

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

**Dans quelle mesure le choix du recours au télétravail
intègre-t-il les préoccupations des collaborateurs quant à
leurs perspectives de carrière ?**

Analyse de ces préoccupations sous l'angle du genre

Auteur : **Marras Clara**

Promoteur : **Dock Thierry**

Lecteur : **Ajzen Michel**

Année académique **2019-2020**

Master 120 en gestion des ressources humaines

Ce mémoire, non sans une certaine nostalgie, signe la fin de mon cursus universitaire en gestion des Ressources Humaines. Le temps est donc venu, pour moi, de remercier l'ensemble des personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce mémoire.

Dans un premier temps, j'entends bien entendu remercier **Monsieur Dock**, mon promoteur académique. Sans ses conseils, sa disponibilité, sa bienveillance et son expérience, ce mémoire n'aurait jamais pu voir le jour. Avoir l'opportunité d'être sous sa supervision était plus que gratifiant tant socialement qu'intellectuellement. Son aide a été, pour moi, primordiale.

Ensuite, je souhaite bien entendu remercier **Louise Richter**, ma maîtresse de stage chez Cars Industry S. A¹ ainsi que, plus généralement, **l'ensemble de l'équipe** du département Ressources Humaines. Merci pour vos conseils et votre bienveillance qui m'ont permis d'acquérir de l'expérience au sein d'un environnement de travail plus qu'enrichissant. Merci à vous de m'avoir donné l'opportunité, durant quelques mois, de faire partie d'une équipe chaleureuse et professionnelle.

J'aimerais également exprimer ma gratitude auprès de l'ensemble **des collaborateurs et de la manager** qui ont accepté, malgré des agendas chargés, un entretien en ma compagnie. Je leur suis plus que redevable puisque, sans eux, cette recherche n'aurait pu être mise en place.

Finalement, je ne pouvais clôturer ce cursus sans remercier **mes parents**. Merci pour votre patience, votre soutien et vos sacrifices qui m'ont permis, à ce jour, d'atteindre l'un de mes objectifs de vie : la réussite de mes études universitaires.

Nous arrivons donc à la fin de ces cinq années d'études. Celles-ci se clôturent à présent par la réalisation de ce mémoire qui n'a bien entendu pas été sans encombre. Néanmoins, c'est dans la persévérance qu'il est possible d'atteindre ses objectifs. Aujourd'hui, je propose, non sans une certaine appréhension, mon étude qui, je l'espère, pourra amener d'éventuelles pistes de réflexion quant à l'angle de recherche que j'ai abordé.

¹ Le nom de mon maître de stage et le nom de la compagnie ont été modifiés sur demande de l'entreprise.

Table des matières

| | |
|---|-----------|
| INTRODUCTION..... | 1 |
| CHAPITRE 1 TELETRAVAIL, PERSPECTIVES DE CARRIERE ET INEGALITES PROFESSIONNELLES : REVUE DE LA LITTERATURE..... | 4 |
| 1.1 LE TELETRAVAIL..... | 4 |
| 1.1.1. DEFINITION DU TELETRAVAIL..... | 5 |
| 1.1.2. CADRE LEGAL | 6 |
| 1.1.3. AVANTAGES LIES A LA PRATIQUE DU TELETRAVAIL | 7 |
| 1.1.4. PIERRES D'ACHOPPEMENT DU TELETRAVAIL..... | 9 |
| 1.1.5. TELETRAVAIL FACE A LA CRISE DU COVID-19..... | 12 |
| 1.2 EVOLUER PROFESSIONNELLEMENT, QUELS SONT LES DETERMINANTS ?..... | 13 |
| 1.2.1. SUCCES OBJECTIF ET SUCCES SUBJECTIF, QUELLE DIFFERENCE ? | 14 |
| 1.2.2. GESTION DE LA CARRIERE PAR L'ENTREPRISE..... | 15 |
| 1.2.3. GESTION INDIVIDUELLE DE LA CARRIERE..... | 16 |
| 1.2.4. L'EVOLUTION DE CARRIERE FACE A LA CRISE DU COVID-19..... | 18 |
| 1.3 MONDE PROFESSIONNEL ET INEGALITES DE GENRE..... | 19 |
| 1.3.1. OBSTACLES INDIVIDUELS | 20 |
| 1.3.2. OBSTACLES SOCIAUX..... | 22 |
| 1.3.3. OBSTACLES ORGANISATIONNELS | 23 |
| 1.3.4. TELETRAVAIL ET INEGALITES | 24 |
| 1.4 HYPOTHESES..... | 25 |
| 1.4.1. HYPOTHESE RELATIVE A LA PRODUCTIVITE | 26 |
| 1.4.2. HYPOTHESE RELATIVE A LA VISIBILITE | 27 |
| CHAPITRE 2 METHODE | 32 |

