travail de fin d'études s'intéresse à une des Nouvelles Formes d'Organisation du Travail (NFTO) qui est le télétravail. Plus précisément, il consiste en une étude exploratoire sur le bien-être des télétravailleurs en lien avec le support organisationnel et social qu'ils perçoivent. Le but de ce travail de fin d'études est de rendre compte de la situation de bien-être de plusieurs télétravailleurs, afin d'identifier des actions et pratiques qui répondent aux besoins des télétravailleurs. In fine, nous proposons des recommandations concrètes aux gestionnaires d'entreprises souhaitant réussir la mise en place du télétravail dans leur entreprise.

Ces dernières années, un intérêt accru est porté au télétravail et il connaît une popularité croissante. La situation actuelle de crise du COVID-19 oblige même les entreprises à faire télétravailler leurs employés, alors que leur organisation de travail n'y était pas préparée. À travers une étude approfondie de la littérature et l'analyse qualitative de dix entretiens avec des télétravailleurs d'entreprises très diverses, nous avons identifié que le bien-être est impacté par le télétravail. Cet impact est largement positif, mais des effets négatifs peuvent surgir également, tel qu'un sentiment de stress accru ou encore l'isolement social. Les données récoltées, ainsi que les études antérieures montrent clairement que le support organisationnel a un impact sur le vécu du télétravailleur et peut améliorer le bien-être de ce dernier si un accompagnement adéquat est prévu.

Ainsi, nous retenons de ce travail qu'il est essentiel d'avoir un bon support organisationnel tel qu'une culture d'entreprise adaptée, marquée par l'ouverture et la confiance, aussi de formaliser le télétravail par exemple par une politique ou une charte de télétravail qui clarifie les attentes. Par ailleurs, il faut fournir un encadrement et des outils adéquats, notamment, des outils de communication adaptés, un système de jumelage ou encore des pratiques de socialisation formalisées. Finalement, il est important de veiller à construire des bonnes relations sociales basées sur la confiance, la disponibilité et l'écoute, afin de prendre en compte les besoins de ses employés.

REMERCIEMENTS

En préambule de ce Travail de Fin d'Études, je voudrais témoigner ma reconnaissance à toutes les personnes qui ont contribué à sa réalisation.

Tout d'abord, je remercie ma promotrice Madame Evelyne Léonard, pour son encadrement, sa disponibilité et ses conseils judicieux qui m'ont aidé à rédiger ce travail.

J'aimerais également remercier les personnes qui ont participé à mon étude qualitative. L'intérêt qu'elles ont témoigné à l'égard de mon sujet d'étude et les échanges fructueux qui en ont découlés ont joué un rôle crucial dans le développement de ce TFE.

Enfin, j'adresse un très grand merci à ma famille et mes amis pour leur aide précieuse, leurs encouragements et leur soutien inconditionnel tout au long de cette entreprise qu'est la rédaction d'un travail de fin d'études.

TABLE DES MATIÈRES

<u>Introduction</u>	p.1
Thème	p.1
Objectif	p.1
<u>Partie théorique</u>	p.3
1. Le télétravail	
1.1. Mise en contexte	p.3
1.2. Définition et caractéristiques du télétravail	p.5
2. Le bien-être de l'employé	
2.1. Un concept multidimensionnel	p.8
2.1.1. Le bien-être affectif	p.9
2.1.2. Le bien-être social	p.9
2.1.3. Le bien-être cognitif	p.9
2.1.4. Le bien-être professionnel	p.9
2.1.5. Le bien-être psychosomatique	p.10
3. L'impact du télétravail	
3.1. L'impact du télétravail sur le bien-être	p.12
3.2. Implication pour le management	p.15
3.3. Conclusion générale de la partie théorique	p.18
<u>Partie empirique</u>	p.19
4. Objectif et méthodologie de recherche	
4.1. Objectif de recherche	p.19
4.2. Modèle de recherche	p.20
4.3. Choix méthodologiques	p.20
4.3.1. L'étude qualitative	p.21
4.3.2. Le guide d'entretien	p.21
4.3.3. L'échantillonnage	p.22
4.3.4. La méthode d'analyse des données	p.23
4.4. Perspective critique sur la méthodologie	p.24
5. Présentation et analyse des résultats	
5.1. Description de l'échantillon	p.25
5.2. Analyses des résultats	p.26
5.2.1. Le bien-être des télétravailleurs	p.27
5.2.2. Le support perçu	p.29

6. Discussion critique et recommandations managériales

6.1. Discussion critique.....	p.34
6.2. Pistes de recommandations managériales.....	p.36
6.2.1. Le facteur organisationnel.....	p.37
6.2.2. Le facteur individuel.....	p.37
6.2.3. L'encadrement et les outils.....	p.38
6.2.4. Les relations professionnelles.....	p.39
6.3. Limites et ouverture vers de nouvelles recherche.....	p.39
Conclusion	p.40
Bibliographie	p.42
Annexes	p.46
Annexe 1 : Statistiques sur le télétravail	p.46
Annexe 2 : Le modèle de bien-être de Van Horn et al. (2004)	p.47
Annexe 3 : Le guide d'entretien	p.48
Annexe 4 : La grille d'analyse	p.50
Annexe 5 : Présentation de l'échantillon	p.51
Annexe 6 : Synthèse des entretiens	p.52

Introduction

Thème

De nos jours, un intérêt accru est porté au télétravail qui fait partie d'une des Nouvelles Formes d'Organisation du Travail (NFTO). On observe une popularité croissante de ce nouveau mode de travail que de plus en plus d'entreprises décident de mettre en place (Charalampous et al., 2018 ; Eurofound & International Labour Office, 2017), recherchant à augmenter leur performance organisationnelle et à répondre aux nouveaux besoins sociaux. Cette évolution du travail a donné lieu à une multitude d'études, par de nombreux chercheurs différents, pour saisir les impacts que le télétravail a sur les aspects sociaux, organisationnels, individuels et autres auxquels il touche (Vayre, 2019).

Avec la crise du COVID-19 le sujet du télétravail est devenu d'autant plus d'actualité, puisqu'elle force la mise en pratique du télétravail pour de nombreuses entreprises et employés qui en temps normal n'en pratiquent pas. En réaction, de nombreuses personnes se sont mises à partager leurs expériences et leurs conseils, afin de diminuer les répercussions non souhaitées pour les entreprises, mais aussi pour les travailleurs. Cette expérience démontre que pour mener à bien l'opérationnalisation du télétravail, cela requiert non seulement des outils technologiques adaptés, mais également des changements organisationnels et personnels.

Naturellement, la question se pose de l'impact qu'a le télétravail sur le bien-être des travailleurs et ce que les entreprises peuvent mettre en place pour accompagner et soutenir les travailleurs dans ce nouveau mode de travail. C'est sur quoi nous allons nous attarder davantage dans ce travail.

Objectif

Plusieurs études se sont déjà intéressées à évaluer l'impact du télétravail sur les différentes dimensions du bien-être des télétravailleurs. Dès lors, il s'avère intéressant de partir de cette perspective et d'analyser quelles en sont les implications managériales, c'est-à-dire de voir comment le bien-être pourrait être influencé et géré d'un point de vue

organisationnel. Ce travail de fin d'études consiste ainsi en une analyse du bien-être des télétravailleurs face au soutien organisationnel qu'ils perçoivent.

L'objectif de ce travail est de rendre compte de la situation de plusieurs télétravailleurs en termes de bien-être en lien avec le support organisationnel qu'ils perçoivent, dans le but de déceler quels outils et méthodes peuvent être mis en place afin d'aider les managers et entreprises à bien gérer la situation de bien-être en télétravail.

Pour ce faire, ce travail de fin d'études se présente en deux étapes et se divise comme suit : une première partie théorique et une seconde partie empirique. Tout d'abord, la première partie théorique consiste à clarifier le cadre conceptuel et sert à passer en revue les apports que présente la littérature à ce jour. Plus précisément, cette partie se divise en trois chapitres. Le premier chapitre définit et sert à mettre en contexte le télétravail. Le deuxième chapitre clarifie le concept multidimensionnel du bien-être et le dernier chapitre concerne les impacts du télétravail sur le bien-être, et les implications qu'a le télétravail sur le management.

Ensuite, quant à la partie empirique de ce travail, elle se présente également en trois chapitres. Le premier chapitre concerne l'élaboration de la méthodologie utilisée dans la réalisation de cette étude. Le deuxième chapitre va par la suite présenter et analyser les résultats obtenus dans la présente étude. Finalement, le dernier chapitre présente la discussion critique des résultats obtenus et évoque également des recommandations pour les gestionnaires quant à la mise en pratique du télétravail et l'accompagnement du télétravailleur.

En fin de compte, l'intérêt de ce travail de fin d'études est de faire une étude exploratoire, pour identifier quelles sont des pratiques et méthodes utilisées ou envisageables pour des gestionnaires d'entreprises, afin de pouvoir répondre aux besoins des télétravailleurs en termes de bien-être. Ce travail servira de base pour des recherches futures à ce sujet et cherche à les encourager. Concrètement, la question à laquelle nous allons répondre est : « ***Le support organisationnel favorise-t-il le bien-être du télétravailleur et, si oui, comment ?*** »

Partie théorique

Chapitre 1 : Le télétravail

1.1. Mise en contexte

Notre monde de travail évolue perpétuellement. Il traverse les changements économiques, les transformations technologiques, ainsi que les modifications des besoins sociaux et doit s'y adapter constamment. Ainsi, c'est dans le contexte de mondialisation de l'économie, du développement des technologies de l'information et de la communication (TIC), et des nouvelles attentes des employeurs et employées, qu'on a vu apparaître des Nouvelles Formes d'Organisation du Travail (NFOT). Parmi ces NFOT, on a vu émerger le télétravail, dont la popularité est en forte croissance aujourd'hui. Dès lors, le télétravail répond aux tendances d'individualisation, de flexibilité et de la progression des TIC, qui marquent le monde de travail d'aujourd'hui (Taskin & Tremblay, 2010).

L'expansion du télétravail ne s'est pas réalisée de manière linéaire. En effet, le télétravail est apparu une première fois durant les années 1970 suite à la crise pétrolière, en tant que projet technologique mais surtout économique, qui avait comme but de réaliser des plus-values écologiques en réduisant les déplacements organisationnels (Dambrin, 2004 ; Taskin, 2006 ; Ollivier, 2017). Cependant, cette nouvelle manière d'organiser le travail n'a pas encore réussi à s'imposer, pour des raisons diverses tels que l'immaturité des technologies, le besoin d'adapter l'encadrement organisationnel ou encore l'incapacité de garantir la protection de l'information des personnes (Taskin, 2006). Enfin, ce n'est que dans les années 1990 que le télétravail a réellement pris son essor. C'est avec l'aide du boom d'internet, des avancements technologiques et des changements qui ont eu lieu dans le monde de travail, que ce travail à distance a commencé à se répandre et cela d'abord de manière informelle (Taskin & Tremblay, 2010).

Désormais, le télétravail est devenu un outil populaire surtout pour les travailleurs du savoir, c'est-à-dire les travailleurs qui utilisent majoritairement des connaissances théoriques et abstraites pour effectuer leur travail (Maitland & Thomson, 2014 cité dans Charalampous

et al., 2018) et qui sont désireux d'indépendance dans l'organisation de leur travail (Dambrin, 2004). D'après les rapports de recherche d'Eurofound et de l'International Labour Office (2017), l'utilisation de cette NFOT se répand rapidement à travers l'Europe depuis le début du 21^{ème} siècle. Afin d'en citer quelques exemples issus du rapport : en France, le nombre de télétravailleurs a augmenté de 7 % en 2007 à 12,4 % en 2012, ou encore en Suède où on est passé de 36 % en 2003 à 51 % en 2014. Les recherches montrent également qu'en 2017 une moyenne d'environ 17 % des travailleurs actifs dans l'Union Européenne pratiquent du télétravail (cf. Annexe 1). En 2018, la Belgique compte 17 % de télétravailleurs, dont 12 % déclarent en faire une fois par semaine (SPF Mobilité et Transports, 2018). Statistiquement, le télétravail se fait le plus souvent dans des grandes entreprises et le télétravailleur belge se retrouve dans toutes les tranches d'âge et le sexe de la personne n'est pas un facteur déterminant. Par ailleurs, dans leur rapport, le Service Public Fédéral de Mobilité et Transport identifie également un potentiel de croissance du télétravail allant jusqu'à 42 % des travailleurs.

Cette nouvelle tendance amène directement le travail aux travailleurs et représente par conséquent une rupture substantielle avec le cadre spatiotemporel du travail (Taskin & Tremblay, 2010). Effectivement, ce mode de travail modifie les frontières entre l'espace-temps privé et professionnel, de par ses localisations et horaires divers et nouveaux. C'est pourquoi, lorsqu'il est question d'opérationnaliser le télétravail cela demande d'adopter de nouvelles formes d'organisation du travail, d'adapter la culture de management et de formaliser des règles et frontières à l'emploi.

Initialement, comme déjà mentionné plus haut, le télétravail a commencé par se développer de manière informelle, ce qui veut dire qu'il n'y avait pas lieu de conclure un contrat ou un accord spécifique, dû à l'inexistence d'un cadre juridique (Taskin & Tremblay, 2010). Peu à peu, avec l'extension du télétravail et afin de corriger les risques qu'apportaient son manque de formalisation, des mesures réglementaires ont vu le jour. Notamment, en 1996 apparaît la première loi relative au travail à domicile. Ensuite, ce n'est qu'en 2002 que la Commission européenne établit une directive pour réglementer le télétravail. Finalement, le 9 novembre 2005 une convention collective de travail (n°85) transpose cette directive pour réglementer la matière en Belgique (Taskin, 2006).

1.2. Définition et caractéristiques du télétravail

Maintenant que nous avons explicité le contexte historique et l'évolution de la pratique du télétravail, il s'avère nécessaire d'élaborer plus en détail ce que veut dire concrètement le télétravail. Dans cette section du chapitre nous allons définir le concept du télétravail.

À travers les nombreuses recherches qui ont été publiées ces dernières années au sujet du télétravail, différentes façons de définir le concept ont vu le jour. Notamment, certains auteurs se focalisent surtout sur l'utilisation des technologies pour le télétravail, tandis que d'autres mettent par exemple davantage l'accent sur des éléments tels que la localisation du travail. Parmi ces définitions, nous retenons ici la définition de Taskin (2006), qui est la version actualisée de la définition de Korte et Wyne (1996, cité dans Pontier, 2014). Elle reprend les éléments fondamentaux du concept et elle est la suivante :

« Le télétravail désigne l'exécution d'une activité professionnelle, en tout ou en partie, à distance (c'est-à-dire hors des abords immédiats de l'endroit où le résultat de ce travail est attendu et en dehors de toute possibilité physique pour le donneur d'ordre de surveiller l'exécution de la prestation) et au moyen des TIC » (Taskin, 2006, p.3)

Notons, que cette définition reprend les trois caractéristiques principales du télétravail qui sont : (1) la distance, qui représente une dispersion spatiale et/ou temporelle du travail, (2) la fréquence à laquelle on effectue cette forme de travail et finalement (3) l'usage des TIC. Elle condense également d'autres critères qui peuvent aujourd'hui également être utilisés pour caractériser le télétravail telles que les notions de contrôle, de formalisation, ou encore d'autonomie (Taskin, 2006).

Ceci dit, on comprend que le télétravail est multiforme (Taskin, 2003 ; Pontier, 2014). Pour mieux l'appréhender, nous pouvons dès lors, sur base des critères principaux, exposer les différents types du télétravail.

1. Selon le **lieu** où l'activité professionnelle est exercée

- Le télétravail à **domicile** : Les salariés effectuent leur travail depuis leur domicile.
- Le télétravail **nomade ou mobile** : Les salariés dont le travail exige des déplacements nombreux à des endroits divers et qui par conséquent combinent différents lieux de travail, tels que le domicile, les locaux des clients, les transports, des « bureaux de passage » dans l'entreprise quand ils en ont besoin, etc..
- Le télétravail dans des **tiers-lieux dédiés au télétravail** (par exemple des télé-centres, bureaux satellites ou espaces de coworking) : Lorsque les salariés travaillent dans des bureaux externes à l'entreprise qui sont situés à proximité de leur domicile, notamment dans des banlieues résidentielles. Ils sont surtout destinés aux travailleurs voulant éviter les distractions domestiques et limiter le trajet jusqu'au bureau.

(Pontier, 2014 ; Vayre, 2019)

2. Selon **l'intensité ou la fréquence** à laquelle on exerce le télétravail

- Le télétravail **régulier**
 - Dont le télétravail **permanent** : où plus de 90 % du temps de travail par semaine sont effectués en télétravail.
 - Dont le télétravail **alterné** : où 20 % à 90 % du temps de travail, soit un à quatre jours par semaine de travail ne sont pas prestés au sein de l'entreprise.
- Le télétravail **occasionnel** : lorsque le télétravail effectué revient à moins de 20 %, soit moins d'un jour par semaine.

(Wauty, 2017 ; Pontier, 2014 ; Vayre, 2019)

3. Selon le **statut** du télétravailleur

- Le télétravailleur peut être **salarié**. Souvent, le télétravail découle de la volonté du travailleur d'atteindre une certaine indépendance dans son travail.

- Ou alors, le télétravailleur est **indépendant** et ne fait pas partie de l'entreprise, mais il choisit librement comment organiser son travail.
(Pontier, 2014)

4. Selon la **formalisation** du télétravail

- Le télétravail **formel** : fait référence à la présence d'un accord ou d'un contrat pour formaliser le télétravail.
- Tandis que, le télétravail **informel** : renvoie à une situation d'absence de contractualisation du télétravail entre le télétravailleur et l'organisation pour laquelle il travaille.
(Vayre, 2019)

En combinant ces différentes variables nous pouvons appréhender la variété de situations possibles de télétravail (Pontier, 2014). Il est à noter que, d'après ce qu'avance Vayre (2019), le télétravail à domicile permanent ou en alternance est la forme la plus courante. Des chiffres plus détaillés ont été fournis dans la section précédente sur la mise en contexte de ce chapitre.

Par ailleurs, cette multitude de formes que peut prendre le télétravail illustre bien la flexibilité qui est demandée de la part des organisations, afin de pouvoir bien gérer l'organisation du télétravail. Le télétravail nécessite une réelle métamorphose de l'organisation du travail (Taskin, 2003), à cause de la complexité des situations qui peuvent se présenter. C'est un aspect important, que nous allons analyser et présenter davantage dans le présent travail. Dans la même veine, une précision importante à apporter est que ce travail a trait uniquement aux télétravailleurs salariés, c'est-à-dire ceux qui sont liés à une entreprise.

Chapitre 2 : Le bien-être de l'employé

Dans le premier chapitre, nous avons montré que le télétravail est une nouvelle tendance qui bouleverse le monde de travail traditionnel. Ainsi, depuis quelques années, de nombreux chercheurs se sont intéressés à étudier le sujet de télétravail, sous de nombreux angles différents : que ce soit d'analyser les impacts, les avantages ou les inconvénients sociaux, organisationnels ou encore individuels. Lorsqu'on étudie le télétravail il importe également d'analyser la problématique qui est celle du bien-être des télétravailleurs. Effectivement, une multitude d'études se sont intéressées aux impacts du télétravail sur le bien-être des télétravailleurs, soit le sujet qui nous préoccupe également dans ce travail. C'est pourquoi avant d'entrer dans le cœur de la matière, il importe d'expliquer en détail le concept de bien-être.

2.1. Un concept multidimensionnel

Intuitivement, la notion de bien-être est généralement associée à l'état affectif et émotionnel d'une personne. Cependant, l'étude de la littérature suggère une conceptualisation plus large du bien-être individuel, qui ne se focalise pas uniquement sur les affects, mais au-delà considère aussi la motivation et les comportements. Commençons par Taris et Schaufeli (2015) qui distinguent notamment deux dimensions au bien-être : (1) Premièrement, le bien-être peut s'appréhender sans contexte défini (i.e. lié à la vie de manière générale) ou bien lié à un contexte spécifique (e.g. lié au travail ; à une relation amoureuse). (2) Deuxièmement, on peut aussi limiter le bien-être uniquement à l'aspect affectif, ou bien considérer le bien-être en tenant compte d'autres aspects, tels que la motivation, l'efficacité, la santé physique, etc.. Les auteurs avancent qu'il est préférable d'analyser le bien-être en considérant plutôt un contexte spécifique, sans se restreindre uniquement à l'aspect affectif du bien-être, afin d'en avoir une meilleure compréhension (Taris & Schaufeli, 2015, cité dans Charalampous et al., 2018). Par conséquent, nous considérons que le bien-être est un concept multidimensionnel et l'étudier ainsi s'avère particulièrement pertinent dans le contexte de travail.