| | |
|---|-----------|
| 2.1 COLLECTE DE DONNEES : ENTRETIENS QUALITATIFS SEMI-DIRECTIFS AU SEIN CARS INDUSTRY S.A..... | 32 |
| 2.2 ECHANTILLON ET CARACTERISTIQUES DES REpondANTS..... | 33 |
| 2.2.1. CARACTERISTIQUES DES DOUZE REpondANTS..... | 33 |
| 2.3 METHODE D'ANALYSE QUALITATIVE DES RESULTATS..... | 34 |
| CHAPITRE 3 PRESENTATION DU TERRAIN DE RECHERCHE..... | 37 |
| 3.1 CONTEXTE DE LA RECHERCHE..... | 37 |
| 3.1.1. UNE CULTURE D'ENTREPRISE EN EVOLUTION..... | 38 |
| 3.1.2. LE TELETRAVAIL CHEZ CARS INDUSTRY S.A..... | 39 |
| 3.1.3. L'EVOLUTION DE CARRIERE CHEZ CARS INDUSTRY S.A..... | 39 |
| CHAPITRE 4 ANALYSE DES RESULTATS..... | 41 |
| 4.1 PRODUCTIVITE ET EVOLUTION DE CARRIERE..... | 42 |
| 4.1.1. AUGMENTATION DE LA CONCENTRATION..... | 42 |
| 4.1.2. ORGANISATION LIBRE..... | 44 |
| 4.1.3. AUGMENTATION DU TEMPS DE TRAVAIL..... | 47 |
| 4.1.4. IMPORTANCE DU TYPE D'ACTIVITES..... | 48 |
| 4.1.5. LA PRODUCTIVITE, UNE AIDE A L'EVOLUTION ?..... | 50 |
| 4.2 VISIBILITE ET EVOLUTION DE CARRIERE..... | 53 |
| 4.2.1. CONTROLE DU MANAGER..... | 54 |
| 4.2.2. TRANSMISSION D'INFORMATIONS..... | 58 |
| 4.2.3. DETACHEMENT A L'ENTREPRISE..... | 60 |
| 4.2.4. NECESSITE DE SE VENDRE..... | 65 |
| 4.2.5. LA VISIBILITE, UNE AIDE A L'EVOLUTION ?..... | 69 |
| CHAPITRE 5 LIMITES..... | 72 |
| CHAPITRE 6 PISTES FUTURES..... | 74 |
| CONCLUSION..... | 77 |
| BIBLIOGRAPHIE..... | 80 |

| | |
|---|------------|
| ANNEXES..... | 96 |
| ANNEXE N°1 : TABLEAU RECAPITULATIF : CONCEPTS, DIMENSIONS ET QUESTIONS | 96 |
| ANNEXE N°2 : GUIDE D'ENTRETIEN | 100 |
| ANNEXE N°3 : ARBRES THEMATIQUES | 103 |
| ARBRE THEMATIQUE GENERAL | 103 |
| ARBRE THEMATIQUE : PRODUCTIVITE | 104 |
| ARBRE THEMATIQUE : VISIBILITE | 105 |
| RESUME..... | 107 |
| MOTS-CLES..... | 109 |

Introduction

Depuis plusieurs années, grâce à l'évolution des technologies de l'information et de la communication, diverses nouvelles formes d'organisation du travail ont vu le jour, notamment le télétravail à domicile, qu'il soit permanent, alterné ou encore, occasionnel. Celui-ci engendre d'ailleurs divers enjeux en termes de gestion (Taskin (2010), Walrave et De Bie (2005), Rey et Stinikoff (2006)).

De plus, les carrières, tout comme les modes d'organisation, évoluent et certains collaborateurs sont à la recherche de nouvelles opportunités au sein même de l'entreprise ou vers de nouveaux horizons. Aujourd'hui, selon Dahan et Dufour (2012), les travailleurs sont maîtres de leurs choix et de leurs désirs d'évolution. Il leur appartient donc de déterminer leur futur professionnel. La vision de la carrière traditionnelle selon laquelle un travailleur serait lié *ad vitam aeternam* à une entreprise au travers d'un contrat psychologique et se verrait dans un emploi stable sans réelle perspective de changement semble quelque peu dépassée (Cadin et al., 2003). Effectivement, selon Lochab et Mor (2013), de nos jours, les individus ont la possibilité d'effectuer les choix qui leur semblent les plus adaptés et de développer leurs compétences afin d'évoluer professionnellement. Nous sommes davantage dans une vision de carrière autogérée par le collaborateur lui-même (Barnett et Bradley, 2007 ; Wickramasinghe et Jayaweera, 2011).

Dès lors, nous constatons tant des évolutions technologiques que des évolutions professionnelles au niveau des modes d'organisation et des possibilités offertes aux collaborateurs. Dans ce contexte de changement permanent, nous pourrions nous attendre à une évolution de la situation des femmes et pourtant, selon Glass et Cook (2016), les inégalités entre hommes et femmes sont encore, malgré des progrès, omniprésentes. Celles-ci s'observent largement que ce soit dans la vie privée ou encore dans le monde des entreprises (Institut pour l'égalité des femmes et des hommes, 2015 ; Laufer, 2004). Professionnellement, les femmes sont encore fortement sous-représentées dans les fonctions managériales (Stabel, 2018).

Dans le domaine de la gestion des ressources humaines, différents champs de recherche investiguent ces enjeux. Concernant le télétravail, nombre d'études se sont déjà penchées sur le sujet proposant d'enquêter tant l'impact sur la productivité (Bailey et Kurland, 2002 ; Khanna et New, 2008 ; Martin et MacDonnell, 2012 ; Mello, 2007) que sur la visibilité (Taskin et Edwards, 2007). Dans le cadre des évolutions de carrière, des chercheurs comme Chudzikowski (2012), se sont attelés à rechercher les éléments permettant d'évoluer professionnellement.

Finale­ment, en termes d'iné­galités profes­sionnelles, cer­taines notions comme celle du plafond de verre ont amené les entre­prises à se ques­tionner (Berthe, Dumas et Poilpot-Rocaboy, 2016).

Différentes recherches ont déjà permis de mettre en évidence un ensemble d'informations plus que pertinentes autour des trois pôles que sont le télétravail, l'évolution de carrière ou encore les iné­galités profes­sionnelles entre hommes et femmes. Pourtant, peu de recherches s'attellent à investiguer en profondeur l'apport du télétravail sur l'évolution de carrière et plus précisé­ment, sous l'angle du genre. En d'autres mots, nous souhai­terions à travers ce mémoire articuler ces trois dimensions. Ceci nous amène à poser la ques­tion suivante :

Dans quelle mesure le choix du recours au télétravail intègre-t-il les préoccupations des collaborateurs quant à leurs perspectives de carrière ?

Analyse de ces préoccupations sous l'angle du genre

Au travers de ce mémoire, l'objectif est donc de mettre en lumière l'impact éventuel du télétravail sur l'évolution de carrière. En effet, les collaborateurs désireux d'évoluer pourront chercher à gravir l'échelle organisationnelle. La pratique du télétravail favorise-t-elle une évolution de carrière pour celles et ceux qui le souhaitent ou à contrario, risque-t-elle de mettre en péril les plans de carrière ? Au-delà de cela, l'objectif est également d'évaluer les conséquences que le télétravail peut potentiellement avoir sur les iné­galités entre hommes et femmes. En effet, si le télétravail impacte l'évolution de carrière, dans quelle mesure, peut-il freiner – ou favoriser – l'évolution profes­sionnelle ? Ce mémoire propose donc de mettre en évidence l'influence du télétravail sur les parcours profes­sionnels sous l'angle du genre.

La recherche de ce mémoire a pour cadre l'entreprise Cars Industry S.A. Au sein de cette organisation, le télétravail est mis en place sur base officielle et les évolutions de carrière sont monnaie courante puisque chaque collaborateur est amené à prendre sa carrière en main s'il souhaite s'élever dans la société (Entretien manager, 2019).

Ce mémoire se compose de six parties distinctes. La première propose une revue de littérature relative aux champs de recherche évoqués précédemment, à savoir : le télétravail, l'évolution de carrière ainsi que les iné­galités entre hommes et femmes. La deuxième partie met en évidence le contexte dans lequel cette recherche s'inscrit. Nous présentons la méthode de collecte de données et d'analyse de celles-ci. La troisième partie propose une présentation de l'entreprise au sein de laquelle le stage a été effectué, cela afin de mettre en évidence le contexte organisationnel dans lequel cette recherche est mise en place. La quatrième partie propose tant les résultats que l'analyse de ceux-ci. Cette section permet d'avoir une vue d'ensemble des

données obtenues tout en les confrontant aux pensées de certains auteurs de référence. Finalement, les cinquième et sixième parties exposent les limites ainsi que les pistes futures au regard des analyses effectuées.

Avant de clôturer cette introduction, nous souhaiterions évoquer le fait que cette année 2020 a été marquée par la crise sanitaire. Celle-ci a d'ailleurs amené des grands bouleversements dans le monde du travail tels que l'expansion « forcée » de la pratique du télétravail. L'impact de cette crise est tel que nous ne pouvons passer outre le fait d'en discuter dans le cadre de ce mémoire. C'est la raison pour laquelle, lorsque cela s'avère pertinent, nous mettrons en avant l'influence de cette crise sur les différentes dimensions évoquées dans la revue de la littérature. En effet, certaines pratiques peuvent avoir un éclairage particulier au regard du COVID-19. Cependant, il semble important de mentionner le fait que l'ensemble de nos entretiens ont été menés avant cette pandémie mondiale. Dès lors, ils ne peuvent être mis en perspective avec les impacts directs du COVID-19.

Chapitre 1 Télétravail, perspectives de carrière et inégalités professionnelles : revue de la littérature

Pour rappel, ce mémoire se construit autour de la question de recherche suivante : « **Dans quelle mesure le télétravail intègre-t-il les préoccupations des collaborateurs quant à leur perspective de carrière ? Analyse de ces préoccupations sous l'angle du genre** »

Dans un premier temps, il semble donc pertinent de commencer par un détour auprès de la littérature afin de donner un cadre à l'analyse qui sera proposée par la suite. L'objectif de ce chapitre est de mettre en exergue des notions importantes concernant les trois champs d'analyse précédemment évoqués. A savoir : le télétravail, l'évolution de carrière et les inégalités professionnelles entre hommes et femmes.

1.1 Le télétravail

Certaines pratiques comme le télétravail (1970) ne sont pas récentes. Elles sont reprises sous le vocable de « nouvelles formes d'organisation du travail » en raison d'un aspect novateur lié à leur utilisation (Ajzen, Donis et Taskin, 2015).