Ceci dit, Van Horn et al. (2004) ont construit un modèle, inspiré du modèle de Ryff (1989), qui conceptualise le bien-être lié au contexte de travail et dans lequel ils distinguent et définissent cinq dimensions du bien-être liées entre elles, qui sont la dimension affective, sociale, cognitive, professionnelle et psychosomatique. Dans les cinq sous-sections ci-après, nous allons détailler ces différentes dimensions, telles qu'elles ont été définies par Van Horn et al. (2004).

2.1.1. Le bien-être affectif

Cette première dimension inclut non seulement les émotions des personnes, mais également la composante d'épuisement émotionnel, de satisfaction professionnelle, ainsi que de l'engagement organisationnel des individus. Concrètement, l'épuisement émotionnel est assimilé au sentiment de surexploitation des ressources émotionnelles dont dispose la personne ; la satisfaction professionnelle mesure le plaisir ou le mécontentement qu'on a par rapport au travail et l'engagement se réfère, aussi d'un point de vue du contentement, à l'identification et l'implication que la personne a avec l'organisation pour laquelle elle travaille. (Van Horn et al., 2004)

2.1.2. Le bien-être social

Le bien-être social renvoie aux comportements d'une personne dans ses relations interpersonnelles au travail. Cette dimension évalue notamment, si l'attitude qu'une personne a envers les autres au travail est, ou non, négative ou marquée d'indifférence, et aussi dans quelle mesure les relations sociales sont bien rodées. (Van Horn et al., 2004)

2.1.3. Le bien-être cognitif

Cette dimension du bien-être est liée au trouble de la concentration. Ici on mesure le fonctionnement effectif de la personne au travail. C'est-à-dire, qu'on veut connaître la capacité de la personne à saisir de nouvelles informations, ou encore sa capacité à se concentrer sur le travail ou à se déconnecter du travail quand il le faut. (Van Horn et al., 2004)

2.1.4. Le bien-être professionnel

Ensuite, le bien-être professionnel couvre les facteurs d'autonomie, de compétences professionnelles et d'aspiration. Cette dimension s'intéresse donc plus aux ambitions et

motivations, mais aussi à l'efficacité et aux résultats professionnels des individus. (Van Horn et al., 2004)

2.1.5. Le bien-être psychosomatique

Enfin, il y a la dimension du bien-être psychosomatique. Elle mesure la présence de problèmes de santé. Est-ce que la personne se plaint par exemple de maux de tête ou de ventre ? Est-ce qu'elle a des problèmes musculosquelettiques. Cette catégorie est importante, puisque le bien-être affectif et les plaintes psychosomatiques sont habituellement fortement interreliés et ces troubles sont souvent liés aux circonstances de travail nuisibles. (Van Horn et al., 2004)

L'enquête de Van Horn et al. (2004) montre que le modèle qu'ils ont élaboré est pertinent. Les résultats présentent une cohérence interne des variables et dimensions choisies dans le modèle. Il en ressort peu étonnamment que la dimension professionnelle, la dimension sociale et surtout la dimension affective sont les plus pertinentes dans l'explication du modèle et constituent ainsi le cœur du bien-être au travail (c.f. Annexe 2) Bien que les dimensions cognitives et psychosomatiques aient une place moins centrale, elles ne sont pas négligeables et permettent d'avoir une compréhension plus profonde du bien-être au travail. En outre, sur le plan pratique, plusieurs études, comme celles de Daniel (2000 cité dans Charalampous et al., 2018) ou encore de Brief et Weiss (2002 cité dans Charalampous et al., 2018), apportent des preuves aussi bien théoriques et empiriques qui viennent confirmer le bien fondé du modèle de Van Horn et al. (2004).

Notons tout de même que ce modèle n'est qu'une des façons possibles de concevoir le concept de bien-être, car les dimensions à inclure peuvent varier d'un auteur à l'autre. En effet, étant donné qu'il n'existe pas de consensus absolu sur les critères à prendre en compte dans la mesure du bien-être, un point de vue plus critique est de se demander sur quelle base sont décidées les dimensions qui sont à inclure dans la mesure du bien-être et comment ces dimensions sont corrélées (Taris & Schaufeli, 2015).

Dans la même veine, il est intéressant de mentionner que certains auteurs avancent également qu'il est possible que les différentes dimensions ne sont pas nécessairement

fortement corrélées entre elles et qu'il est même concevable qu'elles soient inversement corrélées (Ryff & Keyes, 1995 et Grant, Christiansons & Price, 2007, cité dans Taris & Schaufeli, 2015). Pour en citer un exemple, on peut penser au fait qu'avoir un job qui offre des opportunités de développement et présente un haut niveau de défis professionnels peut coïncider avec des niveaux de stress élevés.

En fin de compte, ce que nous pouvons retenir dans ce chapitre c'est que le bien-être est considéré comme un concept multidimensionnel qui, pour l'étudier, doit être placé dans un contexte précis, notamment celui du travail. Dans le cadre de cette étude, c'est le contexte de télétravail qui nous intéresse plus particulièrement. Il est évident que, puisque cette Nouvelle Forme d'Organisation du Travail bouleverse le fonctionnement traditionnel du travail, il y a un réel intérêt à en étudier l'impact sur le bien-être des télétravailleurs.

Notons finalement que, non seulement il est intéressant d'étudier ces effets du télétravail dans une perspective sociale, mais le bien-être des travailleurs a été lié aux résultats de productivité, de turnover (Harter, Schmidt, & Keyes, 2003 cité dans Anderson et al., 2015) et aussi à la performance, à la motivation et à la santé mentale et physique des travailleurs (Lyubomirsky, King & Diener, 2005 cité dans Anderson et al., 2015 ; Mann et al., 2000). C'est pourquoi cela représente aussi un réel enjeu pour les entreprises, d'où l'intérêt de notre étude.

Chapitre 3 : L'impact du télétravail

Dans le chapitre précédent nous venons d'exposer qu'étudier le télétravail signifie aussi s'intéresser à la problématique du bien-être du télétravailleur. Lorsqu'on écoute les commentaires des médias on s'aperçoit vite que le télétravail manifeste aussi bien des effets positifs que négatifs pour le télétravailleur.

À titre d'illustration, un article de The Guardian (Bering Sawa, 2019) affirme que lorsqu'on travaille depuis chez soi, il peut en découler un sentiment de solitude extrême. Un autre article de RTBF TENDANCE (2017) explique que « le télétravail allonge grandement la durée du travail, l'intensifie de manière à devenir une source de stress et de conflits ». D'un autre côté, Passeport Santé (2016) avance par exemple que grâce au télétravail, la balance entre vie professionnelle et vie privée s'est améliorée et permet aux télétravailleurs de passer plus de temps avec leurs proches. En outre un sondage effectué par le cabinet de conseil BDO publié sur RTBF Info (Belga, 2020) indique que « Neuf employés et cadres belges sur dix veulent travailler depuis leur domicile un à trois jours par semaine » après la crise du coronavirus, attestant ainsi que la population apprécie cette forme de travail.

Suite à ces exemples et maintenant que nous avons établi en détail ce qu'est le concept de bien-être, la prochaine étape est de passer en revue dans ce chapitre ce que la littérature scientifique a étudié à ce sujet.

3.1. L'impact du télétravail sur le bien-être

À ce jour, de nombreuses études ont été réalisées sur la relation entre le bien-être au travail et le télétravail. Ce qu'on peut constater, c'est que les recherches portent souvent sur différents aspects du bien-être, mais elles ne prennent jamais en compte l'ensemble des cinq dimensions du modèle de Van Horn et al. (2004). De plus, les résultats de ces études empiriques ne paraissent pas concluants. En effet, pour en citer un exemple, les auteurs Mann et al. (2000) ont trouvé que le télétravail permet d'avoir une réduction apparente de stress ou d'irritation, puisque le travail à distance permet souvent d'éviter les distractions qu'on pourrait rencontrer au bureau, mais qu'en même temps ils remarquent qu'il peut y avoir un

accroissement du sentiment d'isolement, de culpabilité ou de ressentiment lorsqu'on est en situation de télétravail.

En revanche, un des apports très important dans la littérature scientifique à ce sujet est la méta-analyse qui a été réalisée par Charalampous et al. (2018). Concrètement, elle prend en compte et recense 63 études qualitatives, quantitatives ou mixtes au sujet du bien-être des télétravailleurs, qui ont été publiées entre 1995 et 2017 dans des pays différents. Parmi ces 63 études, 37 n'étudient qu'une seule dimension du bien-être et 26 analysent deux à trois dimensions différentes.

Quels sont les résultats de l'analyse de Charampous et el. (2018) ? Les auteurs concluent que « bien que le télétravail présente des aspects positifs et négatifs, les données semblent indiquer que le télétravail est en général un arrangement de travail avantageux » pour les travailleurs (Global Watch et al., 2019). Nous allons ci-dessous récapituler les effets principaux du télétravail sur les différentes dimensions du bien-être découler par cette étude.

1. De manière générale, quant au **bien-être affectif**, les résultats sont plutôt positifs. En effet, les travailleurs témoignent davantage d'émotions positives quand ils travaillent de chez eux et les épuisements émotionnels sont plus rares. Ceci peut s'expliquer par le fait que certains facteurs de stress sont éliminés avec le télétravail, notamment les temps de déplacement jusqu'au boulot, ou encore des conflits de flexibilité quand on doit s'occuper de tâches personnelles ou familiales. De nombreuses études affirment aussi que la satisfaction professionnelle augmente chez les télétravailleurs, mais moins lorsque la proportion du télétravail dépasse les 15 heures par semaine. Quand les relations avec les supérieurs et les collègues sont bonnes, on constate également une hausse de l'engagement professionnel. Par contre, nous allons voir ci-dessous que certains facteurs comme des problèmes de relations professionnelles, trop de flexibilité, le manque de support à cause du télétravail peuvent cependant augmenter le sentiment de stress, de fatigue et même d'épuisement émotionnel.
2. Le **bien-être social**, est quant à lui influencé plutôt négativement. Le fait d'être seul en télétravail chez soi, d'avoir moins de contacts sociaux crée souvent un sentiment

d'isolation sociale. Ce phénomène apparaît surtout lorsqu'on travaille plus de trois jours par semaine en télétravail. Aussi, le fait d'être physiquement absent du bureau, peut réduire le soutien organisationnel qu'on perçoit au bureau et créer des difficultés de communication avec ses collègues et supérieurs, ce qui peut nuire aux relations professionnelles. Si on ne perçoit pas de soutien organisationnel, cela peut également augmenter l'épuisement émotionnel (Bentley et al., 2016). Au contraire, le sentiment d'isolement social est moindre lorsqu'il y a un support organisationnel mis en place.

3. Quant au **bien-être cognitif**, les effets sont mitigés. Le télétravail a été d'une part corrélé à des stress cognitifs plus élevés quand l'environnement ne permet pas de se concentrer ou que le télétravailleur ressentait moins de support de ses collègues. Mais d'autre part, pouvoir mieux se concentrer chez soi qu'au bureau est cité comme une des principales sources de motivation à faire du télétravail.
4. Ensuite pour le **bien-être professionnel**, des points avantageux ressortent dans de nombreuses études, tels que disposer de plus d'autonomie et de flexibilité dans l'exercice et l'organisation de son travail. Sardeshmukh et al. (2012) avancent que l'autonomie représente une ressource pour le travailleur qui peut réduire les sentiments d'épuisement émotionnel et de fatigue. Cependant, le télétravail représente parfois aussi une source de stress supplémentaire parce que l'employé travaille en dehors des horaires normaux de bureau, ce qui brouille les frontières entre travail et vie privée. Des travailleurs témoignent avoir l'impression de devoir être joignables à tout moment, ou de devoir travailler plus d'heures pour prouver qu'ils sont productifs. D'autant plus, le télétravail est parfois vu comme une menace dans le développement professionnel, car les travailleurs se sentent invisibles. En effet, lorsqu'ils sont exclus d'apprentissages informels, de l'encadrement au bureau et que leur travail est moins visible, ils pensent être désavantagés par le télétravail.
5. Finalement, le **bien-être psychosomatique** a été le moins étudié. D'ailleurs, peu de données sont liées spécifiquement au télétravail. Le seul facteur qu'on peut

mentionner est que lorsque l'équipement du poste de travail à la maison est inadéquat, les gens se plaignent de maux de dos, de cou, de jambes, etc.

Remarquons tout de même un point important, qu'est celui des différences individuelles. En réalité, des différences individuelles, telle que la personnalité, peuvent influencer l'impact qu'a le télétravail sur le bien-être des individus (Anderson et al., 2015). Par exemple, certaines personnes seraient intrinsèquement mieux disposées à gérer des situations d'isolement social (Beauregard et al., 2013, cité dans Charalampous et al., 2018). Prendre en considération la variable des différences individuelles permettrait dès lors aux gestionnaires de faire des choix plus raisonnés dans la sélection des employés pour des programmes de télétravail (Mann et al., 2000). Par ailleurs, la situation personnelle ou familiale à la maison a également un impact majeur dans le vécu du télétravail. Lorsque les conditions ne sont pas propices au télétravail, ou que les frontières entre travail et vie personnelle sont brouillées, le télétravail peut augmenter l'épuisement émotionnel (Golden, 2012).

À la lumière des impacts que peut avoir le télétravail sur le bien-être des individus, on est amené à se questionner sur l'importance de la gestion organisationnelle dans ce contexte. Il est évident que, lorsque les entreprises souhaitent avoir des retombées positives de la mise en place de cette pratique de travail, l'environnement, la culture organisationnelle et la façon de gérer et de soutenir ces travailleurs pour assurer leur bien-être, jouent un rôle primordial. Quel est l'importance du support organisationnel dans la pratique du télétravail ? Est-ce que l'entreprise peut agir pour favoriser le bien-être des travailleurs ? Si oui, comment ? Quels pratiques sont efficaces ?

3.2. Implication pour le management

Opérationnaliser le télétravail a évidemment de nombreuses implications pour le manager : partant de la simple organisation du temps et de l'espace de travail, d'autres objets doivent également être considérés, tels que les coûts, l'organisation du contrôle, ou encore la communication avec et entre les employés. Cependant, ce qui nous intéresse dans le cadre de ce travail et ce que couvrira cette section, c'est une étude de la littérature sur les pratiques, pistes d'actions et mesures que les employeurs peuvent adopter pour encadrer le télétravailleur.

Dans la section précédente nous avons cité des problèmes qui peuvent découler du télétravail, dont l'isolement social, des problèmes de relations professionnelles, le sentiment de stress parce qu'on ne sait jamais entièrement se déconnecter du travail, la présence de frustrations parce qu'on se sent désavantagé dans le développement de sa carrière par rapport à ses collègues qui ne font pas de télétravail etc. Ces atteintes au bien-être des télétravailleurs représentent des enjeux importants pour les organisations, auxquels celles-ci peuvent remédier.

En effet, la littérature scientifique apporte des preuves empiriques que les organisations peuvent agir pour améliorer la situation des télétravailleurs (Sardeshmukh et al., 2012 ; Gamal Aboelmaged & Mohamed El Subbaugh, 2012 ; Neufeld & Fang, 2005 ; Bentley et al., 2016). Effectivement, leur rôle est central pour favoriser le bien-être des travailleurs et, in fine, la réussite du télétravail. Les auteurs Bentley et al. (2016) ont montré à travers une étude quantitative menée avec 804 personnes en Nouvelle-Zélande, que le support social organisationnel est associé avec la hausse de satisfaction professionnelle et une pression psychologique moindre. Aussi, Bentley et al. (2016) ont montré que le support social organisationnel modère l'isolement social. Leurs résultats démontrent l'importance de mettre en place un bon support organisationnel dans la situation de télétravail.

Il faut remarquer tout de même qu'il ne suffit pas pour l'organisation d'avoir une culture adaptée au télétravail (Taskin 2012, cité dans Wauty, 2017) et de mettre en place des mesures. Encore faut-il que les employés soient au courant et s'aperçoivent du support social et des aides qui leur sont fournis. Pour avoir un réel impact, la perception des travailleurs a une grande importance.

Dans la continuité de ces découvertes, certaines sources existent et qui exposent des pratiques que les organisations peuvent adopter pour soutenir les télétravailleurs. Ci-après, nous allons synthétiser les recommandations organisationnelles des principales sources que nous avons identifiées (Charalampous & Sharpe, 2019 ; Mann et al., 2000) :

- I. Premièrement, l'organisation doit soutenir les employés dans leur transition vers le télétravail. Il faut commencer par s'assurer d'avoir un support technique approprié. Ensuite, on peut imaginer des ressources qui permettent au télétravailleur d'avoir les informations et conseils nécessaires pour travailler de façon saine et de pouvoir surmonter les défis du télétravail, tels que des vidéos informatives, des ateliers en présentiels avec des employés expérimentés qui partagent leurs expériences. Un autre outil est de mettre en place un système de jumelage, c'est-à-dire de mettre en lien un télétravailleur avec un autre qui a plus d'expérience et pourra lui aussi l'accompagner.
- II. Au-delà, dans le but d'éliminer des sources de stress liées aux incertitudes quant aux attentes et responsabilités du télétravailleur il serait opportun de rédiger un document sur les politiques du télétravail. Construire un guide qui reprend les attentes en termes d'heures de travail, les informations sur le management à distance, sur les responsabilités du travailleur permettrait ainsi de fonder un contrat psychologique du télétravail, qui a pour but de rassurer le travailleur.
- III. Instaurer un système de communication. Si on planifie des meetings réguliers avec les supérieurs et collègues et qu'on organise des événements sociaux hors du contexte de travail, on peut réduire l'isolement social. Discuter avec ses supérieurs, permet aussi de faire le point sur les attentes et l'évolution du travail, qui permettent aussi de montrer que les efforts sont appréciés.
- IV. Dernièrement, dans la mesure du possible, il est avantageux de faire du télétravail avec modération, c'est-à-dire à temps partiel. Ainsi, le travailleur peut organiser son travail de sorte à ce qu'il effectue les tâches, qui nécessitent de communiquer ou ont besoin de plus de soutien de la part des collègues ou supérieurs, pendant le temps où il est au bureau. Tandis que, le travail qui nécessite plus de concentration sera effectué à distance. Lorsque cela n'est pas possible, il importe de maintenir des relations sociales, notamment en organisant des rencontres régulières ou en intégrant le télétravailleur à des activités sociales.

Au-delà, de ces pratiques organisationnelles à mettre en place, un autre aspect non négligeable est celui de l'attitude du management. En effet, les relations sociales au travail

sont un pilier indispensable pour assurer le bien-être des télétravailleurs. Notamment, dans une situation de télétravail, il est essentiel d'avoir une relation de soutien et de confiance avec ses supérieurs, mais aussi avec les collègues (Day & Burbach, 2011; Heylen et al., 2006, cité dans Wauty, 2017) .

Pour récapituler, dans ce chapitre nous avons étudié quels sont les impacts du télétravail. D'une part, nous avons vu que le télétravail a des répercussions mitigées sur le bien-être des employés et, d'autre part, sur le plan des implication managériales, il apparaît que mettre en place le télétravail entraîne de devoir adapter la gestion et l'organisation du travail afin de soutenir les employés.

3.3. Conclusion générale de la partie théorique

Dans la revue de la littérature dans les chapitres précédents, on peut constater que c'est la problématique du bien-être et de la gestion du télétravail qui ont été le fil conducteur tout au long de notre travail. En réunissant tous les éléments que nous avons exposés, nous pouvons établir que le télétravail amène une réelle métamorphose de l'organisation du travail et illustre bien la flexibilité dont doivent faire preuve les entreprises afin de bien gérer cette situation de travail à distance.

Ce qu'il faut en retenir concrètement, c'est qu'il existe un réel besoin d'adapter les pratiques de gestion et de fournir un support organisationnel adéquat, afin d'améliorer le vécu des personnes et de pouvoir atteindre les résultats désirables (Golden, 2012). C'est pourquoi, dans ce travail, s'inscrit la volonté de connaître ce que les télétravailleurs témoignent percevoir comme support organisationnel et de voir si ce dernier soutient le bien-être dans le contexte de travail.