Selon Taskin (2012), il s'agirait dans un premier temps d'un « mix organisationnel ». Cette appellation propose de considérer ces pratiques sous la forme d'une combinaison qui apporterait flexibilité et cohérence au sein d'une organisation. Dans un second temps, il s'agirait également de prendre en compte davantage l'humain au sein des entreprises, cela en termes de bien-être et d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée du collaborateur (Ajzen, Donis et Taskin, 2015).

Grâce au développement continu de la technologie, le télétravail ne cesse de s'étendre. En effet, il devient de plus en plus populaire et permet de trouver une alternative au classique travail de bureau. Les objectifs poursuivis sont nombreux. Nous retrouvons notamment la recherche du bien-être des employés ou encore la promotion de l'efficacité des entreprises (Pitt-Catsouphe, Matz-Costa, et MacDermid, 2007). En Belgique, selon le SPF Mobilité et Transport (2018), 16,9% des Belges pratiquent le télétravail. La plupart d'entre eux (12%), le pratiquent en moyenne un jour par semaine. Ils sont suivis par 4% des collaborateurs qui le pratiquent deux jours par semaine. Ensuite, dans une moindre mesure, nous retrouvons ceux qui le pratiquent entre trois jours (0,8%) et quatre jours (0,6%) par semaine.

Dans ce chapitre concernant le télétravail, nous commencerons d'abord par une définition ainsi qu'une mise en évidence du cadre légal. A la suite de cela, nous évoquerons de façon globale les avantages et les inconvénients. Pour terminer, nous expliquerons l'impact du COVID-19 sur le télétravail.

1.1.1. Définition du télétravail

Dans un premier temps, il semble pertinent de s'attarder sur la notion de télétravail. Bien que les définitions soient nombreuses, elles présentent, bien souvent, certaines similarités. En effet, généralement nous retrouvons trois dénominateurs communs (Gálvez, Martínez et Pérez, 2012 ; Golden, 2012 ; Haddon et Brynin, 2005 ; Maruyama, Hopkinson et James, 2009 ; Vayre et Pignault, 2014 ; Vega, Anderson et Kaplan, 2015 cités dans Vayre, 2019, p. 5) :

- *« Le ou les lieu(x) de télétravail (à distance de l'entreprise de rattachement),*
- *La ou les temporalité(s) du télétravail (temps plein ou temps partiel),*
- *L'utilisation des technologies de l'information et de la communication. »*

Ensuite, il est également possible de faire d'autres distinctions. En effet, nous différencions :

- *« Le télétravail formel – le télétravail informel – le télétravail gris. »* (Taskin et Devos, 2005 ; Troup et Rose, 2012 cités dans Vayre, 2019, p.5).
- *« Le télétravail occasionnel ou conjoncturel – le télétravail régulier, extensif voire permanent. »* (Coenen et Kok, 2014 ; Taskin et Bridoux, 2010 cités dans Vayre, 2019, p. 5).

Nous pouvons également établir une classification basée tant sur la temporalité que sur le lieu où le télétravail se pratique (Hill, Ferris et Mårtinson, 2003 ; Hislop et Axtell, 2007 ; Mello, 2007 ; Peters, Tijdens, et Wetzels, 2004 ; Rey et Sitnikoff, 2006 ; Shin, Sheng et Higa, 2000 ; Taskin et Devos, 2005 ; Vayre et Pignault, 2014 cités dans Vayre, 2019, p.6) :

- *« Le télétravail au domicile à temps plein ou permanent (le travail est réalisé exclusivement ou quasi exclusivement au domicile) »,*
- *« Le télétravail au domicile en alternance, pendulaire ou à temps partiel (le salarié effectue au moins une journée de télétravail par semaine exclusivement au domicile) »,*
- *« Le télétravail nomade ou mobile (le travail implique des déplacements professionnels et le télétravailleur combine différents lieux de travail : hôtel, domicile, locaux des clients, transports, etc.) »,*

- « *Le télétravail dans des tiers-lieux dédiés au télétravail, c'est-à-dire en télé-centre, bureau satellite ou espaces de coworking (le travail est effectué dans des locaux consacrés au travail, situés hors de l'entreprise et en principe à proximité du lieu d'habitation du salarié) ».*

Le télétravail au domicile est la forme de télétravail la plus commune (Bentley et al., 2016 ; Bureau of Labor Statistics, 2016).

Finalement, selon plusieurs auteurs (Alizadeh, 2012 ; Bureau of Labor Statistics, 2016 ; Haddon et Brynin, 2005 ; Ojala, 2011 ; Peters et al., 2004 ; Vilhelmson et Thulin, 2016 ; Vittersø et al., 2003 ; Welz et Wolf, 2010), il est possible d'établir, en quelques sortes, un profil majoritaire du télétravailleur. En effet il s'agit principalement de collaborateurs vivant en zone urbaine qui exercent une fonction à temps-plein et ayant des responsabilités dans le cadre de l'exercice de leur activité, des cadres par exemple. Ils disposent également d'un niveau de formation élevé puisque ce sont des personnes possédant un diplôme de l'enseignement supérieur ou universitaire. Ils ont entre 35 ans et 50 ans, sont en couple et ont des enfants. Il semblerait également que ce soit plutôt des hommes.

1.1.2. Cadre légal

Dans un second temps, il semble intéressant d'effectuer un détour auprès du droit belge afin de poser les bases juridiques du télétravail.

Au départ, afin d'établir un cadre et réglementer le contrat de travail à domicile, seule la loi du 3 juillet 1978 portant sur les contrats de travail existait (Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation Sociale, n.d.).

Ensuite, la convention collective n°85 est apparue. Celle-ci régit la pratique du télétravail. Elle a été signée, le 9 novembre 2005, par les partenaires sociaux au sein du Conseil National du Travail. Cette convention établit les règles selon lesquelles le télétravail doit être mis en place au sein d'une entreprise.

Nous retrouvons notamment, à l'article 2 une définition du télétravail. Il s'agit d'« *une forme d'organisation et/ou de réalisation du travail utilisant les technologies de l'information, dans le cadre d'un contrat de travail, dans laquelle un travail, qui aurait également pu être réalisé dans les locaux de l'employeur, est effectué hors de ces locaux de façon régulière et non occasionnel* » (convention collective de travail n° 85, 2005, p.2).

Par ailleurs, l'article 6 fait référence au fait qu'une convention doit être mise par écrit pour tout travailleur désireux de pratiquer le télétravail. Cette convention doit mentionner certains fondamentaux comme la fréquence de télétravail (convention collective de travail n°85, 2005).

Quelques années plus tard, plus précisément le 27 février 2008, la convention collective 85 BIS a vu le jour apportant quelques modifications à la convention précédente de 2005 (convention collective de travail n°85 BIS, 2008). Par exemple, à l'article 6, un élément est ajouté. En effet, la mention : « *le ou les lieux où le télétravailleur a choisi d'exécuter son travail* » est une nouveauté (convention collective de travail n° 85 BIS, 2008, p.3).

1.1.3. Avantages liés à la pratique du télétravail

Dans le cadre de ce mémoire, nous nous intéressons principalement aux collaborateurs et à l'influence potentielle du télétravail sur leur évolution de carrière. De cette façon, nous allons bien entendu évoquer les avantages dans le chef du travailleur. Cependant, il semble aussi intéressant de mettre en avant la plus-value pour les entreprises. Celle-ci justifie notamment « pourquoi » certaines compagnies le mettent en œuvre.

1.1.3.1 Les collaborateurs

En termes de qualité de réalisation, le télétravail permet au collaborateur d'être plus productif (Khanna et New, 2008 ; Martin et MacDonnell, 2012 ; Mello, 2007), plus efficace (Martin et MacDonnell, 2012 ; McNaughton, Rackensperger, Dorn et Wilson, 2014 ; Vega et al., 2015) mais également plus concentré. Cela s'explique notamment par le fait que le collaborateur, à son domicile, est moins sujet à des distractions. De plus, il aura tendance à « rendre » ses heures de trajets économisées à son employeur (Biron et Van Veldhoven, 2016 ; Mello, 2007 ; Vacherand-Revel, Ianeva, Guibourdenche, et Carlotti, 2016).

Le télétravail augmente également le sentiment d'autonomie et de contrôle sur les tâches à effectuer (Maruyama et al., 2009 ; Montreuil et Lippel, 2003). En effet, il permet de s'organiser différemment et de bénéficier d'une plus grande flexibilité (Lundberg et Lindfors, 2002).

Le télétravail accroît la motivation des collaborateurs (Hill & al., 2003), leur implication au sein de l'organisation (Kelliher et Anderson, 2010 ; Martin et MacDonnell, 2012) ainsi que leur satisfaction professionnelle (Gajendra et Harrison, 2007 ; Kelliher et Anderson, 2010 ; Rey et Sitnikoff, 2006 ; Troup et Rose, 2012 ; Vega et al., 2015).

Dans des cas de stress professionnel, la pratique ponctuelle du télétravail offre également la possibilité de se ressourcer (Fonner et Rollof, 2010).

Finalement, le télétravail, selon Gajendra et Harrison (2007), impacte positivement l'équilibre vie privée-vie professionnelle. Il permet au collaborateur de disposer de plus de temps pour ses tâches personnelles et ses relations familiales notamment grâce au gain de temps qui est engendré par la suppression de déplacements domicile-lieu de travail (Baruch, 2000). Ce gain permet donc au collaborateur de mieux gérer et prioriser ses activités tout en conciliant davantage les différents domaines qui constituent sa vie (Baruch, 2000).

Cependant, dans la réalité, tout n'est pas aussi simple puisque certains facteurs vont venir modérer les effets positifs du télétravail.

En termes de productivité (quantité et qualité de travail), celle-ci est principalement existante lorsque les collaborateurs se sentent soutenus tant par leur supérieur hiérarchique que par l'organisation elle-même (soutien organisationnel) (St Onge, Haines et Sevin, 2000). La productivité, lorsqu'elle est évaluée au travers d'indicateurs objectifs ou via le superviseur, est améliorée par la pratique du télétravail. Cependant, le télétravail n'a pas d'impact sur la performance autoévaluée des collaborateurs (Gajendra et Harisson, 2007)

Concernant la satisfaction en situation de télétravail, les collaborateurs les plus satisfaits, selon une étude de Virick, DaSilva et Arrigton (2010), sont ceux qui parviennent à avoir un équilibre entre la présence au bureau et la pratique du télétravail. Une autre étude (Bentley et al, 2016) est venue compléter cela en mentionnant le fait que peu importe l'intensité du télétravail, le soutien de l'organisation ainsi que celui du manager et des pairs restaient l'élément le plus important pour susciter une satisfaction ainsi qu'un allègement du stress professionnel.