In fine, nous cherchons à travers ce travail de fin d'études à répondre à la question suivante : « **Le support organisationnel favorise-t-il le bien-être du télétravailleur et, si oui, comment ?** » Ainsi, on pourra à la fin de ce travail aider les gestionnaires en proposant des plans d'actions et des mesures à adopter qui pourront servir à gérer plus efficacement le télétravail et le bien-être de leurs télétravailleurs.

Partie empirique

Chapitre 4 : Objectif et méthodologie de recherche

Comme nous venons de l'explicitier dans la partie théorique, les découvertes faites par les différents auteurs mentionnés dans les chapitres précédents montrent qu'il existe un réel intérêt pour les managers à s'intéresser au bien-être de leurs employés et à veiller à mettre en œuvre un soutien organisationnel approprié à la situation pour obtenir les résultats souhaités (Golden, 2012). L'objectif de cette partie empirique est de répondre à la question de recherche qui, pour rappel, est la suivante : « ***Le support organisationnel favorise-t-il le bien-être du télétravailleur et, si oui, comment ?*** »

Dès lors, dans ce chapitre, nous allons mettre en avant l'objectif de recherche, présenter le modèle de recherche, ainsi que les choix méthodologiques pris pour mener notre étude.

4.1. Objectif de recherche

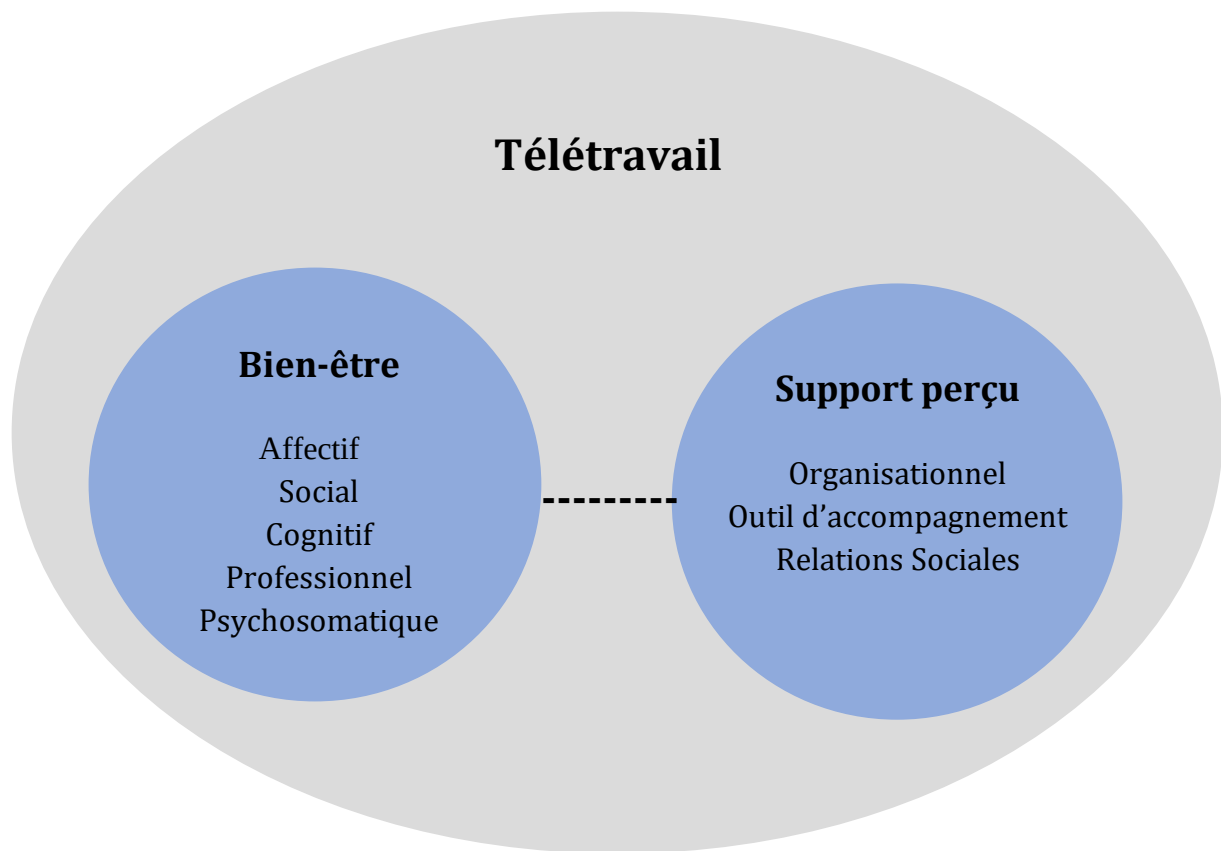
Après l'étude de la littérature et de mûres réflexions, nous déduisons qu'analyser le bien-être des télétravailleurs et identifier leurs besoins en termes de support en télétravail sont des aspects intéressants à étudier. Nous souhaitons dès lors dans cette étude pouvoir mieux identifier les besoins des télétravailleurs et en déduire les moyens par lesquels on peut les soutenir. Par conséquent, l'étude que nous menons sera de type exploratoire. En effet, faire une étude exploratoire se justifie dans le cadre de ce travail de fin d'études puisque nous ne visons pas une représentation statistique d'une population de référence, mais nous voulons approfondir la compréhension sur des besoins des télétravailleurs au travers d'échanges riches.

À l'aide des données que nous recueillons dans cette étude empirique, nous voulons donc tenter d'aider les gestionnaires en leur proposant des pistes de plans d'actions et des mesures à adopter qui pourront servir à gérer plus efficacement le télétravail et le bien-être

de leurs télétravailleurs. Par ailleurs, nous voulons aussi, par notre étude, encourager de futures analyses dans ce domaine.

4.2. Modèle de recherche

Dans le but de rendre plus facile la compréhension de ce que nous voulons étudier, nous avons créé une représentation schématique de notre modèle de recherche. En effet, nous avons schématisé les différentes dimensions et sous-dimensions qui sont mobilisées dans cette étude.



Via cette recherche empirique, nous investiguons l'expérience de différents télétravailleurs quant à ces différentes dimensions, afin d'identifier comment on peut améliorer leur situation de bien-être en télétravail.

4.3. Choix méthodologiques

Une recherche en sciences sociales ne peut être effectuée sans suivre une méthodologie rigoureuse et adaptée à son contexte. Dans cette section nous allons donc présenter les choix

méthodologiques faits pour cette étude sur le télétravail. Plus précisément, nous allons énoncer le type d'étude choisie, ainsi que détailler la méthode de recueil des données utilisée pour la partie empirique de ce travail.

4.3.1. Étude qualitative

La méthodologie retenue pour cette étude est celle de la démarche qualitative. Grâce à la méthode qualitative, nous souhaitons avoir des entretiens approfondis, dans lesquels nous focalisons sur l'expérience et le ressenti des interlocuteurs, afin de comprendre leur vécu, ici dans la situation de télétravail. Par ce type d'étude, on vise ainsi à « donner sens, de comprendre des phénomènes sociaux et humains complexes. » (Mukamurera et al., 2006) tout en préservant leur complexité (Baribeau & Royer, 2013).

Plus précisément, pour effectuer cette étude empirique qualitative, nous utilisons des entretiens individuels et semi-directifs. En collectant des données par ce moyen, nous souhaitons avoir une compréhension profonde de la problématique et obtenir d'amples informations riches, variées qui permettront de développer une analyse signifiante. Cette méthode nous permet donc de mieux identifier les besoins des télétravailleurs et d'en déduire par quels moyens on peut les soutenir afin d'améliorer leur vécu et leur bien-être en télétravail.

4.3.2. Le guide d'entretien

Un guide d'entretien détaillé a été construit, afin de réaliser les interviews avec les télétravailleurs (cf. Annexe 3). Ce guide sert de point de repère pour le chercheur ainsi qu'un outil de réflexion pour l'interlocuteur. En effet, il permet de guider les discussions afin de pouvoir aborder tous les thèmes et éléments nécessaires à l'analyse (Combessie, 2007). Puisqu'il s'agit d'un entretien semi-directif, il présente des questions ouvertes permettant d'échanger avec l'interlocuteur et d'approfondir les sujets précis que l'on souhaite étudier, tout en gardant la flexibilité et en laissant la liberté à l'interlocuteur de s'exprimer sur les aspects qu'il trouve importants (Collins et al., 2016).

Après avoir mis en confiance l'interlocuteur, en présentant le déroulement de l'entretien et la finalité du travail de fin d'études et en garantissant la confidentialité,

l'entretien va couvrir trois parties distinctes qui sont liées aux aspects théoriques que nous cherchons à mettre en évidence. Notamment, la présentation de l'intervenant et de sa situation de télétravail, ensuite la thématique du bien-être en télétravail et finalement, le thème du support perçu. Il est à noter que nos questions reprennent les différents concepts, dimensions et indicateurs que nous avons identifiés dans la revue de littérature de la partie théorique, afin d'avoir une structure claire et de faciliter l'analyse des réponses par cette grille.

Quant à la partie d'introduction, elle couvre la présentation de la personne et de son métier, la présentation de l'entreprise, sa culture et le degré de formalisation de ses politiques RH, ainsi que la présentation de sa situation de télétravail. Ensuite, la partie relative au bien-être interroge le ressenti de la personne par rapport au télétravail, ce qu'elle pense que le télétravail lui apporte, ce qu'elle n'aime pas, ce qu'elle aimerait changer, etc. Finalement, quant à la partie du support perçu, on cherche à identifier ce qui est mis en place par l'entreprise pour laquelle le sujet interrogé travaille, c'est-à-dire les politiques précises en matière de télétravail, les outils mis en place, mais aussi la qualité des relations professionnelles. En définitive, nous cherchons à comprendre si ces mesures lui apportent quelque chose, ainsi que de voir ce que la personne aimerait avoir comme support supplémentaire.

Grâce aux entretiens avec les télétravailleurs, nous souhaitons connaître plus précisément leurs besoins et leurs ressentis, pour in fine pouvoir répondre à la question de recherche.

4.3.3. L'échantillonnage

Comme il s'agit d'une étude sur le télétravail, il est évident que les sujets que nous cherchons à interviewer sont des télétravailleurs. Plus précisément, on s'intéresse ici aux travailleurs employés par une entreprise qui effectuent du télétravail régulier, c'est-à-dire qui sont en télétravail 20 % du temps. On ne tient donc pas compte ici des télétravailleurs indépendants, du télétravail exceptionnel ou volontaire.

Au-delà, comme l'étude a un caractère exploratoire, l'idée est d'avoir une variété de répondants pouvant apporter une diversité dans leurs réponses et ainsi de pouvoir découvrir un maximum d'éléments d'analyse, lesquels guideront et enrichiront plus tard notre analyse et les conclusions qu'on pourra en tirer. Par conséquent, pour les interlocuteurs choisis pour cette étude, il n'y a pas de restrictions définies, à savoir qu'ils sont divers aussi bien au niveau de leur âge, du genre, du lieu de travail, ainsi que du type d'entreprises pour lesquels ils travaillent. Par ailleurs, nous avons décidé de mener dix entretiens dans le cadre de cette étude, lesquels ont été choisis au hasard par des connaissances de mon entourage. Les personnes ont été contactées par email et elles ont facilement accepté de participer à cette recherche. Leurs profils seront présentés plus en détails dans la section de description de l'échantillon.

Une dernière précision importante à relever est le contexte particulier dans lequel les entretiens ont été effectués. En effet, les entretiens ont été menés en situation de crise du COVID-19, c'est-à-dire que tous nos interlocuteurs se trouvaient en situation de télétravail permanent et forcé à cause du virus depuis plus d'un mois. Les interlocuteurs ont été invités à expliciter leur situation de télétravail en temps normal, néanmoins ayant vécu la situation de télétravail permanent en confinement leur permet d'avoir un autre point de vue sur le télétravail en général et de comparer les situations, ce qui influence évidemment notre analyse.

4.3.4. La méthode d'analyse des données

Une fois toutes les données récoltées, nous voulons construire une analyse pertinente. Le but étant de confronter et comparer les données recueillies entre elles et à notre étude de la littérature et ce afin de pouvoir répondre à notre question de départ.

Pour ce faire, nous nous basons sur notre guide d'entretien et les modèles mis en avant dans notre étude de la littérature, afin de réaliser une synthèse structurée de chaque entretien. Les entretiens et leur réécoute attentive permet de saisir les détails des arguments avancés par l'interlocuteur et facilite ainsi la mise en évidence des passages principaux et des citations qui nous intéressent pour cette analyse.

Pour la synthèse et l'analyse des données, nous avons décidé de travailler par thèmes et sous-thèmes tel que nous l'avons appliqué dans notre guide d'entretien (cf. Annexe 3). Ici, nous avons découpé l'entretien en différentes parties selon les dimensions et indicateurs qui nous intéressent, afin de faciliter l'analyse des réponses collectées (Intissar & Rabeb, 2015) et de condenser les données, tel que recommandé par Huberman et Miles (cité dans Mukamurera et al., 2006).

4.4. Perspective critique sur la méthodologie

La méthode de collecte de données qualitatives est adaptée au contexte puisqu'on cherche à explorer la situation de bien-être en télétravail ainsi que le support qui est, ou peut être, offert aux individus, plutôt que de vouloir étudier la corrélation de variables ou l'efficacité d'outils de support spécifiques déterminés à l'avance.

Il faut tout de même noter que pour notre échantillon, il existe un biais de sélection. En effet, pour le cadre de ce travail universitaire, les personnes choisies pour ce travail sont issues de mon entourage et non pas de sélectionner de manière purement aléatoire. Ce biais, ainsi que le nombre réduit de dix personnes interrogées, ne permet pas d'avoir une représentation statistique et, par conséquent, les résultats sont à nuancer, car nous ne pouvons pas les généraliser. Néanmoins, par cette méthode, on peut rendre compte de situations très variées, ce qui est intéressant dans le point de vue exploratoire de ce travail.

Finalement, le modèle qualitatif s'insère dans une perspective très subjective. Elle permet, d'un côté, d'approfondir les questions et, par conséquent, d'avoir une compréhension plus large du sujet, servant également d'inspiration pour les recommandations managériales. Mais d'un autre côté, il faut être conscient des biais d'interprétation des informations recueillies, qui influencent inévitablement l'analyse de ce travail.

Chapitre 5 : Présentation et analyse des résultats

Après avoir récolté toutes les données et rédigé la synthèse de chacun des entretiens (cf. Annexe 6), nous pouvons maintenant entamer la présentation et l'analyse des résultats. Ceci dit, le chapitre présente d'abord une description de notre échantillon, ensuite passe à l'analyse des résultats d'un point de vue du bien-être et termine par la confrontation de ces résultats avec l'examen du support perçu.

Encore une précision préalable quant aux entretiens : Ils ont eu une durée moyenne d'environ 45 minutes, avec des entretiens qui duraient 30 minutes et d'autres qui ont pris jusqu'à 70 minutes. Ils ont été tenus via Teams ou Skype en raison des circonstances actuelles du coronavirus et ont été enregistrés, avec l'accord préalable des personnes, dans le but de pouvoir les réécouter.

5.1. Description de l'échantillon

Pour rappel, l'échantillon sur lequel porte la présente étude se compose de 10 personnes ayant un statut d'employé et qui sont en situation de télétravail régulier. Ces personnes sont très diverses au niveau de leurs âges, de leurs genres, de leurs lieux de travail, mais aussi du type et de la taille de l'entreprise qui les emploient.

Plus concrètement, l'échantillon est composé de cinq hommes et de cinq femmes, qui ont entre 25 et 40 ans et qui travaillent en Belgique, au Luxembourg, en France ou encore au Canada (Québec). Ils sont tous en situation de télétravail dans une entreprise depuis un an minimum, allant jusqu'à huit ans. Certains d'entre eux font du télétravail au minimum une fois (c'est-à-dire une journée) toutes les deux semaines, alors que d'autres vont jusqu'à en faire de manière permanente (c'est-à-dire 40 heures par semaine pour celui qui est employé à temps plein). Par ailleurs, les entreprises qui emploient nos intervenants varient entre des microentreprises de 3 employés seulement, jusqu'à des grandes sociétés multinationales de plus de 300.000 employés dans le monde.

Le tableau 1 ci-dessous (aussi repris en Annexe 5) reprend toutes les informations concernant chacune des personnes interviewées. Une précision est nécessaire : nous avons

voulu préserver l'anonymat des personnes et des entreprises, c'est pourquoi, aucun nom n'est indiqué dans ce travail.

Tableau 1. Présentation de l'échantillon

Présentation échantillon	Âge	Sexe	Fonction	Entreprise	Années de travail	Télétravail	Pays
Intervenant 1	30	H	Consultant fiscaliste	Grande firme de consultance multinationale +- 1700 employés	2017 (3ans)	1j toutes les deux sem.	Belgique
Intervenant 2	27	F	Consultante fiscaliste	Grande firme de consultance multinationale +- 1700 employés	2017-2019 (2,5ans)	1j toutes les deux sem.	Belgique
Intervenant 3	35	H	Ingénieur informatique	Grande entreprise multinationale qui développe et gère des logiciels libres, +- 600 employés	2015 (5ans)	5j/5= permanent	France
Intervenant 4	31	H	Consultant RH & étudiant	Petite entreprise de consultance RH < 50 employés	2019 (1an)	5-20h sem. (permanent)	Canada
Intervenant 5	37	H	Consultant informatique	Microsociété de services logiciels bancaires 3 employés	2013 (6ans)	2-3j/sem.	Luxembourg
Intervenant 6	25	F	Manageuse événementielle	Microentreprise dans l'événementiel 5 employés	2016 (4ans)	1j/sem.	Belgique
Intervenant 7	40	F	Responsable RH	Grande multinationale spécialisée en services RH +-900 employés au Canada	2009-2017 (8ans)	3j/sem.	Canada
Intervenant 8	37	F	Conseillère RH	Grande multinationale de production de peinture 250 employés au Canada (35.000 dans le monde)	2018 (2ans)	90% du temps	Canada
Intervenant 9	25	H	Doctorant en ingénierie civile	Grande organisation Universitaire +-6.000 employés	2018 (2ans)	1j/sem.	Belgique
Intervenant 10	25	F	Consultante en fusion acquisition	Grande Firme de consultance multinationale +-4.000 employés en Belgique	2018 (2ans)	1j toutes les deux sem.	Belgique

5.2. Analyse des résultats

Dans cette section nous tâchons de mettre en évidence les apports principaux des différents intervenants par rapport aux différents thèmes que nous avons étudiés, afin de pouvoir par la suite les mettre en relation et en tirer des enseignements. Dans un premier temps, nous nous attarderons au bien-être des télétravailleurs et dans un second temps nous aborderons la question du support perçu.