De même, ce qui est également important dans le cadre de la satisfaction, ce sont les infrastructures disponibles au domicile afin de permettre au collaborateur de pratiquer le télétravail sous les meilleurs hospices. Ainsi, il se doit de disposer d'un bureau dans lequel il peut travailler. Le soutien de l'organisation, en termes d'appui technique et de matériel fourni, est également un élément important qui entre en compte dans la satisfaction des collaborateurs concernant le télétravail (St Onge et al, 2000).

Ces éléments démontrent donc que les effets positifs sont accompagnés de facteurs modérateurs qui doivent, eux aussi, être pris en compte dans le cadre de la pratique du télétravail.

1.1.3.2 L'entreprise

Outre la plus-value pour le collaborateur, la pratique du télétravail revêt également des avantages pour l'entreprise qui la met en place. Dans cette section, nous allons donc en évoquer certains afin d'avoir un aperçu des bienfaits de cette pratique sur l'organisation.

Premièrement, le télétravail, selon la politique mise en place au sein de la compagnie, permet de réduire les dépenses dans le chef de l'entreprise, cela au travers des économies relatives à la taxe foncière, aux coûts de la location d'un immeuble, à l'occupation et l'entretien de celui-ci (Mello, 2007).

Deuxièmement, le télétravail permet de conserver un collaborateur qui déménagerait pour des raisons personnelles. En conséquence, une économie de coûts est permise puisque l'entreprise ne doit pas mettre en place des dépenses pour son remplacement (Mello, 2007).

Troisièmement, le télétravail permet de réduire l'absentéisme ainsi que le turnover en offrant la possibilité aux employés d'avoir davantage de flexibilité afin de pouvoir répondre à leurs besoins personnels. Le télétravail peut également influencer la rétention de talent et faciliter un retour plus rapide d'un collaborateur après une absence de longue durée (Mello, 2007).

Quatrièmement, le télétravail permet d'amplifier les options de recrutement. De nos jours, cette pratique est un élément fortement recherché notamment par de nombreux jeunes travailleurs (Kennedy, 2005).

Cinquièmement, le télétravail augmente la main d'œuvre disponible puisqu'il permet d'embaucher des personnes qui ne peuvent, pour de multiples raisons, se rendre sur le lieu de travail. Par exemple, une personne en situation de handicap pour qui les déplacements sont compliqués, pourra être embauchée et pratiquer le télétravail afin de limiter ses déplacements vers son lieu professionnel (Ruiz et Wailing, 2005).

1.1.4. Pierres d'achoppement du télétravail

Précédemment, nous avons mis en évidence certains avantages ainsi que les effets modérateurs qui pouvaient, parfois, surgir. Dans cette section, nous allons nous atteler à mettre en avant les inconvénients qui peuvent provenir de la pratique du télétravail tant dans le chef du collaborateur que de l'entreprise elle-même.

1.1.4.1 Les collaborateurs

Selon certains auteurs (Maruyama et al., 2009 ; Montreuil et Lippel, 2003), la pratique du télétravail permet d'accroître l'autonomie des collaborateurs. Cependant, certaines études ont démontré qu'il n'était pas toujours chose aisée que de parvenir à s'autogérer dans le cadre du télétravail (Lundberg et Lindfors, 2002 ; McNaughton et al., 2014).

Dans la section précédente, certains auteurs comme Biron et Van Veldhoven (2016) ont évoqué le fait que le télétravailleur pouvait être plus productif grâce à l'augmentation de ses heures de travail. Dès lors, il est possible d'effectuer un parallèle avec le fait que le travailleur se sentira « redevable ». Il aura le sentiment d'avoir une dette envers l'employeur qui lui octroie ce privilège de pouvoir pratiquer le télétravail (Putnam, Myers et Gailliard, in press). En effet, les collaborateurs voient cela comme un avantage auquel tous n'ont pas accès et qui peut être aisément supprimé. Selon Kelliher et Anderson (2010), il s'agit de la théorie de l'échange social. Le travailleur, afin de s'acquitter de sa dette fournirait davantage d'efforts qu'il n'est nécessaire d'en faire. Cette théorie propose de mettre en lien le succès d'une telle pratique avec les bénéfices organisationnels qui peuvent être engendrés. Cette notion de besoin de redevabilité peut d'ailleurs entraîner le risque de stress professionnel (Kelliher et Anderson, 2010).

Ensuite, Fonner et Rollof (2010) postulent également que la pratique ponctuelle du télétravail permet de se ressourcer en cas de stress professionnel. Néanmoins, un isolement professionnel trop important peut devenir néfaste pour le collaborateur. Une étude menée en 2016 (Bentley et al.) a mis en évidence le fait que la solitude de longue durée pouvait agir en faveur du stress professionnel. De récentes études mettent, elles aussi, en avant ce phénomène. Elles constatent un lien significatif et positif « *entre le développement du télétravail et l'exposition aux risques psychosociaux dans diverses organisations de travail (horaires imprévisibles, perception d'une charge de travail excessive, tension avec les collègues et les supérieurs hiérarchiques* » (ANACT, 2015 cité dans Vayre, 2019, p.11).

Aussi, selon Gajendra et Harrison (2007) le télétravail permet une amélioration claire de l'équilibre vie privée- vie professionnelle. Pourtant, à l'heure actuelle, la frontière entre ces deux « mondes » est de plus en plus fragile. Le télétravail participe bien entendu à ce brouillage des frontières (Matthews, Bernes-Farek et Bulger, 2010). Il est vrai que le télétravail peut contribuer au mieux-être du travailleur en lui permettant de mieux gérer son travail et sa vie. Cependant, nous sommes face à un paradoxe car il peut « *faire déborder le travail au-delà de*

la frontière que le salarié souhaite édifier entre son travail et sa vie hors du milieu ordinaire de travail » (Dumas et Ruiller, 2014, p.5).

1.1.4.2 L'entreprise

Suite aux inconvénients concernant les collaborateurs, nous ne pouvons passer outre le fait que des difficultés existent également dans le chef de l'entreprise qui met en place le télétravail.

Premièrement, nous pouvons évoquer un sentiment d'injustice pour certains collaborateurs pour qui, au regard de leur fonction, le télétravail n'est pas envisageable (Mello, 2007). Dans ce cas, il est possible d'effectuer un parallèle avec la notion de justice organisationnelle qui constitue en quelque sorte le ciment d'une collaboration efficace (Cropanzano, Bowen et Gilliland, n.d.). Plus précisément il s'agit du principe de justice procédurale qui peut être mise à mal puisque la méthode d'allocation des ressources est problématique (Folger et Greenberg, 1985).

Deuxièmement, une question subsiste également en termes de sécurité des données. Si un collaborateur reprend des documents confidentiels afin de travailler chez lui, comment en tant qu'entreprise, est-il possible de s'assurer que ces documents resteront bien secrets (Mello, 2007) ?

Troisièmement, nous ne pouvons nier l'impact que le télétravail peut avoir sur les équipes. En effet, les relations interpersonnelles peuvent s'en voir affectées. Il peut s'avérer complexe de créer de la cohésion entre collègues ou de réaliser des réunions s'il est impossible de réunir l'ensemble des membres pratiquant tous le télétravail (Hislop et Axtell, 2007 ; Taskin et Devos, 2005 ; Wilton, Páez et Scott, 2011).

Quatrièmement, en termes de contrôle, des changements sont également observables. Au travers de la pratique du télétravail, un balancement s'opère vers un contrôle de l'output qui amène donc le manager à faire confiance à ses collaborateurs puisqu'il n'est plus possible d'exercer un contrôle direct, visuel, sur le travailleur (Taskin, 2006). De ce fait, nous faisons face à une rupture de la traditionnelle façon de contrôler qui peut générer un inconfort auprès du manager. Celui-ci, peu habitué, éprouvera des difficultés à s'adapter à ces changements puisqu'il se voit éloigné des membres qui forment son équipe. Il s'agit, pour le superviseur, de revoir sa façon de travailler. Bien entendu, des responsabilités incombent également dans le chef du collaborateur qui devra, quant à lui, s'adapter et adapter son travail face à cette nouvelle pratique (Felstead, Jewson et Walters, 2003).

Au travers de ces deux sous-sections reprenant les avantages et les inconvénients liés à la pratique du télétravail, nous remarquons des résultats contrastés. Selon les études menées, cela peut notamment s'expliquer par « *l'ancienneté dans le télétravail (surtout au cours de la première année suite au passage en télétravail)* » (Vayre, 2019, p.20).

1.1.5. Télétravail face à la crise du COVID-19

La crise à laquelle nous faisons face a bousculé les pratiques professionnelles, notamment, le télétravail. Il semblait donc intéressant de mettre en exergue la façon dont les collaborateurs perçoivent cette pratique à l'aube de cette pandémie du COVID-19.

Afin de connaître l'opinion des collaborateurs, une étude sous forme de questionnaire électronique a été menée auprès de 2673 flamands ayant la possibilité, dans le cadre de leur fonction, de pratiquer le télétravail durant la crise du COVID-19 (Baert, Lippens, Moens, Sterkens et Weytjens, 2020).

Selon cette étude, deux-tiers soit 65,7% des répondants se sont montrés satisfaits de l'accroissement de la pratique du télétravail dans le cadre de leur fonction. Dans un même temps, pour 64% des répondants, cette recrudescence leur a permis d'améliorer l'équilibre vie privée-vie professionnelle, cela en réduisant le stress pour 48% d'entre eux et les chances de burnout pour 47% d'entre eux (Baert, Lippens, Moens, Sterkens et Weytjens, 2020).

L'impact du télétravail sur leur fonction semble également avoir augmenté la productivité (56%) ainsi que la concentration (50%) (Baert, Lippens, Moens, Sterkens et Weytjens, 2020).