5.2.1. Le bien-être des télétravailleurs

Rappelons que les chercheurs Van Horn et al. (2004) ont construit un modèle de bien-être lié au contexte professionnel, sur lequel nous allons nous baser ci-après. Tout d'abord quant à la dimension **affective** du bien-être, nous observons que chacun de nos intervenants affirment aimer le télétravail. En effet, beaucoup d'entre eux avancent que le télétravail leur offre une certaine flexibilité et leur permet d'être plus performant lorsqu'ils travaillent de chez eux. Par conséquent, cette situation semble procurer de la satisfaction professionnelle et même une diminution du stress chez certains. Voici quelques extraits qui soulignent ces propos :

« J'adore le télétravail, je ne me vois pas retourner dans un bureau. » (Intervenant 3)
« J'adore le télétravail. » « C'est plus confortable de travailler de chez soi. » (Intervenant 6)
« J'ai beaucoup apprécié le télétravail. [...] C'est la liberté qui est venue avec ça, qui m'a rendu beaucoup mieux. » « Ça a vraiment tout changé au niveau bien-être. » (Intervenant 7)
« Les journées de télétravail sont moins stressantes parce que je travaille juste pour moi et j'ai une satisfaction en fin de journée parce que j'aurai avancé dans mon travail. » (Intervenant 9)

Néanmoins, une des intervenants dit ressentir de la pression quand elle est en télétravail et qui lui procure du stress. La situation est aussi en lien avec l'aspect social et l'attitude qu'elle a quant à ses supérieurs directs. Le comportement qu'elle adopte peut être un indicateur de ce que l'attitude des supérieurs ne témoigne pas de confiance. Voici son témoignage :

« Par exemple, quand je dois aller aux toilettes, je vais me dépêcher, je vais limite être stressée, parce que j'ai toujours cette impression que je ne fais pas mon travail et que c'est typique qu'il va y avoir à ce moment-là un appel que je vais manquer. Qu'ils vont se dire - est-ce qu'elle fait vraiment son travail ou elle se la coule douce à la maison-. C'est une pression que je me mets moi-même en télétravail. Quand je suis au boulot, je vais me prendre un café, je vais croiser quelqu'un et papoter pendant cinq minutes sans me sentir coupable. » (Intervenant 2)

Ceci nous amène à notre deuxième dimension du bien-être, qui est la dimension **sociale**. Comme l'a montré la méta analyse de Charalampous et al. (2018), cette dimension est affectée négativement par le télétravail. Ainsi, les dix personnes interviewées avancent manquer de contacts sociaux quand ils sont en télétravail, comme par exemple pouvoir faire des petites pauses conviviales, aller manger ou boire un verre avec les collègues, ou tout

simplement vivre l'ambiance agréable de bureau. Nous observons tout de même que l'effet est nuancé entre les différents intervenants et que différents facteurs semblent jouer un rôle. Tout d'abord, la fréquence de télétravail ; les personnes qui font du télétravail une fois par semaine disent que le manque de contact social n'est pas si grave s'il n'est pas permanent. C'est pourquoi des personnes avancent qu'il faut faire le télétravail avec modération. Ensuite, il y a aussi la personnalité. Les intervenants qui se disent plutôt introvertis disent ne pas avoir le besoin d'avoir des personnes autour d'eux tout le temps. Finalement, il y a aussi l'aspect organisationnel. Le témoignage de certaines personnes fait comprendre que la manière dont est organisé le télétravail, et surtout la communication, atténue le sentiment d'isolement. Ci-dessous quelques extraits qui soulignent cette argumentation :

« Pour autant que ce n'est pas cinq jours semaine. Ça se justifie à un ou deux jours semaine, plus que ça il y a un décrochage social je trouve. » (Intervenant 2)

« Je suis plutôt quelqu'un de réservé. Du coup je n'ai pas besoin non-stop de quelqu'un autour de moi pour être accompli d'un point de vue personnel. Moi ça me correspond bien » (Intervenant 2)

« J'aime bien être dans un environnement très très calme pour travailler et j'aime bien rester chez moi, parce que je suis comme ça. Mais il n'en faut pas trop non plus .» (Intervenant 9)

« Il y a une proximité avec les gens avec la façon dont le télétravail est organisé chez nous, qui fait qu'on se sent bien. » (Intervenant 4)

En ce qui a trait à la dimension du bien-être **cognitif**, les résultats sont convergents : neufs interviewés sur dix se disent être plus efficaces et plus performants lorsqu'ils sont en télétravail. L'absence de distraction et la réduction de stress leur permettent d'être plus concentrés. Aussi, ce gain d'efficacité apporte de la satisfaction professionnelle et ainsi le bien-être affectif.

Quant au bien-être **professionnel**, moins d'éléments ont été mentionnés lors des échanges avec les interlocuteurs, si ce n'est la liberté de s'organiser comme ils veulent dans leur travail. Voici une illustration mentionnée par un de nos interlocuteurs :

« Tu organises un peu ta journée comme tu veux. C'est ça qui est aussi agréable en télétravail. »
(Intervenant 10)

Enfin, la dimension **psychosomatique** préoccupe quatre personnes de notre échantillon. Pour ces quatre interlocuteurs, l'entreprise ne s'occupe pas spécialement de l'aménagement

de l'espace de travail de leurs télétravailleurs. Ils avancent que leur espace de travail n'est pas aussi bien équipé qu'au bureau d'un point de vue ergonomique. C'est pourquoi ils se plaignent d'inconfort, voir même de maux de dos.

En conclusion, ces résultats concordent largement avec les découvertes de Charalampous et al. (2018) que nous avons mises en évidence dans la littérature. Précisions ici quand même que les personnes en télétravail que nous avons interrogées expriment toutes que, pour une large partie, leur métier se prête bien au télétravail. C'est-à-dire que le métier s'effectue principalement de manière individuelle et ne requiert pas la présence physique au bureau, tel que nous l'affirment par exemple les consultants ou encore les informaticiens que nous avons interviewés. Toujours est-il que certains métiers, notamment ceux qui sont liés aux ressources humaines, nécessitent quand même d'être là en personne, voire de travailler en équipe, pour certaines parties du métier, ce qui fait que le télétravail permanent n'est pas concevable pour eux.

Remarquons également que, comme nous l'avons indiqué plus haut, certains de nos interlocuteurs soulèvent que la personnalité influe aussi sur le vécu du télétravail, mais aussi que des premières nuances sont mentionnées quant à l'importance du support organisationnel. Ainsi, la prochaine section s'attarde plus amplement à l'aspect du support perçu.

5.2.2. Le support perçu

Dans notre étude de la littérature, nous avons mis en avant l'importance du support social et organisationnel et ses effets positifs sur le bien-être des télétravailleurs. Que le support organisationnel joue un rôle pour les télétravailleurs, s'est également révélé dans les propos de nos intervenants, ce que nous allons analyser dans cette section. En guise d'illustration notre intervenant 4 explique :

« J'apprécie le télétravail parce que c'est avec cette entreprise-là. Mes expériences précédentes avec le télétravail on se sentait confiné, on se sentait plus seul, mais avec l'entreprise où je suis maintenant on se sent proche des gens. On a les outils qui font qu'on ne se sent pas à part et c'est un sentiment partagé par les autres. » (Intervenant 4)

Tout d'abord, rappelons que dans la notion « support », nous incluons premièrement l'aspect organisationnel, c'est-à-dire la culture d'entreprise, les politiques RH et le degré de formalisation du travail. Puis les autres accompagnements de télétravail mis en place tels que les règlements de télétravail, les outils de communication, les formations, l'aménagement de l'espace de travail, ainsi que les activités extra-professionnelles. Finalement nous intégrons l'aspect essentiel que sont les relations sociales qu'entretiennent les télétravailleurs avec leurs supérieurs et leurs collègues.

Commençons donc part l'aspect organisationnel. La première évidence à prendre en compte est celle du contexte varié de nos interlocuteurs. Les entreprises pour lesquelles ils travaillent varient de microentreprises employant seulement trois travailleurs à de très grandes entreprises multinationales qui, par conséquent, apportent un degré de formalisation de l'organisation très différent d'un cas à l'autre.

Ensuite, nous pouvons observer que, pour certains cas, l'interlocuteur est la seule personne, voire une personne parmi peu à faire du télétravail dans l'entreprise. Alors que pour d'autres cas, de nombreux employés, voire la quasi-totalité de l'entreprise est en situation de télétravail, ce qui, pour notre échantillon, va de pair avec un niveau de formalisation plus important. Pour une de nos intervenants, étant la seule personne à faire du télétravail à 90% du temps, sans accompagnement spécifique mis en place pour le télétravail, le sentiment d'isolement se ressent fortement :

« Après deux ans, je trouve que ça commence à devenir un peu lourd. Je manque surtout de contact physique. [...] Je vis un peu d'isolement. Quand j'ai une journée un peu difficile, je me pose la question si je veux continuer ça longtemps encore. » (Intervenant 8)

Par ailleurs, on constate rapidement que les cultures d'entreprises sont assez diverses elles aussi. Si les unes sont décrites comme étant ouvertes, marquées par la confiance et l'entraide, les autres apparaissent plutôt comme étant marquées par le travail en solo et la volonté de performer sans relâche, ce qui se traduit par un sentiment de pression chez certains.

Notre intervenante 2 ressent ce stress en télétravail (cf. citation ci-dessus dans la section du bien-être affectif). Elle est consultante dans une grande multinationale, où le télétravail n'est pas la norme et n'est que peu formalisé. En effet, il n'existe pas de charte ou de politique de télétravail dans l'entreprise, et télétravailler se fait sur demande personnelle avec l'accord du manager direct. C'est pourquoi elle avance d'elle-même le souhait d'avoir davantage de formalisation quant au télétravail et estime qu'une charte ou un règlement du télétravail, permet d'encadrer et d'éviter de porter à confusion. Elle s'explique :

« Que les choses soient simplement claires, parce que ça permettrait vraiment que les juniors ne se sentent pas mal de faire du télétravail. Qu'ils se sentent dans le droit, sans être dans l'excès. Que tout ça soit régulé, Je pense que ça aiderait à formaliser les choses. » (Intervenant 2)

L'intervenante 7 exprime également qu'elle juge important d'encadrer le télétravail, c'est-à-dire de mettre des horaires et des attentes précises. Selon elle, il faut aller jusqu'à expliquer comment effectuer les tâches à distance car ça permet aux gens, surtout moins autodidactes, qu'ils se sentent plus à l'aise. Au contraire, d'autres personnes de notre échantillon ne témoignent pas de ce sentiment de pression, ou se sentent moins isolés. Analysons la différence dans leur situation de télétravail.

Notamment, l'intervenant 3 se trouve en situation de télétravail permanent, comme la majorité des employés de l'entreprise, où il y a un encadrement assez formalisé. Pour commencer, le contrat de travail précise que la personne est en situation de télétravail, ce qui n'est pas le cas pour d'autres personnes de notre échantillon. Ensuite, il y a d'autres pratiques et règlements mis en place par l'entreprise qui encadrent le télétravail, notamment un système de parrainage. Ce système est mis en place pour apprendre les bases du métier au nouvel arrivant, mais aussi pour échanger et poser des questions liées au télétravail en cas de besoin. Par ailleurs, il est demandé au travailleur de faire un rapport journalier qui reprend les tâches qui ont été accomplies au courant de la journée et comment elles ont été gérées. Ce rapport ne sert pas à pouvoir contrôler le travailleur ou à pouvoir facturer à un client, comme c'est le cas pour d'autres interlocuteurs interrogés, mais essentiellement à partager les apprentissages avec l'équipe et à pouvoir travailler plus efficacement par la suite. Le tout est accompagné d'échanges fréquents et réguliers avec les supérieurs mais aussi avec les collègues qui s'entraident en cas de besoin. Ces échanges sont ouverts et incluent des

discussions au sujet des attentes et inquiétudes du travailleur. Par exemple, l'intervenant explique, que quand il a commencé à ce poste, il ressentait un peu de pression pour prouver qu'il était efficace dans son travail, mais que, grâce aux échanges avec ses supérieurs cette pression s'est atténuée :

« Après avoir discuté avec les managers et que la confiance s'est installée, il n'y a plus de problème avec ça. » (Intervenant 3)

« Par exemple, on m'a dit plusieurs fois quand il y a un ticket qui me prend trois jours et qu'il faudra tout documenter, eh ben tu prends le temps qu'il faut pour le faire. La prochaine fois tu le feras plus vite parce que t'auras appris. » (Intervenant 3)

Un autre exemple est celui de l'intervenant 4, qui travaille pour une petite entreprise dans laquelle de nombreuses personnes sont en situation de télétravail. La culture de cette entreprise est décrite comme ouverte, marquée par l'entraide et une structure organisationnelle plane. Comme l'indique le passage cité plus haut dans cette section, l'entreprise met en place des outils pour encadrer le télétravail. Ce qui est le plus marquant dans ce cas, c'est la communication et les relations interpersonnelles. En effet, bien qu'il n'existe pas beaucoup de formalisme dans cette entreprise, les échanges avec les supérieurs et les collègues sont très réguliers et fréquents. Ils disposent d'une plateforme de communication où ils ont créé différentes chaînes à thèmes divers pour échanger sur différents sujets concernant le travail. Par ailleurs, ils planifient des réunions virtuelles hebdomadaires et ils s'appellent régulièrement. Afin d'encourager les collaborateurs, ils partagent tous les mois les bonnes actions des travailleurs et choisissent à la fin du mois « le bon coup du mois » pour donner de la reconnaissance à leurs travailleurs. En outre, l'entreprise organise de nombreuses activités extra-professionnelles pour encourager la proximité de ses collaborateurs. Par exemple, ils organisent des 5 à 7 pour boire un verre entre collègues de manière virtuelle, ils dînent et cuisinent ensemble sur « Zoom », mais au-delà ils se rassemblent aussi en personne pour passer des journées ensembles avec leurs familles, ou ils partent faire du ski. De ce fait, leurs relations interpersonnelles paraissent très collégiales. Voici le témoignage fait par l'intervenant :

« On n'a pas l'impression d'avoir des supérieurs. Ce n'est pas une relation très très verticale. [...] Ils nous appellent, ils nous demandent notre avis, ils se montrent toujours très présents, très disponibles »

(Intervenant 4)

« Au niveau du soutien, on en a amplement, parfois ils en donnent quand on n'en a pas demandé. Ils essayent d'anticiper les demandes des gens aussi. [...] Tout le monde se montre très ouvert, on est beaucoup dans le partage. Ça fait aussi que les gens n'hésitent pas trop. Quand on a un besoin on le demande. » (Intervenant 4)

Les activités extra-professionnelles sont aussi mises en avant par d'autres intervenants, qui affirment leur bienfait. Notamment l'intervenant 1 explique que, depuis la crise du coronavirus, l'entreprise organise des « Friday drinks » ou encore des défis où l'équipe doit partager des photos chaque semaine et celle qui aura le plus de réactions (émoticons sur la photo) remporte le défi.

« Ce challenge rend les partners plus humains. Les partners on les voit un peu comme des Dieux, très loin dans leur tour d'ivoire. Il y en a qui sont assez distants. C'est sympa qu'ils jouent le jeu. Ils deviennent plus humains en jouant le jeu et en montrant comment ils font des cookies avec leurs enfants par exemple. » (Intervenant 1)

Finalement, les relations avec les supérieurs et les collègues se présentent comme essentielles lors des différents entretiens menés. Les intervenants expliquent que la confiance est primordiale lorsqu'on est en télétravail.

« Ton boulot tu le fais comme tu veux, mais tant que c'est fait c'est bon. » (Intervenant 10)
« On a une bonne relation. [...] Il nous met jamais la pression et nous laisse faire, mais si je perds un contrat on va sentir sa déception. » (Intervenant 6)

La majorité de nos intervenants en télétravail ont des *check-ins réguliers* avec leurs supérieurs afin d'assurer le bon déroulement du travail, mais aussi pour maintenir le contact social et se montrer à l'écoute. Notamment, l'intervenante 7 mentionne qu'il est important à ses yeux d'offrir une présence, de demander comment les personnes vont et si pour le travail tout va bien aussi. Prendre des nouvelles peut, selon elle, motiver les gens. Ceci se ressent par exemple pour l'intervenante 8, qui dit :

« J'ai changé de patron. Avec mon patron qui m'a embauché la relation était très bonne, il prenait beaucoup de temps pour justement qu'on échange plus. Par la suite, il y a ma deuxième patronne qui est arrivée, on dirait que c'est différent [...] on n'a pas eu le même genre de rapport. Elle me supporte moins, dans le sens où il y a moins de check-ins pour voir comment je vais. [...] Elle pense moins au fait que je suis en télétravail et que j'aurais besoin de soutien. » (Intervenant 8)

Chapitre 6 : Discussion critique et recommandations managériales

6.1. Discussion critique

À travers les différents chapitres de ce travail, nous avons pu analyser le bien-être des télétravailleurs en lien avec le support organisationnel et social. Concrètement, nous avons mis en évidence l'importance d'encadrer et de soutenir les personnes en télétravail (Harter, Schmidt, & Keyes, 2003 cité dans Anderson et al., 2015) et nous avons identifié les points forts et les points faibles du support organisationnel du point de vue de notre échantillon. Nous avons tenté de comprendre le vécu des différents sujets interrogés et de déceler quels besoins étaient importants pour eux, afin de pouvoir proposer des idées de supports concrets. Remarquons que nous nous sommes attardés sur les composantes du bien-être et de support qui ont été les plus évoqués lors des échanges avec nos intervenants.

En guise de synthèse, reprenons sur base de notre grille d'analyse, les éléments principaux que nous avons étudiés. Par rapport au bien-être, le télétravail affecte positivement le **bien-être affectif** de notre échantillon. En effet, les télétravailleurs apprécient le télétravail et disent ressentir moins de stress. Ce constat est le même que celui que nous avons identifié dans la littérature. Au contraire, le **bien-être social** est affecté négativement. On remarque que le manque le plus flagrant est celui de contacts sociaux. Ce manque se présente plus fort chez certaines personnes interviewées que chez d'autres. Au-delà de la fréquence ou d'un manque de supports organisationnel et social, ceci semble être lié aussi aux traits de la personnalité des personnes. L'analyse systématique de Charalampous et al. (2018) met également en avant ce constat de ce que l'isolement social est un réel enjeu qui touche de nombreux télétravailleurs. Le **bien-être cognitif** est globalement affecté positivement, puisque les gens se sentent plus efficaces grâce à l'absence de distraction. Dans la littérature, on parle de la possibilité d'avoir un « stress cognitif » lié au manque de soutien social, mais celui-ci ne se manifeste pas dans les dires de notre échantillon. Même si une intervenante ressent du stress et de la pression en télétravail, elle ne ressent pas d'impact sur sa concentration ou ses capacités cognitives pour bien faire son travail. Le **bien-être professionnel**, bien que moins abordé au cours de nos analyses, est impacté plutôt positivement, grâce à l'autonomie et la flexibilité qu'apporte le télétravail. L'aspect négatif avancé dans la littérature (Global Watch et al., 2019) selon laquelle le télétravail brouille les

frontières de la vie privée et la vie professionnelle, n'est pas aussi flagrant pour notre échantillon. Cela peut être dû au fait que, pour la majorité de l'échantillon le télétravail reste partiel et que beaucoup de temps de travail se réalise quand même au bureau. Finalement, le **bien-être psychosomatique** s'avère préoccuper certains de nos interviewés, d'un point de vue ergonomique. En effet, certains avancement manquent d'équipement adéquat et cela se ressent surtout avec la situation actuelle du COVID-19 qui les force à télétravailler en permanence. Cette conséquence ergonomique négative est abordée également dans la littérature. Globalement, il ressort de notre analyse que les résultats concordent principalement avec ce qui a été étudié dans la littérature. Néanmoins, il faut noter que le vécu est contrasté d'un cas à l'autre, qui vivent des contextes et encadrements du télétravail très variés.

Cela nous amène à l'aspect du support perçu qui joue un rôle primordial dans le vécu positif du télétravail. Pour commencer, nous avons remarqué que le **contexte organisationnel** est très varié et que notamment, l'extension du télétravail dans l'entreprise, la taille des entreprises, ou encore la culture organisationnelle sont très différentes. En effet, si pour certains, l'environnement est plutôt concurrentiel et basé sur la performance permanente, pour d'autres il est plus basé sur l'entraide et la confiance. Cette confiance et l'absence de pression induisent une réduction de stress auprès de notre échantillon. Taskin (2012, cité dans Wauty, 2017) met également en avant qu'une structure et une culture organisationnelle ouvertes sont nécessaires au bon fonctionnement du télétravail. Aussi, la formalisation du télétravail est un aspect dont les télétravailleurs sont demandeurs, afin de diminuer les incertitudes. D'un point de vue des **outils d'accompagnement**, plusieurs choses sont mises en place dans les différentes entreprises tels que : des outils de communication spécifiques, un système de jumelage, ou encore des activités extra-professionnelles. Les outils de communication et le jumelage sont deux éléments qui ont également été recommandés par des études précédentes (Global Watch et al., 2019). Comparé à ce qui a été relevé dans nos recherches dans la littérature, pour notre échantillon, aucune formation spécifique, ni aucun système de transition pour les employés ne sont prévus. Quant aux **relations sociales**, il y a eu des vécus très différents pour nos interlocuteurs. Pour certains, la communication avec les supérieurs et les collègues sont fréquents, ouverts, intégrant des discussions sur les besoins et attentes respectifs et les relations sont marquées par le soutien. Pour d'autres, les

échanges sont perçus davantage comme un contrôle et se basent uniquement sur l'avancement dans le travail. Dans ce dernier cas, nos interlocuteurs évoquaient plus de pression ou d'insatisfaction quant au télétravail, ce qui diminuait leur ressenti de bien-être en télétravail.

En résumé, nous déduisons de notre étude de la littérature et de notre analyse que de nombreux facteurs sont impliqués dans la mise en œuvre réussie du télétravail : un contexte organisationnel adapté, telles que la formalisation ou la culture d'entreprise ouverte ; le facteur individuel, c'est-à-dire la personnalité des travailleurs et l'adéquation du métier ; les relations sociales marquées par le soutien et des échanges ouverts sur les besoins et attentes respectifs ; ainsi que les outils et encadrements qui permettent d'accompagner, mais aussi d'éliminer les incertitudes dans l'organisation du travail et des attentes. Par ces différents aspects, on peut diminuer les incertitudes quant aux attentes de l'entreprise, réduire le sentiment de stress, mais aussi d'isolement social et, in fine, améliorer la situation de bien-être en télétravail. C'est sur ces points que nous allons formuler par la suite nos recommandations managériales.

Remarquons quand même que cette étude ne prétend pas étudier les corrélations entre les différents types de supports et le bien-être des télétravailleurs. La méthode de collecte des données choisie et la taille de notre échantillon ne nous permettent pas d'étudier des corrélations ou de faire des généralisations. Dans ce chapitre, il y a également une section dédiée aux limites de notre travail. Ce n'est pas pour autant que nous ne pouvons pas tirer des leçons importantes à partir de l'étude approfondie de ces dix situations, que nous allons présenter dans la section ci-dessous.

6.2. Pistes de recommandations managériales

Ce que nous avons pu apprendre grâce à notre analyse, c'est qu'une organisation doit remplir certains critères pour pouvoir mettre en œuvre le télétravail et assurer le bien-être de ses travailleurs. Bien qu'il n'existe pas une « bonne » façon de faire, nous allons dans cette section aborder les recommandations que nous pouvons adresser aux managers d'entreprise pour gérer au mieux le télétravail.

6.2.1. Le facteur organisationnel

Le premier point important lorsqu'on décide d'instaurer le télétravail est de réfléchir à la question de savoir si le contexte organisationnel est propice à la mise en place du télétravail. En effet, un environnement compétitif, orienté vers le résultat et le contrôle, est démontré peu favorable au télétravail. Au contraire, instaurer une culture organisationnelle ouverte, ayant des valeurs telles que la confiance, la transparence et l'entraide est favorable au bon fonctionnement du télétravail. Dans cet esprit, Lamond et al. (2002) et Taskin (2012, cité dans Wauty, 2017) avancent qu'une structure organisationnelle plane, au pouvoir décentralisé et de petite taille est particulièrement adaptée au télétravail, puisqu'elle permet de faciliter la communication et d'être plus flexible.

6.2.2. Le facteur individuel

Au-delà du facteur organisationnel, des critères d'ordre individuel sont aussi à considérer pour le télétravail. Notamment, il faut vérifier si le métier et les tâches des personnes se prêtent au télétravail. Idéalement, le télétravail s'adapte particulièrement bien aux travailleurs du savoir, tel que l'avancent Maitland & Thomson (2014, cité dans Charalampous et al., 2018). Par là, on comprend les travailleurs qui utilisent majoritairement des connaissances théoriques et abstraites pour effectuer leur travail. Les tâches doivent principalement être réalisables individuellement, sans nécessité de présence physique au bureau. Ceci dit, pour éviter des sentiments d'injustice ou des incidents de démotivation, l'entreprise doit définir des critères d'accès au télétravail clairs et précis pour l'entièreté de son personnel (Heylen et al. 2006, cité dans Wauty, 2017).

Mis à part les critères liés au métier, la personnalité des individus joue également un rôle. Afin d'être efficace et de se sentir bien en télétravail, la personne doit démontrer qu'elle sait fonctionner de manière autonome, qu'elle a une bonne autodiscipline, mais aussi qu'elle sait bien communiquer et utiliser les outils TIC. Aussi, la personne doit aimer travailler seule et vouloir faire du télétravail. Comme l'a exprimé notre intervenante 2, le télétravail ne doit en aucun cas être une obligation. Ainsi, la situation du COVID-19, qui a forcé notre échantillon à télétravailler en permanence, a occasionné un fort sentiment d'isolement et a fait comprendre qu'un équilibre entre télétravail et travail au bureau est préférable, afin d'éviter des effets indésirables tels que l'isolement ou la démotivation. Ces critères liés à la

personnalité peuvent être ajoutés aux critères d'accès au télétravail et évalués à l'aide de tests de personnalité ou d'évaluations de travail positives. (Heylen et al. 2006, cité dans Wauty, 2017).

6.2.3. L'encadrement et les outils

Par ailleurs, un autre aspect à ne pas négliger est celui de l'élaboration de procédures de télétravail claires, avec des conditions communes qui s'appliquent à tous les travailleurs de l'entreprise se trouvant dans une situation identique. Il s'avère utile d'élaborer une charte pour le télétravail, qui reprend notamment les horaires et la fréquence de télétravail, les attentes en termes de missions, le fonctionnement du management à distance, les conditions de développement de carrière, les modes de communication, etc. Grâce à des directives claires et générales, les travailleurs se sentiront plus à l'aise et on éliminera des facteurs de stress pour ceux-ci. Retenons aussi que beaucoup de personnes estiment qu'avoir un équilibre entre le temps de télétravail et de travail au bureau est idéal et augmente leur satisfaction professionnelle.

En termes de politiques et d'outils pour accompagner le télétravailleur il s'est révélé opportun de prévoir des rapports réguliers, détaillant le travail effectué par le travailleur, afin d'encourager l'apprentissage et d'améliorer l'efficacité de celui-ci. Aussi, les responsables peuvent envisager des formations et un système de jumelage pour accompagner le télétravailleur et l'aider à surmonter les défis du télétravail.

L'organisation est aussi responsable de la mise en place des pratiques de socialisation et de communication formalisées. L'organisation doit donc prévoir des outils de communication adéquats, permettant d'échanger facilement avec l'équipe de travail. Un bon exemple était notamment celui de l'intervenant 4, où l'entreprise utilise un outil de messagerie avec différentes chaînes à thèmes divers pour échanger, ainsi que des vidéoconférences pour les réunions hebdomadaires. Dans l'idée de vouloir créer une proximité entre les collaborateurs et les responsables, il est intéressant de prévoir des activités extra-professionnelles virtuelles, mais aussi en présence physique. Nous pensons notamment à l'organisation d'événements tels que nous les avons illustrés dans l'analyse.

6.2.4. Les relations professionnelles

Finalement, le dernier point qu'il faut aborder, qui n'est pas de moindre importance, est celui des relations professionnelles. Il est de grande importance d'avoir une bonne entente et des échanges réguliers tant avec les collègues qu'avec les supérieurs, afin d'assurer le bon fonctionnement du travail, mais surtout le bien-être des télétravailleurs. Comme nous l'avons déjà indiqué, il faut encourager des relations basées sur la confiance, le soutien et la transparence. Le télétravailleur doit se sentir en confiance pour pouvoir exprimer ses besoins et ne doit pas se sentir contrôlé en permanence dans son travail. Pour ce faire, il est opportun de prévoir des échanges réguliers et de se montrer disponible, non seulement pour discuter de l'avancement du travail, mais aussi des préoccupations des travailleurs. En effet, pour encourager la confiance et le soutien, il est important que le manager montre un intérêt sincère envers ses collaborateurs et essaye de comprendre les besoins et ressentis des travailleurs (Godefroy, 2017). Il doit lui-même être transparent dans ses actions et communiquer régulièrement pour établir une relation de confiance. Au-delà, la confiance se gagne également par la délégation des tâches importantes, en donnant le droit à l'erreur, en évaluant le travail sur base des résultats et performances, mais aussi en n'oubliant pas d'être reconnaissant et de gratifier le bon travailleur (Bernstein, 1988; Byrne & Jo-Ann, 2010).

6.3. Limites et ouverture vers de nouvelles recherches

Bien entendu, notre travail n'est pas exempt de limites. Tout d'abord quant à notre choix de méthodologie, si la méthode qualitative nous a permis d'obtenir des échanges fructueux et une compréhension plus profonde de la situation des télétravailleurs, elle ne permet pas d'étudier des corrélations effectives. Aussi, malgré la volonté de garder un esprit ouvert et critique dans l'analyse des données récoltées dans les entretiens, il faut être conscient que l'interprétation est soumise à des biais de subjectivité qui influencent l'analyse dans ce travail. Par ailleurs, la taille de l'échantillon, notamment dix personnes, ne permet pas d'avoir une représentation statistique ; par conséquent les résultats ne peuvent pas être généralisés. Enfin, puisque nous nous sommes intéressé à des dimensions organisationnelles et que nous avons limité l'analyse à des avis individuels des télétravailleurs, ce travail est évidemment non exhaustif. C'est-à-dire, que pour faire des recommandations managériales adéquates, il serait alors intéressant de récolter le point de vue des organisations et de recouper le point de vue

des travailleurs avec celui de leurs employeurs ou celui de la DRH de leur entreprise, afin d'avoir une vision davantage holistique.

Ceci nous amène aux perspectives de recherches futures. Dans un premier temps, il serait intéressant de compléter ce travail par la prise en compte du point de vue de dirigeants et gestionnaires d'entreprise, afin de connaître leur vision sur la thématique et de savoir quels sont les différents supports qu'ils mettent en place pour les télétravailleurs et leurs buts. Dans un second temps, il est indispensable d'étendre la recherche par des études quantitatives, pouvant rendre compte de l'efficacité de certains outils de support et surtout d'étudier les corrélations effectives entre support et bien-être des télétravailleurs. Pour finir, il serait intéressant d'interroger les personnes ayant vécu la situation de télétravail dans des conditions non spécifiques telle que la crise du COVID-19. Ceci permettrait d'avoir de meilleures connaissances sur les besoins des personnes et de développer de nouvelles idées pour favoriser un bon encadrement du télétravail.

Conclusion

Bien que le télétravail ait déjà été étudié par de nombreux chercheurs, l'angle du support organisationnel mérite qu'on y porte davantage d'attention. Dans ce travail de fin d'études, le but était d'analyser le bien-être en télétravail, en lien avec le support organisationnel et social perçu. Ainsi, par cette étude exploratoire, nous voulions engager la discussion sur ce sujet et offrir des pistes d'actions aux managers afin de servir d'inspiration.

La situation actuelle de la crise du COVID-19 oblige les entreprises à revoir entièrement leur organisation de travail, puisque la majorité des personnes sont forcées de télétravailler. Cette crise présente l'opportunité d'avoir un changement de perspectives quant au télétravail parce qu'elle permet aux entreprises et aux employés de remettre en question leur mode de travail traditionnel. De cette période, certes difficile, découlera peut-être le développement du télétravail, régulier et formalisé, pour des entreprises qui avant ne l'envisageaient même pas.

C'est pourquoi, le point important à retenir de ce travail est que le support organisationnel, mais aussi social, est primordial pour l'assurance du bien-être des télétravailleurs. Ce support doit évidemment être adapté au contexte de l'entreprise et peut se faire par différents moyens. Pour résumer, un diagnostic minutieux en amont est d'abord nécessaire pour identifier si le télétravail est applicable dans l'entreprise et pour quels employés. Ensuite, il est essentiel d'avoir un bon support organisationnel tel qu'une culture d'entreprise adaptée, marquée par l'ouverture et la confiance, mais aussi de formaliser le télétravail par exemple par une politique ou une charte de télétravail qui clarifie les attentes de chacun. En outre, il faut encore fournir un encadrement adéquat, notamment, des outils de communication adaptés, un système de jumelage ou encore des pratiques de socialisation formalisées. Finalement, il est primordial également de veiller à construire des bonnes relations sociales basées sur la confiance, la disponibilité et l'écoute, afin de prendre en compte les besoins de ses employés.

En fin de compte, investir pour le bien-être des télétravailleurs est un investissement gagnant non seulement pour les employés, mais aussi pour l'entreprise, puisqu'il se traduira par de la motivation, de la productivité et de la loyauté envers l'entreprise.

Bibliographie

- Anderson, A. J., Kaplan, S. A., & Vega, R. P. (2015). The impact of telework on emotional experience: When, and for whom, does telework improve daily affective well-being? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 882–897.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.966086>
- Baribeau, C., & Royer, C. (2013). L’entretien individuel en recherche qualitative: Usages et modes de présentation dans la Revue des sciences de l’éducation. *Revue Des Sciences de l’éducation*, 38(1), 23–45. <https://doi.org/10.7202/1016748ar>
- Belga. (2020, April 22). *Une grande majorité de Belges veulent poursuivre le télétravail après la crise du coronavirus*. RTBF Info. https://www.rtb.be/info/economie/detail_une-grande-majorite-de-belges-veulent-poursuivre-le-teletravail-apres-la-crise?id=10486902
- Bentley, T. A., Teo, S. T. T., McLeod, L., Tan, F., Bosua, R., & Gloet, M. (2016). The role of organisational support in teleworker wellbeing: A socio-technical systems approach. *Applied Ergonomics*, 52, 207–215. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2015.07.019>
- Bering Sawa, D. (2019, March 25). *Extreme loneliness or the perfect balance? How to work from home and stay healthy*. The Guardian.
<https://www.theguardian.com/lifeandstyle/2019/mar/25/extreme-loneliness-or-the-perfect-balance-how-to-work-from-home-and-stay-healthy>
- Bernstein, P. (1988). The trust culture. *S.A.M. Advanced Management Journal*, 53(3).
- Byrne, & Jo-Ann. (2010). A culture of trust: Staff development’s role in enhancing organizational culture. *Briefings on Evidence-Based Staff Development*, 6(5).
- Charalampous, M., Grant, C. A., Tramontano, C., & Michailidis, E. (2018). Systematically reviewing remote e-workers’ well-being at work: A multidimensional approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 51–73. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1541886>

- Collins, A. M., Hislop, D., & Cartwright, S. (2016). Social support in the workplace between teleworkers, office-based colleagues and supervisors. *New Technology, Work and Employment*, 31(2), 161–175. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12065>
- Combessie, J.-C. (2007). *II. L'entretien semi-directif: Vol. 5e éd.*, 24–32. La Découverte; Cairn.info. <https://www.cairn.info/la-methode-en-sociologie--9782707152411-p-24.htm>
- Dambrin, C. (2004). How does telework influence the manager-employee relationship? *International Journal of Human Resources Development and Management*, 4(4), 358. <https://doi.org/10.1504/IJHRDM.2004.005044>
- Day, F., & Burbach, M. (2011). Telework Considerations for Public Managers with Strategies for Increasing Utilization. *Communications of the IBIMA*, 1–18. <https://doi.org/10.5171/2011.880212>
- Eurofound, & International Labour Office. (2017). *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*. International Labour Office. https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1658en.pdf
- Gamal Aboelmaged, M., & Mohamed El Subbaugh, S. (2012). Factors influencing perceived productivity of Egyptian teleworkers: An empirical study. *Measuring Business Excellence*, 16(2), 3–22. <https://doi.org/10.1108/13683041211230285>
- Global Watch, Charalampous, & Sharpe, K. (2019). *Le travail à distance est-il bon pour le bien-être des employés?* Interprétation Scientifique Global-Watch. <https://global-watch.com/fr/articles/adherent/veille-scientifique-fr-secure/comment-adapter-le-teletravail-pour-preserver-le-bien-etre-des-travailleurs>
- Godefroy, J. (2017). *Réussir Son Management*. <https://reussir-son-management.com/la-relation-de-confiance/>
- Golden, T. D. (2012). Altering the Effects of Work and Family Conflict on Exhaustion: Telework During Traditional and Nontraditional Work Hours. *Journal of Business and Psychology*, 27(3), 255–269. <https://doi.org/10.1007/s10869-011-9247-0>

- Intissar, S., & Rabeb, C. (2015). Étapes à suivre dans une analyse qualitative de données selon trois méthodes d'analyse: La théorisation ancrée de Strauss et Corbin, la méthode d'analyse qualitative de Miles et Huberman et l'analyse thématique de Paillé et Mucchielli, une revue de la littérature. *Revue Francophone Internationale de Recherche Infirmière*, 1(3), 161–168.
<https://doi.org/10.1016/j.refiri.2015.07.002>
- Lamond, D., Daniels, K., & Standen, P. (2002). Teleworking and Virtual Organisations: The Human Impact. In D. Holman, T. D. Wall, C. W. Clegg, P. Sparrow, & A. Howard (Eds.), *The New Workplace* (pp. 197–218). John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1002/9780470713365.ch11>
- Mann, S., Varey, R., & Button, W. (2000). An exploration of the emotional impact of tele-working via computer-mediated communication. *Journal of Managerial Psychology*, 15(7), 668–690.
<https://doi.org/10.1108/02683940010378054>
- Mukamurera, J., Couturier, Y., & Lacourse, F. (2006). Des avancées en analyse qualitative: Pour une transparence et une systématisation des pratiques. *Recherches Qualitatives*, 26(1), 110–138.
- Neufeld, D. J., & Fang, Y. (2005). Individual, social and situational determinants of telecommuter productivity. *Information & Management*, 42(7), 1037–1049.
<https://doi.org/10.1016/j.im.2004.12.001>
- Ollivier, D. (2017). Le succès du télétravail. Les effets de la nouvelle loi Travail. *Études, Décembre*(12), 33–46. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/etu.4244.0033>
- Passeport Santé. (2016, December). *Travailler de chez soi*. Passeport Santé.
<https://www.passeportsante.net/fr/psychologie/Fiche.aspx?doc=travailler-chez-soi>
- Pontier, M. (2014). Télétravail indépendant ou télétravail salarié: Quelles modalités de contrôle et quel degré d'autonomie. *La Revue des Sciences de Gestion*, 265(1), 31–39. Cairn.info.
<https://doi.org/10.3917/rsg.265.0031>
- RTBF TENDANCE. (2017, March 21). *Le télétravail: Oui, mais avec modération*. RTBF TENDANCE Bien-Être.
https://www.rtbf.be/tendance/bien-etre/detail_le-teletravail-oui-mais-avec-moderation?id=9559381

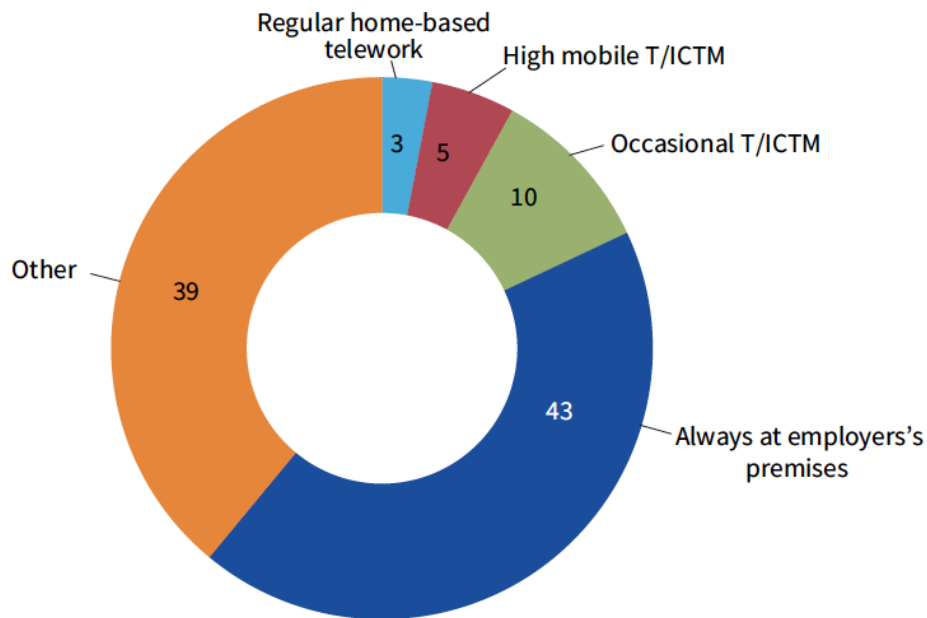
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069–1081.
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.6.1069>
- Sardeshmukh, S. R., Sharma, D., & Golden, T. D. (2012). Impact of telework on exhaustion and job engagement: A job demands and job resources model: Impact of telework on exhaustion and job engagement. *New Technology, Work and Employment*, 27(3), 193–207.
<https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2012.00284.x>
- SPF Mobilité et Transports. (2018). *Chiffres Clés du télétravail en Belgique*.
- Taris, T. W., & Schaufeli, W. B. (Eds.). (2015). *Individual well-being and performance at work: A conceptual and theoretical overview*. Psychology Press, Taylor & Francis Group.
- Taskin, L. (2003). Les Enjeux du télétravail pour l'organisation. *Reflets et perspectives de la vie économique*, XLII(1), 81–94. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/rpve.421.0081>
- Taskin, L. (2006). Le télétravail en manque de régulations. *Regards Économiques*, 37.
<https://doi.org/10.14428/regardseco2006.02.01>
- Taskin, L., & Tremblay, D.-G. (2010). Comment gérer des télétravailleurs? *Gestion*, 35(1), 88–96.
Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/riges.351.0088>
- Van Horn, J. E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B., & Schreurs, P. J. G. (2004). The structure of occupational well-being: A study among Dutch teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(3), 365–375. <https://doi.org/10.1348/0963179041752718>
- Vayre, É. (2019). Les incidences du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social. *Le travail humain*, 82(1), 1–39. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/th.821.0001>
- Wauty, D. (2017). *Etude de faisabilité et de coûts relative à la mise en place du télétravail à la Ville et au CPAS de La Louvière* [Louvain School of Management, Université catholique de Louvain].
<http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:11362>

Annexes

Annexe 1 : Statistiques sur le télétravail

Source : Eurofound & International Labour Office, 2017 p.15

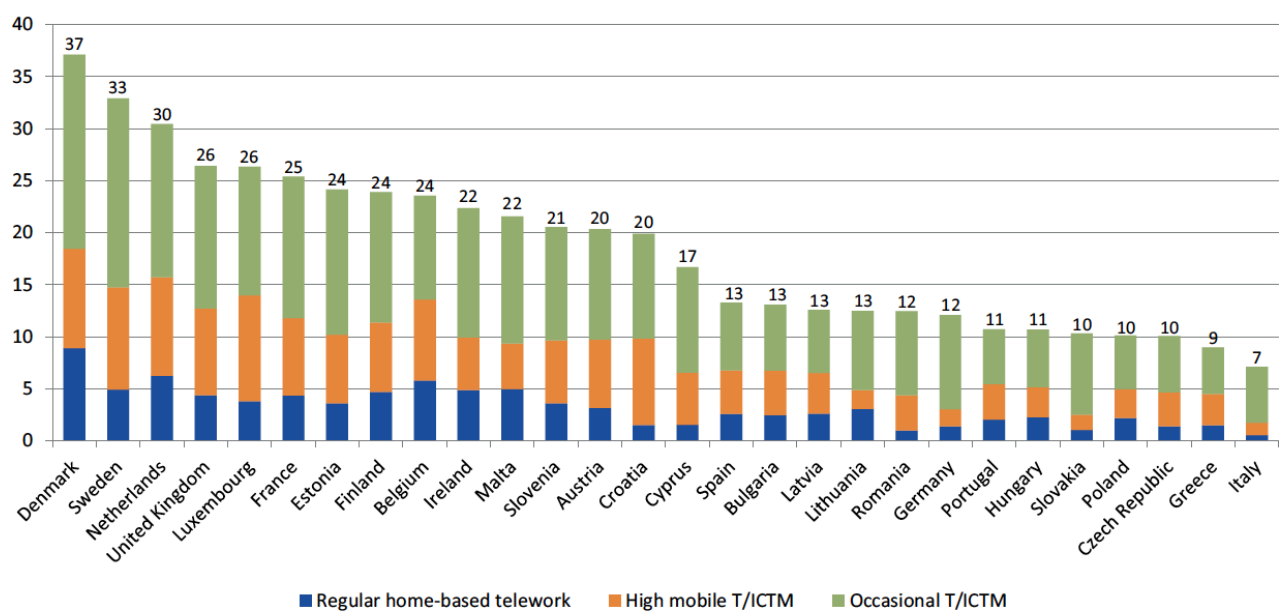
Figure 3: Proportion of employees engaged in T/ICTM in the EU28 (%)



Note: These data are based on the proxy categorisation of T/ICTM.

Source: EWCS 2015.

Figure 4: Percentage of employees doing T/ICTM in the EU28, by category and country (EWCS 2015)



Source: EWCS 2015.

* T/ICTM = Telework/information communications technology (ICT) and ICT-mobile work

Annexe 2 : Le modèle du bien-être au travail de Van Horn et al.(2004)

Occupational well-being 373

Table 3. Means, standard deviations, and standardized first- and second-order loadings of the scales on the corresponding first- and second-order factors

	M	SD	Loadings on first-order factor	Loadings of first-order factors on second-order factor
<i>Affective well-being</i>				
• affective well-being	3.72	0.58	.86	} 92
• satisfaction	3.69	0.67	.75	
• organizational commitment	3.48	0.82	.60	
• emotional exhaustion*	4.18	1.09	.83	
<i>Professional well-being</i>				
• aspiration	3.71	0.60	.70	} 79
• competence	4.14	0.84	.64	
• autonomy	3.59	0.53	.59	
<i>Social well-being</i>				
• depersonalization students*	4.81	0.78	.65	} 83
• depersonalization colleagues*	4.03	0.58	.59	
• social functioning students	4.02	0.41	.58	
• social functioning colleagues	3.74	0.47	.66	
<i>Cognitive well-being</i>				
• cognitive weariness (1)*	} 4.66	} 0.93	.85	} 68
• cognitive weariness (2)*			.95	
• cognitive weariness (3)*			.88	
<i>Psychosomatic well-being</i>				
• psychosomatic complaints (1)*	} 0.79	} 0.17	.84	} 60
• psychosomatic complaints (2)*			.73	
• psychosomatic complaints (3)*			.69	
• psychosomatic complaints (4)*			.78	

* = scale reversed.

Note. All loadings significant at $p < .001$.

Annexe 3 : Le guide d'entretien

Première partie : Introduction

1. Pouvez-vous présenter votre parcours professionnel et vous-même en quelques mots ? (Âge, profession, depuis combien de temps vous êtes dans l'entreprise)
2. Pouvez-vous décrire l'entreprise pour laquelle vous travaillez ? (Missions, valeurs, taille, culture d'entreprise, etc.)
3. Pouvez-vous décrire votre situation actuelle de télétravail ? (Depuis quand, à quelle fréquence (heures/jours), pour quelles raisons (initiative, profils))
4. Comment se déroule une journée type de télétravail ? (Travaux individuels ou en équipe ? Organisation autonome ? ...)
- a. Est-ce que votre métier se prête bien au télétravail ? Expliquez !

Deuxième partie : Télétravail et bien-être

5. Est-ce que vous vous sentez bien dans votre situation de télétravail ? Pourquoi ? (Qualité de vie, balance vie professionnelle vie privée, concentration, stress, isolation, santé physique, capacités etc. ?)
- a. Est-ce que vous aimez télétravailler ? Pensez-vous que le télétravail vous correspond ?
- b. Qu'est-ce que vous aimez ? Le préférez-vous au travail traditionnel ?
- c. Qu'est-ce que vous n'aimez pas ? Quels problèmes rencontrez-vous ?
- d. Qu'est-ce que vous aimeriez changer ? (Organisation, temps, charge de travail, ... ?)
6. Est-ce que le télétravail a changé quelque chose pour vous ?
7. Comment souhaitez-vous évoluer au sein de votre travail ?

Troisième partie : Support perçu

8. Qu'est-ce que l'entreprise met en place pour vous accompagner dans le télétravail ?
- a. Politique précise en matière de télétravail ?
- b. Règlement du télétravail ? (Procédures, heures, attentes, missions, management à distance, développement de carrière, ...)
- c. Arrangement de l'espace de travail ?

- d. Formations ?
 - e. Outils de communication ?
 - f. Évaluation et contrôle du télétravail ? (Management par objectifs ? heures ?)
 - g. Gestion en cas de problème ou de question ? (Personne de référence, jumelage, autres télétravailleurs, site, etc.)
9. Comment est votre relation avec vos supérieurs au travail ? Est-ce qu'elle a changé depuis que vous faites du télétravail ?
- a. Combien de fois échangez-vous avec eux ? Et par quels moyens ? (En personne, email, téléphone etc.)
 - b. Est-ce que vous vous sentez suffisamment soutenu dans votre travail ? (Confiance, Reconnaissance, réaction en cas de difficulté etc.)
 - c. Communiquez-vous sur vos attentes, inquiétudes, avancement, etc. ?
 - d. Êtes-vous en contact avec eux en dehors du travail ? (ex : After-work ?)
10. Comment est votre relation avec vos collègues au travail ? Est-ce qu'elle a changé depuis que vous faites du télétravail ?
- a. Combien de fois échangez-vous avec eux ? Et par quels moyens ? (En personne, email, téléphone etc.)
 - b. Est-ce que vous vous sentez suffisamment soutenu dans votre travail ? (Confiance, Reconnaissance, réaction en cas de difficulté etc.)
 - c. Communiquez-vous sur vos attentes, inquiétudes, avancement, etc. ?
 - d. Êtes-vous en contact avec eux en dehors du travail ? (ex : After-work ?)
11. Trouvez-vous que le support organisationnel mis en place est suffisant ? Expliquez !
12. Souhaitez-vous avoir d'autres supports qui vous seraient utiles ?
13. Souhaitez-vous encore ajouter quelque chose ?

Annexe 4 : La grille d'analyse

Dimensions	Indicateurs
Bien-être	Affectif Émotions Satisfaction professionnelle Épuisement émotionnel Engagement organisationnel
	Social Comportements dans les relations professionnelles Attitudes envers les collègues et supérieurs
	Cognitif Concentration
	Professionnel Autonomie Compétences professionnelles
	Psychosomatique Santé physique
Support perçu	Organisationnel Culture d'entreprise Politiques RH Degré de formalisation
	Outils d'accompagnement Règlements de télétravail Outils de communication Arrangements de l'espace de travail Formations Activités extraprofessionnelles
	Relations sociales Relation avec les supérieurs Relation avec les collègues Personne de contact Échanges réguliers Confiance Soutien Reconnaissance Écoute

Annexe 5 : Présentation de l'échantillon

Présentation échantillon	Âge	Sexe	Fonction	Entreprise	Années de travail	Télétravail	Pays
Intervenant 1	30	H	Consultant fiscaliste	Grande firme de consultance multinationale +- 1700 employés	2017 (3ans)	1j toutes les deux sem.	Belgique
Intervenant 2	27	F	Consultante fiscaliste	Grande firme de consultance multinationale +- 1700 employés	2017-2019 (2,5ans)	1j toutes les deux sem.	Belgique
Intervenant 3	35	H	Ingénieur informatique	Grande entreprise multinationale qui développe et gère des logiciels libres, +- 600 employés	2015 (5ans)	5j/5= permanent	France
Intervenant 4	31	H	Consultant RH & étudiant	Petite entreprise de consultance RH < 50 employés	2019 (1ans)	5-20h sem. (permanent)	Canada
Intervenant 5	37	H	Consultant informatique	Microsociété de services logiciels bancaires 3 employés	2013 (6ans)	2-3j/sem.	Luxembourg
Intervenant 6	25	F	Manageuse événementielle	Microentreprise dans l'événementiel 5 employés	2016 (4ans)	1j/sem.	Belgique
Intervenant 7	40	F	Responsable RH	Grande multinationale spécialisée en services RH +-900 employés au Canada	2009-2017 (8ans)	3j/sem.	Canada
Intervenant 8	37	F	Conseillère RH	Grande multinationale de production de peinture 250 employés au Canada (35.000 dans le monde)	2018 (2ans)	90% du temps	Canada
Intervenant 9	25	H	Doctorant en ingénierie civile	Grande organisation Universitaire +-6.000 employés	2018 (2ans)	1j/sem.	Belgique
Intervenant 10	25	F	Consultante en fusion acquisition	Grande Firme de consultance multinationale +-4.000 employés en Belgique	2018 (2ans)	1j toutes les deux sem.	Belgique

Annexe 6 : Synthèse des entretiens

Intervenant 1						
Âge	Sexe	Fonction	Entreprise	Années de travail	Télétravail	Pays
30	H	Consultant fiscaliste	Grande firme de consultance multinationale +- 1700 employés	2017 (3ans)	1j toutes les deux sem.	Belgique
Présentation situation de télétravail		Généralement dans l'entreprise : - Le télétravail se fait sur demande personnelle - Est basé sur une relation de confiance avec le manager - Pas de procédures lourdes ; c'est très flexible « <i>Ce qui est sympa, c'est que chez PWC il n'y a pas beaucoup de formalisme.</i> » - Se fait moins en tant que junior (qui débute seulement sa carrière dans l'entreprise), « <i>parce qu'ils ont encore tout à apprendre</i> » - « <i>Quand j'ai débuté chez PWC j'avais l'impression que le télétravail était un peu mal vu, les mentalités n'étaient pas encore fort à accepter le télétravail. Ça a changé.</i> » Le principe reste d'être au bureau. (C'est à partir d'un gros chantier sur le chemin du bureau que le chairman a commencé à accepter le télétravail) Situation personnelle : - Commencé le télétravail après 6 mois. - 2 fois par mois (demi-journées ou journées entières); jamais été régulier ; quand ça l'arrangeait (par exemple quand il a besoin d'être à la maison pour le chantier par exemple) - « <i>Mon emploi me le permet. Le télétravail s'y prête bien. Mon emploi ne me requiert pas d'être physiquement au bureau.</i> » Prestations de service (consultance) – C'est des travaux en équipe, mais ils se réalisent en séquences individuelles. C'est-à-dire une personne réalise son travail après l'autre et l'envoie au responsable et ainsi de suite.				
Bien-être		Ressenti par rapport au télétravail : Sentiment mitigé : Il est plus efficient, mais il trouve ça moins « <i>sympa</i> » que de travailler au bureau. Il préfère travailler au bureau. - Il a besoin de voir des personnes, d'avoir du contact humain : « <i>Ce qui me manque c'est l'ambiance du bureau. C'est de voir les collègues le matin.</i> » « <i>Les interactions sociales c'est ce qui me manque le plus quand je fais du télétravail.</i> » (Social) - « <i>Ce que j'ai remarqué c'est qu'en télétravail je travaille plus [...] et je suis plus efficient, parce qu'il y a moins de distractions.</i> » Plus d'heures prestées (8h-18h avec une pause midi) et une meilleure efficience. (Cognitif) Exemple : Il y a moins de « new joiners » qui viennent le déranger pour lui poser des questions. « <i>Parfois ils font la file, ce que je trouve moi très sympa. J'aime beaucoup de m'occuper des new joiners et de leur apprendre quelque chose. Ce qui est aussi quelque chose qui me manque dans le télétravail, parce que quand je suis en télétravail ils ne vont pas tellement oser me déranger.</i> » « <i>Je fais moins de petites pauses conviviales.</i> » ou il prend un café ou sort prendre l'air avec les collègues. (Social) - Le fait de travailler plus d'heures se fait d'après lui naturellement : un aspect psychologique « <i>On veut se donner un peu plus pour montrer au manager qu'on s'est donné et qu'on a bien travaillé.</i> » et « <i>J'ai envie de brasser le plus possible pour être plus cool le lendemain.</i> » (Affectif) - Il aime bien le fait de pouvoir se préparer les plats chez soi et d'être plus « <i>relax</i> » chez lui et de ne pas devoir se mettre en costume. (Affectif)				

	- Un point faible pour lui est l'aspect ergonomique. (Psychosomatique) « <i>L'espace de bureau à la maison n'est pas conçu pour travailler pendant des heures.</i> » (Chaises, écrans) Il a un bureau à part, mais sans deuxième écran. Primordial d'avoir une très bonne connexion internet « <i>Autrement le télétravail devient une frustration</i> ». Au bureau il peut relativiser, parce que ce sera le cas pour tout le monde, mais pas en télétravail. - Faire du télétravail une fois par semaine l'arrangerait pour garder les travaux où il a besoin de toute son attention pour son jour de télétravail. (Affectif) - Il aimerait avoir plus d'échanges. En télétravail, les gens (surtout les juniors) n'osent pas déranger autant qu'au bureau. (Social)
Support Perçu	<u>Accompagnement mis en place par l'entreprise pour le télétravail :</u> Pas beaucoup d'outils ou d'accompagnements mis en place. C'est une organisation principalement informelle. D'après l'intervenant c'est dû au fait que le télétravail n'est pas une préoccupation du management. (Preuve : c'est uniquement par la prise d'initiative des consultants, que le télétravail a été accepté à la base.) Tout est basé sur la relation de confiance. <u>Arrangement de l'espace de travail :</u> - Possibilité de prendre l'écran de son bureau à la maison - Possibilité d'acheter un écran ou d'autres outils nécessaires pour un prix plus faible dans l'entreprise <u>Formation :</u> - Inexistante <u>Outils de communication :</u> - Utilisation de Google Hangout pour faire le point et discuter sur le travail. <u>Règlement et politique de télétravail :</u> - Très informel. Il n'existe pas de charte ou autre chose <u>Évaluation et contrôle du télétravail :</u> - Follow-up réguliers pour parler de l'avancement du travail - Évalué sur base du travail fourni - Pas de contrôle spécifique lié au télétravail <u>Gestion en cas de problème ou de question :</u> - En cas de problèmes techniques il passe par l'Intranet de l'entreprise, en envoyant un message au service informatique - Sinon il peut appeler directement son manager <u>Depuis la situation du COVID19 (où le télétravail est la règle) :</u> - Message « Restez connecté » - Organisation de pauses café sur Google Hangout - Organisation de « Last Friday Drink » virtuel - Organisation de challenges une fois par semaine (à l'initiative d'un département) -> prendre des photos en faisant du sport / quand vous vous relaxez / vous cuisinez etc.. Celui qui collecte le plus d'émoticons sur sa photo gagne le challenge de la semaine. « <i>Ce challenge rend les partners plus humains. Les partners on les voit un peu comme des Dieux, très loin dans leur tour d'ivoire. Il y en a qui sont assez distants. C'est sympa qu'ils jouent le jeu. Ils deviennent plus humains en jouant le jeu et en montrant comment ils font des cookies avec leurs enfants par exemple.</i> » <u>Relations et communication :</u> <u>Supérieurs :</u> - Appels réguliers pour faire un follow-up. Ils appellent à n'importe quel moment. Échange plus avec eux, car au bureau on les dérange moins. « <i>Je crois qu'on échange plus, parce qu'au bureau il arrive souvent que les managers sont dans leurs bureaux avec des clients, collègues, au téléphone et tu vas moins oser aller les déranger. Alors qu'en télétravail tu vas juste appeler et au pire il raccroche. Je crois que la communication est parfois plus simple en télétravail.</i> »

	On peut aussi fixer un rdv sur Google avec le manager si on souhaite discuter quelque chose, puisqu'il y a moyen de voir leur calendrier et les disponibilités. - Il a le sentiment que les supérieurs sont disponibles pour lui. - Il se sent supporté et ils lui font confiance. <u>Collègues :</u> - En télétravail il échange principalement avec les new joiners, mais beaucoup moins qu'en travail normal, car ils vont moins oser le déranger. - Le contact social avec des collègues lui manque lorsqu'il est en télétravail.
--	---

Intervenant 2						
Âge	Sexe	Fonction	Entreprise	Années de travail	Télétravail	Pays
27	F	Consultante fiscaliste	Grande firme de consultance multinationale +- 1.700 employés	2017-2019 (2,5ans)	1j toutes les deux sem.	Belgique
Présentation situation de télétravail		Remarque : L'intervenante 2 travaille dans la même entreprise que l'intervenant 1. Généralement dans l'entreprise : - Le télétravail se fait sur demande personnelle - Il s'organise de manière assez informelle. « <i>C'est des règles informelles connues de tous, qui sont que tu n'es pas censé de faire de télétravail avant 1 an d'ancienneté, parce qu'avant tu es considéré comme junior et ta présence est nécessaire au bureau pour poser toutes tes questions. Ils estiment que tu n'es pas encore assez autonome pour faire du télétravail.</i> » - Basé sur une relation de confiance. Permission de faire du télétravail selon tes supérieurs. Chacun est attribué à un coach responsable de ton développement personnel (ex : évolution de carrière, tes envies etc.), qui va te donner la permission de faire du télétravail ou pas. « <i>Ma coach était très ouverte au télétravail. Elle en faisait énormément elle aussi, donc c'est peut-être pour ça que j'ai pu en faire. Mais je sais qu'il y avait d'autres coaches beaucoup plus stricts et que mes collègues n'avaient pas du tout de télétravail. Il y a un manque de confiance chez certains.</i> » Situation personnelle : - Commencé le télétravail après 1 an. - 2 fois par mois et des journées complètes. - Elle l'a fait quand elle en avait besoin et pas spécialement systématiquement. « <i>S'il y avait une semaine ou j'avais beaucoup de travail, alors ça m'arrangeait de faire du télétravail, parce que je trouvais ça plus efficient pour moi.</i> » D'autres personnes de l'entreprise le font systématiquement. (p.ex. des parents qui prennent deux demi-journées fixes toutes les semaines pour s'occuper de leurs enfants.) - Pour elle c'est une question de flexibilité. C'est un gain de temps, « <i>Mais c'est surtout qu'à la maison je travaille de manière plus efficiente. Il n'y a pas de distraction, il n'y a pas le small talk avec les collègues etc.</i> » - Pour elle, le métier correspond au télétravail et à sa personnalité aussi. Le travail qu'elle fait est très autonome et individuel, il doit juste être revu par quelqu'un. Il n'y a que peu de besoins d'avoir des échanges, sauf si elle a des questions. (Professionnel)				
		Bien-être Ressenti par rapport au télétravail :				

	- Elle aime le fait qu'elle est plus efficace, parce qu'elle peut mieux se concentrer et elle n'a pas de distractions (p.ex. il n'y a pas les <i>New Commers</i> qui viennent déranger pour prendre des questions) (Cognitif) (Affectif) - Par contre, sans être forcée elle travaille plus d'heures. « <i>Ça m'arrivait que je travaillais jusqu'à dix heure du soir, alors qu'on me forçait pas, ça venait de moi-même.</i> » D'un côté, parce qu'elle a une trop grosse charge de travail et qu'elle veut avancer pour alléger le travail pour la semaine à venir. (Affectif) (Social) D'un autre côté, parce qu'elle ressent une certaine pression de son supérieur à travailler plus. Cette pression elle ne la ressent pas dans sa nouvelle entreprise. - Il y a un effet de culpabilité « <i>je ne prends quasi pas de pauses</i> », « <i>Par exemple, quand je dois aller aux toilettes, je vais me dépêcher, je vais limite être stressée, parce que j'ai toujours cette impression que je ne fais pas mon travail et que c'est typique qu'il va y avoir à ce moment-là un appel que je vais manquer. Qu'ils vont se dire - est-ce qu'elle fait vraiment son travail ou elle se la coule douce à la maison-. C'est une pression que je me mets moi-même en télétravail. Quand je suis au boulot, je vais me prendre un café je vais croiser quelqu'un et papoter pendant cinq minutes sans me sentir coupable.</i> » Elle pense que c'est lié à un comportement indirect (de manque de confiance) des supérieurs. (Affectif) (Social) Ça ne la dérange pas de ne pas être entourée de personnes quand elle est en télétravail. « <i>Je suis plutôt quelqu'un de réservé. Du coup je n'ai pas besoin non-stop de quelqu'un autour de moi pour être accomplie d'un point de vue personnel. Moi ça me correspond bien</i> ». (Social) Avant elle n'avait pas de bureau à part dans la maison où elle pouvait travailler, ce qui le rendait moins confortable. Pour elle il est indispensable d'avoir un espace au calme avec le matériel nécessaire, surtout si on fait beaucoup de télétravail. (Psychosomatique) Maintenant qu'elle a un bureau et le matériel adéquat elle préfère le télétravail au travail au bureau, « <i>Pour autant que ce n'est pas cinq jours semaine. Ça se justifie à un ou deux jours semaine, plus que ça il y a un décrochage social je trouve.</i> » (Affectif) (Social) - Un point qu'elle apprécie c'est la flexibilité, qu'elle puisse mieux organiser sa vie comment ça l'arrange. De manière générale le télétravail est bénéfique pour elle. (Affectif) <u>En résumé :</u> - « <i>Le télétravail c'est quelque chose de tout à fait positif pour apporter de la flexibilité aux travailleurs qui le souhaitent, mais ça ne doit en aucun cas être obligatoire. Ça doit pour moi rester limité à 2 jours par semaine, bien que ça dépend probablement aussi d'une personne à l'autre.</i> »
Support Perçu	Accompagnement mis en place par l'entreprise pour le télétravail : C'est un accord informel, pas beaucoup d'outils ou d'accompagnements mis en place. <u>Arrangement de l'espace de travail :</u> - C'est au travailleur de payer l'aménagement (chaises, deuxième écran etc.) - Tout employé a un casque, un téléphone et un ordinateur portable. <u>Formation :</u> - Inexistante <u>Outils de communication :</u> - Utilisation de Google Hangout pour faire le point et discuter sur le travail. <u>Règlement et politique de télétravail :</u> - Pas de charte ou de politique de télétravail. - Si elle pouvait changer quelque chose, elle trouverait ça utile d'instaurer une charte ou un règlement, pour définir ce qui est permis et ce qui n'est pas permis, afin d'éviter toutes confusions ou interprétations diverses (que ce soit du bas vers le haut, ou du haut vers le bas). « <i>Que les choses soient simplement claires, parce que ça permettrait vraiment que les juniors ne se sentent pas mal de faire</i>

	<i>du télétravail. Qu'ils se sentent dans le droit, sans être dans l'excès. Que tout ça soit régulé, Je pense que ça aiderait à formaliser les choses. »</i> <u>Évaluation et contrôle du télétravail :</u> - Tout travailleur doit réaliser un <i>Timesheet</i> journalier. C'est-à-dire que tous les jours il faut remplir heure par heure ce sur quoi on a travaillé. Cet outil sert surtout à faire la facturation aux clients, mais il a aussi une utilité en tant que forme de contrôle (employé de manière indirecte), surtout quand on est en télétravail. « <i>Parce qu'il faut vraiment que tu prouves que t'as travaillé en télétravail et que tu n'es pas tourné les pouces.</i> » <u>Gestion en cas de problème ou de question :</u> - Envoyer un email au IT Helpdesk et normalement c'est réglé rapidement. Le plus long c'était une demi-journée. <u>Relations et communication :</u> <u>Supérieurs :</u> - Tendance à échanger plus avec eux, parce qu'au bureau ils sont souvent en réunion ou autre et on ne veut pas les déranger. En télétravail la communication avec les supérieurs est plus facile. - Les managers étaient toujours très disponibles. - Pour elle il n'y avait pas assez de reconnaissance de leur part (c'était plutôt un problème global dans leur département). <u>Collègues :</u> - Avec les collègues il y a plus de communication au bureau qu'en télétravail, parce que ses contacts sont plus d'ordre social et moins sur le travail et donc moins essentiels. Elle n'a pas besoin de communiquer avec eux pour la réalisation de son travail. <u>Comparaison situation du COVID19 (où le télétravail est la règle) dans la nouvelle entreprise où elle travaille :</u> - Il existe plus d'<i>afterworks</i> - des <i>Google Hangouts</i> - pour rester en contact avec les collègues en dehors du contexte de travail. - Elle ne ressent pas la pression qu'elle a ressenti dans l'entreprise de consultance. Elle ressent beaucoup plus de confiance de la part de ses supérieurs.
--	--

Intervenant 3						
Âge	Sexe	Fonction	Entreprise	Années de travail	Télétravail	Pays
35	H	Ingénieur informatique	Grande entreprise multinationale qui développe et gère des logiciels libres, +- 600 employés	2015 (5ans)	5j/5= permanent	France
Présentation situation de télétravail		<u>Généralement dans l'entreprise :</u> - C'est une grande entreprise qui est dispersée partout dans le monde. - Ici, le télétravail c'est la règle. La majorité des employés sont en situation de télétravail permanent. C'est fixé dans le contrat. Il existe quand même quelques locaux dans différentes villes qui accueillent entre 15-20% de personnes qui ne font pas de télétravail. - Il y a un faible turnover dans l'entreprise <u>Situation personnelle :</u> - Il est en télétravail 100% du temps depuis +- 5 ans. - En tant qu'administrateur système, son travail est plutôt individuel. Il fait partie d'une équipe de 10 personnes (localisées sur les différents continents) qui gèrent le même système, mais chacun fait son travail individuellement. Il y a une organisation par <i>tickets</i>, c'est-à-dire qu'un ticket reprend les missions à réaliser et que les informaticiens choisissent eux même quels tickets ils				

	prennent en charge. Mise à part la documentation et planification, il n'y a pas beaucoup de collaborations directes dans son travail journalier. ⇒ « On peut tout faire à distance, on n'a pas besoin d'accès physiques ou quoi que ce soit, donc ça se prête bien au télétravail. » - Son travail consiste en 2 types différents : L'assistance de première ligne et le développement de projets, qui s'alternent en phases cycliques (4 semaines et 6 semaines respectivement). Pour l'assistance en première ligne il doit travailler à peu près pendant les heures ouvrables. Pour le développement de projets, il a la flexibilité au niveau de son horaire.
Bien-être	<u>Ressenti par rapport au télétravail :</u> - « L'un des gros points forts de l'emploi c'est le télétravail. Je cherchais spécifiquement du télétravail permanent. » (Affectif) « C'est surtout pour pouvoir habiter où je veux. Je veux habiter à la campagne. » Les entreprises qui recrutent généralement des personnes de son profil sont regroupées dans des gros centres technologiques dans des grosses villes, ce qui implique d'habiter dans les environs. « C'est d'ailleurs la raison pour laquelle j'ai quitté mon ancien poste. » (Affectif) « Ça me permet aussi de voyager tout en travaillant. [...] j'ai une mobilité absolue et c'est extrêmement plaisant. » (Affectif) - « J'adore le télétravail, je ne me vois pas retourner dans un bureau. » (Affectif) - « La seule chose qui me manque, c'est que j'ai des périodes où, j'avais au bureau des collègues avec qui je m'entendais très très bien où il y avait une très bonne ambiance, ce qui était assez agréable. [...] Les bons moments de mon open space me manquent. » (Social) - « Je travaille plus efficacement de chez moi, très clairement. » Les journées font un peu près la même durée, mais j'ai beaucoup moins de distractions (p.ex. discussions avec les collègues). (Cognitif) Aussi, un point organisationnel (incitant) qui fait qu'il est, selon lui, probablement plus efficace est qu'il doit faire un rapport journalier à l'équipe, de ce qu'il a fait dans la journée, quels incidents il a gérés et comment il les a résolus. « Ça force un peu à travailler, car la présence ne suffit pas, il faut prouver ce qu'il a fait. [...] Même si les gens me font confiance. On n'est pas non plus scrutés sur les rapports qu'on remet tous les jours. » - Au tout début du télétravail il avait un peu la tendance de travailler plus pour montrer qu'il travaille bien, « Mais après avoir discuté avec les managers et que la confiance s'est installée, il n'y a plus de problème avec ça. » Il ne fait plus attention au temps qu'il enregistre. - Au niveau de l'espace de travail, il y a une pièce séparée avec l'équipement qui lui faut. (Psychosomatique) - Un aspect que l'intervenant adore aussi ce sont les voyages professionnels (4-5 fois par an pendant 1-2 semaines), car on rencontre les personnes de l'entreprise et on passe des bons moments ensemble. (Affectif) (Social) - S'il pouvait changer quelque chose il aimerait avoir la gestion totale de ses horaires, pour travailler quand il veut. (Professionnel)
Support Perçu	<u>Accompagnement mis en place par l'entreprise pour le télétravail :</u> <u>Arrangement de l'espace de travail :</u> - On arrive avec son propre matériel, mais tous les 3 ans il a une prime de renouvellement du matériel de +/- 2500 euros (Car il y est nécessaire d'avoir du matériel récent et performant pour ce travail.). <u>Formation :</u> - Lors de l'onboarding un système de parrainage est mis en place. C'est avec son parrain respectif qu'on apprend les bases du métier et qu'on échange quant au télétravail etc. (Remarque : la toute première semaine on est au bureau, parce

que le transfert de connaissances est plus simple ainsi). « *C'est extrêmement utile.* »

Outils de communication :

- Les outils de communication de Google + IRC = un outil de chat

Règlement et politique de télétravail :

- Le contrat indique qu'il est en télétravail.
Par contre, il n'est pas très règlementaire parce que les RH sont dépassés du fait qu'il y a beaucoup de pays (+-20) différents à gérer avec des législations différentes. Ils sont occupés à régler le problème.
- L'entreprise demande de faire un rapport journalier de ce qu'il a fait dans la journée, quels incidents il a géré et comment il les a résolus. Ça sert essentiellement à partager avec l'équipe pour travailler plus efficacement par la suite. « *Ce qui est très appréciable. Surtout qu'on travaille dans des time zones différentes et que l'équipe peut donc pas forcément répondre aux questions directement.* » (Affectif) Ces rapports servent aussi à faire des statistiques sur le long terme pour analyser comment améliorer les processus et identifier les besoins de changement.
- Il y a des réunions annuelles (1 semaine par an obligatoire, mais plusieurs autres occasions de participer à des réunions), payées par l'entreprise.
- L'entreprise est en processus de développement d'un guide de bonne utilisation du poste de travail en télétravail, mais il ne sait pas encore exactement à quoi ça va correspondre.

Évaluation et contrôle du télétravail :

- Pour un nouvel arrivant, le rapport journalier peut servir de contrôle pour les managers.
- L'évaluation se fait uniquement sur le travail qu'on fournit. Il n'y a pas vraiment d'objectifs/deadlines fixés. L'attente c'est de faire de son mieux. « *Par exemple, on m'a dit plusieurs fois quand il y a un ticket qui me prend trois jours et qu'il faudra tout documenter, eh ben tu prends le temps qu'il faut pour le faire. La prochaine fois tu le feras plus vite parce que t'auras appris.* » C'est la culture d'entreprise (grande confiance) et aussi le fait d'avoir des collaborateurs très compétents.
- Il n'y a pas de contrôle au niveau des horaires (sauf en tant que nouvel arrivant). Quelque chose qui n'est pas vraiment renforcé, mais qui pourrait servir de contrôle, c'est le message que l'équipe envoient tous les jours dans le salon de communication sur IRC pour communiquer à l'équipe qu'on est là.

Gestion en cas de problème ou de question :

- Dès l'intégration on est attaché à un binôme auquel on peut poser toutes les questions possibles.
- Pour un problème quelconque on s'adresse à son manager et ses supérieurs à lui.
- Il y a également un *workplace improvement manager* auquel on peut s'adresser.

Relations et communication :

Supérieurs :

- Il y a une réunion hebdomadaire avec son supérieur direct et il discute sur tout (le travail, les attentes, les inquiétudes, etc.)
- Il y a une réunion toutes les 20 semaines avec le n+2.
« *Même si je sais que l'un comme l'autre je peux les contacter en dehors de ça et ils m'écouteront, sans aucun problème.* »
- Il y a beaucoup de confiance, pas beaucoup de contrôle et de la reconnaissance (qui se matérialise aussi par des primes ou autres).

Collègues :

- Dans son quotidien il parle beaucoup à l'équipe, car pour lui, il est important de prendre le temps pour assurer le transfert de connaissances.
- Ils ont des salons de discussion in-officiel pour pouvoir échanger entre eux aussi.

	- Il y a une grande confiance dans l'équipe « <i>C'est l'équipe la plus compétente avec laquelle j'ai jamais travaillé.</i> » - Certaines personnes sont en-dehors du travail des amis proches de lui. - En tant que nouvel arrivant, on rencontre au plus tard après 6 mois toute l'équipe lors des réunions bisannuelles où on peut poser toutes les questions et apprendre à mieux connaître les collègues.
--	--

Intervenant 4						
Âge	Sexe	Fonction	Entreprise	Années de travail	Télétravail	Pays
31	H	Consultant RH & étudiant	Petite entreprise de consultance RH < 50 employés	2019 (1ans)	5-20h sem. (permanent)	Canada
Présentation situation de télétravail		Généralement dans l'entreprise : - C'est une petite entreprise qui a développé un logiciel SIRH et maintenant ils assurent beaucoup de consultances en RH - Il y a beaucoup de personnes qui travaillent au bureau, mais également à distance. Le télétravail c'est surtout pour les personnes qui habitent loin des locaux, ce n'est pas une obligation. Situation personnelle : - Il est employé depuis 1 an en tant que consultant en ressources humaines. - Il réalise des mandats de 5h-20h par semaine à distance (parce qu'il habite à 3h de routes des locaux), selon ses disponibilités, parce qu'il fait des études à côté. - Dépendant des mandats, le travail est plus individuel ou plus un travail d'équipe. « <i>Pas tous les mandats sont faciles à faire en télétravail seulement.</i> » La dotation ou la consultation est facile à faire à distance, par contre pour l'évaluation des besoins il faut aller sur place (Il choisit les mandats qui ne demandent pas d'être sur place).				
Bien-être		Ressenti par rapport au télétravail : - « <i>J'apprécie le télétravail parce que c'est avec cette entreprise-là. Mes expériences précédentes avec le télétravail on se sentait confiné, on se sentait plus seul, mais avec l'entreprise où je suis maintenant on se sent proche des gens. On a les outils qui font qu'on ne se sent pas à part et c'est un sentiment partagé par les autres.</i> » (Social) - « <i>Il y a une proximité avec les gens avec la façon dont le télétravail est organisé chez nous, qui fait qu'on se sent bien.</i> » C'est une question de culture d'entreprise (aussi la transparence, le respect, la créativité et la passion font parties des valeurs), mais aussi une question d'organisation, surtout pour la communication. (p.ex : on soumet les bons coups des personnes et chaque mois quelqu'un est choisi comme le bon coup du mois, il y a des <i>afterwork</i> à distance réguliers.) (Social) - Il n'a pas de préférence entre le télétravail et le travail au bureau, parce que les deux ont leurs avantages. Camaraderie au bureau vs tranquillité, concentration, (Cognitif) et gain de temps en télétravail. « <i>J'aurai une préférence pour le travail au bureau si ce n'était pas aussi bien organisé que dans cette entreprise.</i> » (Affectif) - Il est content d'avoir la flexibilité. (Affectif) (Professionnel) Aussi, Il s'est fixé lui-même la limite de ne pas travailler le week-end pour garder la frontière entre vie privée et vie professionnelle.				
Support Perçu		Accompagnement mis en place par l'entreprise pour le télétravail : Arrangement de l'espace de travail :				

	- Rien n'est mis en place par l'entreprise <u>Formation :</u> - Ils sont en développement actuel de formations de l'organisation, qui inclut le télétravail <u>Outils de communication :</u> - Slack. Il y a des channels différents pour discuter sur différents thèmes. - Réunions avec Zoom - Peu de contact par mail <u>Règlement et politique de télétravail :</u> - Ils se réunissent quelques fois par année tous ensemble. Hormis les fêtes d'entreprises, ou les réunions d'entreprises annuelles ils organisent des activités fréquentes pour ceux qui veulent. (p.ex. : ski, cabane à sucre en famille) « <i>On garde les contacts en dehors du contexte de travail. On organise le tout pour garder une proximité. »</i> » - « <i>On a très peu de procédures toute faites. [...] On est plus dans des structures informelles de supports. »</i> » - Entreprise très ouverte et qui s'adapte volontiers. « <i>Je ne pense pas nécessairement à quelque chose qu'on pourrait améliorer, mais quand on a des suggestions on les fait et l'entreprise s'adapte rapidement. »</i> » <u>Évaluation et contrôle du télétravail :</u> - « <i>Il y a très peu de contrôle, on est beaucoup basé sur la confiance et l'atteinte des résultats liés aux mandats. »</i> » <u>Gestion en cas de problème ou de question :</u> - Il y a une personne responsable pour les problèmes informatiques. - « <i>On a tous une personne ressource pour nous aider quand on en a le besoin. »</i> » - Sinon il communique avec ses supérieurs et collègues. <u>Depuis la situation du COVID19 (où le télétravail est la règle) :</u> - Ils dînent ensemble sur zoom - Ils organisent des « 4 à 6 » les vendredis où on boit un verre ensemble - Ils font des activités de cuisine ensemble en ligne <u>Relations et communication :</u> <u>Supérieurs :</u> - « <i>On n'a pas l'impression d'avoir des supérieurs. Ce n'est pas une relation très très verticale. »</i> » - « <i>Ils nous appellent, ils nous demandent notre avis, ils se montrent toujours très présents, très disponibles. »</i> » <u>Collègues :</u> - « <i>Le contact est très très fréquent. »</i> » Avec certains il échange tous les jours sur <i>Slack</i>, avec d'autres c'est 2-3 fois par semaine. Il y a des réunions prévues sur zoom soit hebdomadaires ou bimensuelles. Il téléphone beaucoup également. Puis il y a les activités extra-professionnelles également. - « <i>Au niveau du soutien on en a amplement, parfois ils en donnent quand on n'en a pas demandé. Ils essayent d'anticiper les demandes des gens aussi. [...] Tout le monde se montre très ouvert, on est beaucoup dans le partage. Ça fait aussi que les gens n'hésitent pas trop. Quand on a un besoin on le demande. »</i> »
--	--

Intervenant 5						
Âge	Sexe	Fonction	Entreprise	Années de travail	Télétravail	Pays
37	H	Consultant informatique	Microsociété de services logiciels bancaires 3 employés	2013 (6ans)	2-3j/sem.	Luxembourg
Présentation situation de télétravail	Généralement dans l'entreprise : - La petite société de service spécialisée dans un logiciel bancaire. - L'entreprise est très flexible et l'organisation se fait largement de manière informelle. - Elle dispose de locaux pour travailler. Situation personnelle : - 2-3 jours par semaine chez le client et le reste à la maison. - C'est un arrangement personnel avec son patron. - « <i>Tout ce qui est métier d'informatique ce sont des métiers idéaux pour le télétravail.</i> »					
Bien-être	Ressenti par rapport au télétravail : - « <i>Je me sens plutôt bien en télétravail.</i> » (Affectif) - Il trouve que faire du télétravail 2-3 jours par semaine c'est idéal. « <i>Ce que je préfère c'est d'avoir un mélange des deux.</i> » (Affectif) « <i>Par contre, je dois dire que cinq jours par semaine ça fait un peu beaucoup.</i> » (Il a été amené à le faire pendant un petit temps.) « <i>Au bout d'un moment c'est un peu compliqué de faire la part entre vie privée et vie professionnelle.</i> » (Affectif) - Il fait plus d'heures qu'au bureau. « <i>Je pense que le patron attend plus de l'employé quand il travaille de la maison. C'est pour ça que, je pense aussi, qu'il y avait les réunions journalières, les coups de téléphone etc.</i> » « <i>Naturellement, j'essaye de travailler plus, j'essaye de prouver que je travaillais, mais bon il n'y a jamais rien eu qui m'a montré qu'il ne me faisait pas confiance.</i> » (Affectif) (Social) - « <i>Isolé. C'est plus le côté social qui me manque, aller manger avec les collègues, aller boire un verre après le boulot.</i> » (Social)					
Support Perçu	Accompagnement mis en place par l'entreprise pour le télétravail : <u>Arrangement de l'espace de travail :</u> - L'employeur a acheté un deuxième écran à l'employé. <u>Formation :</u> - Inexistante <u>Outils de communication :</u> - Communication par téléphone et par mail principalement. <u>Règlement et politique de télétravail :</u> - La patron et l'employé ont fixé d'envoyer un rapport journalier de son avancement par mail. <u>Évaluation et contrôle du télétravail :</u> - Pas de contrôle spécifique à son avis, si ce n'est que d'envoyer les rapports et de téléphoner tous les jours. <u>Gestion en cas de problème ou de question :</u> - En cas de problème il contacte son patron. Relations et communication : <u>Supérieurs :</u> - « <i>Mon employeur me fait confiance.</i> » - Il lui téléphone tous les jours quand il est en télétravail pour parler de son avancement (pas quand il est chez le client). <u>Collègues :</u> - Les échanges sont rares.					

Intervenant 6						
Âge	Sexe	Fonction	Entreprise	Années de travail	Télétravail	Pays
25	F	Manageuse événementielle	Microentreprise dans l'événementiel 5 employés	2016 (4ans)	1j/sem.	Belgique
Présentation situation de télétravail		Généralement dans l'entreprise : - C'est une petite structure qui s'organise de façon très informelle. Le télétravail c'est mis en place sur demande des employés. - Les employés essaient de s'arranger pour faire du télétravail plus ou moins les mêmes jours, afin d'être au bureau tous ensemble pour le reste de la semaine. - Il n'y a pas d'horaires fixes dans l'entreprise. « <i>Tant que le boulot est fait il est content. On n'a pas vraiment d'horaire.</i> » Situation personnelle : - Elle fait du télétravail une fois par semaine. - Elle est <i>Event Manager</i>. - Elle choisit ces journées de télétravail, comme elle en a besoin. Elle garde souvent la rédaction des offres pour les clients pour les jours de télétravail, parce que ça demande beaucoup de concentration et qu'ainsi personne vient la déranger. (Cognitif) - Comme elle a parfois besoin de ses collègues pour pouvoir avancer, elle ne fait pas de télétravail dans ces moments-là.				
Bien-être		Ressenti par rapport au télétravail : - « <i>J'adore le télétravail.</i> » (Affectif) Mais seulement si ça reste équilibré. - « <i>C'est plus confortable de travailler de chez soi.</i> » (Affectif) (p.ex. pour travailler dehors quand il fait beau.) - Elle avance mieux quand elle est en télétravail, parce qu'elle n'est pas dérangée. (Cognitif) - « <i>Je déteste faire du télétravail quand j'ai besoin des autres pour avancer.</i> » (Professionnel) (Affectif) - Elle ne se sent pas seule en télétravail, parce qu'elle le fait justement quand elle a besoin d'être seule pour bien avancer. (Social) - Maintenant (avec la crise du Covid-19) où elle est forcée de travailler de chez elle en permanence, elle regrette ne pas avoir le même arrangement de l'espace de travail qu'au bureau (maux de dos, moins confortable, ...). (Psychosomatique)				
Support Perçu		Accompagnement mis en place par l'entreprise pour le télétravail : Il n'a rien de spécifique mis en place par l'entreprise. (Au contraire : une des employés de l'entreprise travaille à 100 % pour les événements d'une autre grande entreprise où c'est beaucoup plus formalisé -> ils ont droit à un maximum de jours de travail en bureau. On leur met à disposition du matériel de travail (chaise, écran,...)) Arrangement de l'espace de travail : - Rien Formation : - Inexistant Outils de communication : - Appels et email Règlement et politique de télétravail : - Rien de spécifique Évaluation et contrôle du télétravail : - Ce fait uniquement sur le résultat des travaux. Gestion en cas de problème ou de question : - Elle appelle son supérieur Relations et communication :				

	<u>Supérieurs :</u> - Son supérieur est très « relax ». - « On a une bonne relation. [...] Il ne nous met jamais la pression et nous laisse faire, mais si je perds un contrat on va sentir sa déception. » Ils sont régulièrement en contact. Il est toujours disponible en cas de besoin. - Il y a un appel hebdomadaire de prévu. <u>Collègues :</u> - Avec les collègues ils s'appellent beaucoup. - Ils ont une bonne relation entre eux.
--	---

Intervenant 7						
Âge	Sexe	Fonction	Entreprise	Années de travail	Télétravail	Pays
40	F	Responsable RH	Grande multinationale spécialisée en services RH +900 employés au Canada	2009-2017 (8ans)	3j/sem.	Canada
Présentation situation de télétravail		<u>Généralement dans l'entreprise :</u> - Le télétravail n'est pas courant dans l'entreprise et vient de la demande personnelle de ses employés. - À l'époque le télétravail n'était pas accepté, mais depuis il y a eu une évolution à ce sujet. Aujourd'hui l'entreprise accepte 1 à 2 jours de télétravail pour les consultants. <u>Situation personnelle :</u> - 3 à 5 jours par semaine de télétravail. Elle était un cas exceptionnel. - La raison du télétravail est la distance du lieu de travail. (2-4h de voyage par jour). - En tant que responsable RH il y a des aspects qu'il faut faire en présentiel. Si le coaching, l'aspect administratif et la planification peuvent se faire à distance, l'accueil des employés, et les formations qu'elle tient doivent nécessairement se faire sur le terrain. - Son emploi fait que les journées sont très structurées, il y a un horaire fixe à suivre.				
Bien-être		<u>Ressenti par rapport au télétravail :</u> - « J'ai beaucoup apprécié le télétravail et je l'encourage aujourd'hui avec mon équipe. » « C'est la liberté qui est venue avec ça, qui m'a rendu beaucoup mieux. » (Affectif) - « Je suis devenu plus efficace en travaillant de la maison, parce que j'ai moins de stress, par exemple d'arriver en retard à la garderie pour les enfants. » « Ça m'a permis de renouer aussi avec ma famille. » « Ça a vraiment tout tout changé au niveau bien-être. » (Affectif) - « C'est vraiment pour m'accommoder au niveau du travail. » - « C'est vrai qu'on se sentait plus isolé, mais j'en ressortais quand même gagnante, parce que ça me facilitait la vie. » « Le contact social m'a manqué. » « C'est sûr que le social a beaucoup baissé. » (Social) (Affectif) - « J'étais moins distraite et par conséquent beaucoup plus efficace. » (Cognitif)				
Support Perçu		<u>Accompagnement mis en place par l'entreprise pour le télétravail :</u> La situation était spéciale, parce qu'elle était la pionnière de télétravail dans l'entreprise, où en plus elle avait un bon poste. Il n'y avait donc pas nécessairement des outils spécifiques en place. Aussi puisqu'elle est une personne autonome, organisée qui prend les devants, l'entreprise n'avait pas tellement besoin de l'accompagner beaucoup pour ce changement de forme de travail. <u>Arrangement de l'espace de travail :</u>				

	- L'entreprise mettait juste à disposition un laptop et un téléphone. Formation : - Il n'avait pas de formation spécifique Outils de communication : - Ils ont mis un outil de communication en place où ils avaient toutes les réunions et formations en ligne. On peut prendre les présences, on peut enregistrer les réunions etc. Règlement et politique de télétravail : - Il n'y avait pas de règlement spécifique pour le télétravail. Évaluation et contrôle du télétravail : - Il y a une évaluation par les pairs, donc elle pouvait montrer par ce moyen qu'elle travaillait bien. Gestion en cas de problème ou de question : - Elle communique avec les pairs et supérieurs dans ce cas-là. En guise de comparaison : Aujourd'hui, dans sa propre entreprise ils sont tous en télétravail, parce qu'ils peuvent s'organiser comme ils veulent, ils fixent également des balises claires, comme pas de courrier avant 8h du matin et après 18h du soir. Pour elle, il est important d'encadrer le travail, c'est-à-dire de mettre des horaires et des attentes précises. Il faut expliquer comment effectuer les tâches à distance, ainsi les gens (qui sont un peu moins autodidactes) se sentent plus à l'aise. Un autre point c'est d'offrir une présence, demander comment les personnes vont et si pour le travail tout va bien, ça pourrait motiver les gens selon elle. Relations et communication : Supérieurs : - Avant de faire du télétravail elle a déjà prouvé qu'elle était une personne très performante qui travaille beaucoup, donc ses supérieurs et ses collègues lui faisaient confiance. - « <i>J'étais beaucoup en solo.</i> » Elle ne parle pas beaucoup avec les supérieurs. Il y avait une réunion un peu près une fois par mois. Collègues : - Avec les collègues, bien sûr ça a changé du fait de ne plus les voir tous les jours, mais ils communiquaient tous les jours ensemble par des chats. - « <i>Je me sentais soutenu par mes collègues.</i> »
--	---

Intervenant 8						
Âge	Sexe	Fonction	Entreprise	Années de travail	Télétravail	Pays
37	F	Conseillère RH	Grande multinationale de production de peinture 250 employés au Canada (35'000 dans le monde)	2018 (2ans)	90% du temps	Canada
Présentation situation de télétravail		Généralement dans l'entreprise : - L'entreprise est basée aux USA et a besoin d'une correspondante francophone au Québec. C'est pourquoi ce poste a été créé et l'intervenante est la seule à effectuer du télétravail. Situation personnelle : - Elle fait principalement du télétravail. Elle se déplace une fois par mois sur le site. - Son horaire de travail est plutôt standard. - « <i>Mon métier se prête mieux au télétravail que les gens le pensent, mais si il y a les bons outils de communication en place et que l'entreprise est coopérative</i>				

	avec ce système-là. » Son métier demande quand même un peu de collaboration, ce qui pour elle est plus facile de faire en bureau.
Bien-être	<u>Ressenti par rapport au télétravail :</u> - « Au début c'était mon rêve de faire du télétravail, parce que je suis maman et ma fille est malade, du coup c'était parfois difficile de tout concilier avec mon ancien travail. » (Affectif) - « Après deux ans je trouve que ça commence à devenir un peu lourd. Je manque surtout de contacts physiques. [...] Je vis un peu d'isolement. Quand j'ai une journée un peu difficile je me pose la question si je veux continuer ça longtemps encore. » (Social) (Affectif) - « C'est merveilleux de ne pas être dérangée. » Elle est plus concentrée. (Cognitif) - « Ce qui est bien c'est que le télétravail remet en question le modèle de travail traditionnel et change les perspectives des gens. » - « J'ai toujours senti beaucoup de confiance, même au départ, je n'ai pas senti avoir besoin de devoir faire des preuves pour avoir la confiance. » (Social)
Support Perçu	<u>Accompagnement mis en place par l'entreprise pour le télétravail :</u> <u>Arrangement de l'espace de travail :</u> - L'entreprise a fourni le matériel nécessaire. <u>Formation :</u> - Inexistante <u>Outils de communication :</u> - Communication par Skype <u>Règlement et politique de télétravail :</u> - Il est repris dans le contrat qu'elle fait du télétravail. - Il n'y a rien de spécifique qui est mis en place en termes de politique de télétravail. <u>Évaluation et contrôle du télétravail :</u> - Il n'y a pas de suivi particulier, « Il y a beaucoup de confiance. ». <u>Gestion en cas de problème ou de question :</u> - Il y a un helpdesk pour les problèmes techniques. <u>Relations et communication :</u> <u>Supérieurs :</u> - « J'ai changé de patron. Avec mon patron qui m'a embauché la relation été très bonne, il prenait beaucoup de temps pour justement qu'on échange plus. Par la suite, il y a ma deuxième patronne qui est arrivée, on dirait que c'est différent [...] on n'a pas eu le même genre de rapport. Elle me supporte moins, dans le sens où il y a moins de check-ins pour voir comment je vais. [...] Elle pense moins au fait que je suis en télétravail et que j'aurai besoin de soutien. » - Il a de la confiance et de reconnaissance pour le travail. <u>Collègues :</u> - Communique soit par courriel, soit par Skype. - « C'est sûr que la proximité est plus proche avec les gens que je vais rencontrer dans l'usine. Quand on rencontre des gens en personne le lien est toujours plus fort par la suite, même si on a déjà échangé régulièrement avec eux par courriel auparavant. »

Intervenant 9						
Âge	Sexe	Fonction	Entreprise	Années de travail	Télétravail	Pays
25	H	Doctorant en ingénierie civile	Grande organisation Universitaire +6.000 employés	2018 (2ans)	1j/sem.	Belgique
Présentation situation de télétravail	Généralement dans l'entreprise : - Il peut y avoir des règles différentes selon les départements de l'université. Les professeurs lui ont accordé de faire du télétravail. L'intervenant donne l'exemple d'une autre université où quelqu'un n'a pas pris au sérieux son travail quand il était en télétravail et par conséquent le télétravail a été interdit pour toute l'équipe. Situation personnelle : - Télétravail une fois par semaine pour se focaliser sur sa recherche sans être distrait dans l'environnement de bureau. - La recherche est un travail très individuel. Par contre, il y a d'autres contraintes qui l'empêchent parfois de faire du télétravail.					
Bien-être	Ressenti par rapport au télétravail : - « C'est quand même très productif pour moi de faire du télétravail, sans être dérangé et que des gens viennent me poser des questions ou autre. » (Cognitif) - « Ce que j'aime beaucoup en télétravail, c'est que j'ai l'impression de faire une mini journée, alors que je travaille le même nombre d'heures, si pas plus. [...] Il y a zéro perte de temps et puis j'ai le confort de chez moi. » (Affectif) - « J'aime bien être dans un environnement très très calme pour travailler et j'aime bien rester chez moi, parce que je suis comme ça. Mais il n'en faut pas trop non plus. » parce que pour lui c'est indispensable d'avoir de l'interaction sociale. (Social) - « Les journées de télétravail sont moins stressantes, parce que je travaille juste pour moi et j'ai une satisfaction en fin de journée parce que j'aurai avancé dans mon travail. » (Affectif)					
Support Perçu	Accompagnement mis en place par l'entreprise pour le télétravail : <u>Arrangement de l'espace de travail :</u> - Il a un ordinateur de travail qu'ils sont libres de prendre chez eux. <u>Formation :</u> - Il n'en a jamais entendu parler d'une formation, mais c'est possible qu'il en existe une. <u>Outils de communication :</u> - Communication par courriel. <u>Règlement et politique de télétravail :</u> - Rien de spécifique. <u>Évaluation et contrôle du télétravail :</u> - Il a des comptes à rendre régulièrement, ce qui permet au promoteur de contrôler qu'il avance. <u>Gestion en cas de problème ou de question :</u> - Il parle à ses professeurs. Relations et communication : <u>Supérieurs :</u> - Puisque son travail est très individuel il n'échange pas spécialement avec eux, parce que ça peut attendre le lendemain. - Ils lui laissent toute la liberté de s'organiser comme il veut.					

Intervenant 10						
Âge	Sexe	Fonction	Entreprise	Années de travail	Télétravail	Pays
25	F	Consultante en fusion acquisition	Grande Firme de consultance multinationale +-4000 employés en Belgique	2018 (2ans)	1j toutes les deux sem.	Belgique
Présentation situation de télétravail		Généralement dans l'entreprise : - L'autorisation du télétravail et de la fréquence dépend fortement des départements et aussi des managers. Situation personnelle : - Elle effectue du télétravail 1 jour toutes les deux semaines, parce que ça l'arrange de ne pas devoir se déplacer. - Il y a un accord dans son équipe de faire du télétravail ensemble le même jour «Casual Friday». - Le métier de consultance se prête bien au télétravail, parce qu'il y a beaucoup de tâches individuelles, mais au final il faut quand même interagir avec son équipe.				
Bien-être		Ressenti par rapport au télétravail : - « J'adore le télétravail. » quand il est occasionnel. (Affectif) - « J'aime bien de faire du télétravail, mais ça dépend un peu des circonstances. » (Affectif) - La seule difficulté du télétravail, s'il est permanent, c'est que la communication avec l'équipe est plus difficile. (Social) - Elle aime bien la flexibilité du télétravail. « Tu organises un peu ta journée comme tu veux. C'est ça qui est aussi agréable en télétravail. » (Affectif) Elle n'a pas d'horaire fixe et peut mieux balancer la vie privée et la vie professionnelle. « Ce que j'aime moins quand je suis en télétravail, c'est que je suis toute seule chez moi. » Elle fait moins de pauses et c'est un peu isolant. (Social) - Elle est plus productive en télétravail, parce qu'elle perd moins de temps à discuter et n'est pas distraite. Les sources de déconcentration sont éliminées. (Cognitif) - L'aspect ergonomique est important pour elle aussi, maintenant qu'elle est en télétravail permanent (à cause du Covid-19), elle aimerait bien avoir un deuxième écran par exemple. (Psychosomatique) - Il y a aussi des petits problèmes techniques et informatiques avec la connexion au VPN.				
Support Perçu		Accompagnement mis en place par l'entreprise pour le télétravail : Il n'y a pas vraiment de règles. C'est très flexible est informel. Arrangement de l'espace de travail : - Il n'y a pas d'aménagement spécifique pour les télétravailleurs. Formation : - Il existe une page sur leur intranet qui donne des conseils et astuces pour comment travailler en télétravail. Outils de communication : - Communication par Skype, courriels et appels. Règlement et politique de télétravail : - Il n'y a rien de spécifique en place. - C'est juste un contrat informel de juste devoir bien faire son boulot. « Ton boulot tu le fais comme tu veux, mais tant que c'est fait c'est bon. » Évaluation et contrôle du télétravail : - On lui demande de faire un TimeSheet hebdomadaire des heures qu'elle a passé sur les différents projets et tâches.				

	<u>Gestion en cas de problème ou de question :</u> - Il y a un helpdesk, ou alors on communique avec ses supérieurs. <u>Relations et communication :</u> <u>Supérieurs :</u> - Il y a deux check-ins journaliers avec l'équipe (un en début de journée et un en fin de journée). Par conséquent, l'échange augmente en télétravail. <i>« Je pense que derrière ça il y a les managers qui veulent s'assurer qu'on travaille bien et qu'on avance toujours, même si l'idée première ce n'est pas ça. »</i> (L'idée première c'est de bien organiser et planifier le travail.) <u>Collègues :</u> - Ils restent en contact et les collègues se rendent disponible, mais les échanges sont moindres qu'au bureau.
--	--