Ces effets positifs ont été principalement ressenti par la gente féminine. Selon les auteurs, cela s'explique notamment par le fait que les femmes, ayant encore fortement la responsabilité du foyer, ont pu, plus facilement, combiner vie privée et vie professionnelle (Baert, Lippens, Moens, Sterkens et Weytjens, 2020).

Certains (57%) considèrent que le COVID-19 et l'obligation de pratiquer le télétravail ont mis quelque peu à mal leurs relations avec les collègues et le manager (Baert, Lippens, Moens, Sterkens et Weytjens, 2020).

De façon générale, au regard des résultats proposés dans le cadre de cette étude, le télétravail semble avoir été relativement bien accueilli tant par les hommes que par les femmes.

Pour clôturer, nous allons brièvement rappeler les éléments qui y ont été évoqués. Nous avons donc mis en avant la définition, le cadre légal ainsi que quelques avantages et inconvénients. Ensuite, nous avons brièvement expliqué l'impact de la crise sur la pratique du télétravail.

A présent, nous allons passer à la section suivante concernant les facteurs affectant une évolution professionnelle.

1.2 Evoluer professionnellement, quels sont les déterminants ?

²Au cours des dernières décennies, de multiples changements économiques et sociaux ont été observés. Parmi ceux-ci, nous retrouvons notamment la globalisation, les avancées technologiques, la diversité de la main d'œuvre ou encore l'emphase mise sur les travailleurs du savoir (Burke et Ng, 2006 ; Sullivan et Baruch, 2009 ; Cappellen et Janssens, 2010 ; Zhu, Wolff, Hall, Heras, Gutierrez et Kram, 2013). Tous ces changements ont complexifié les trajectoires et amené la carrière traditionnelle à devenir quelque peu désuète. Aujourd'hui, l'employeur ne propose plus à un collaborateur des certitudes à long terme. Les opportunités au sein d'une même entreprise se sont vues diminuées suite à des réductions d'effectifs (Baruch et Bozionelos, 2011 ; Gustavsson, 2012). De plus, la notion d'équilibre vie privée-vie professionnelle a pris de l'ampleur. Ces changements amènent les individus à devenir de plus en plus conscients de la responsabilité qu'ils ont à jouer dans la gestion de leur carrière (Baruch et Bozionelos, 2011).

Au fil des générations, les individus ont dû s'adapter à ces mutations du marché du travail. Cela passe notamment par le fait d'accepter des accommodements qui s'éloignent quelque peu de l'ancienne vision plus traditionnelle. Nous avons, au fil des années, observé un shift dans la façon dont les carrières étaient appréhendées. Auparavant, la vision de la carrière était en quelque sorte un long fleuve tranquille caractérisé par stabilité, linéarité et évolution principalement verticale. Ce type de carrière reposait sur une division stricte du travail et sur la loyauté du collaborateur. La notion de récompense était principalement établie sur base du salaire et du statut. Aujourd'hui, les entreprises s'aplatissent et limitent les niveaux hiérarchiques. Elles ouvrent aussi leurs frontières afin de devenir plus flexibles (Baruch et

² Dans cette section, certaines sources sont relativement anciennes. Pourtant, elles apparaissent encore, à l'heure actuelle, dans des articles scientifiques récents. Dès lors, nous postulons que ces informations sont toujours véridiques à l'heure actuelle même si elles peuvent être contestées au regard des résultats que nous obtiendrons.

Bozionelos, 2011). Dès lors, nous sommes dans une carrière plus dynamique, amenant le collaborateur dans des directions multiples où il se laisse guider par ses objectifs et ses valeurs personnels (Baruch, 2004 ; Chudzikowski, 2012). Les collaborateurs se doivent d'acquérir de l'expérience tout en développant leur portefeuille de compétences afin d'accroître leur niveau d'employabilité, en échange, d'un engagement à court-terme dans une entreprise (Baruch, 2004). Nous observons donc plus de mobilité dans les carrières à l'heure actuelle (Chudziowski, 2012). Celle-ci comprend « *les changements d'emploi (c'est-à-dire les changements de responsabilités professionnelles, de niveau hiérarchique ou de titre au sein d'une organisation), les changements d'organisation (c'est-à-dire les changements d'employeur) et les changements de profession (c'est-à-dire les changements qui nécessitent des compétences, des routines, des environnements de travail, une formation, un enseignement ou une préparation professionnelle fondamentalement nouveaux).* » (Feldman et Ng, 2007 cités dans Lyons, Schweitzer et Ng, 2013, p.10).

Comme évoqué précédemment, les carrières évoluent. Qu'en est-il des facteurs responsables d'une évolution ? Qu'un collaborateur souhaite évoluer au sein d'une même institution ou voyager d'entreprise en entreprise, quels sont les déterminants qui vont lui permettre de progresser (horizontalement ou verticalement) dans le cadre de sa carrière ? Certains facteurs persistent au fil du temps, d'autres sont plus récents mais tous jouent un rôle dans le succès professionnel.

Dans cette section, nous allons mettre en avant les notions de succès objectif et subjectif pour ensuite proposer quelques déterminants du développement de carrière. Pour terminer, nous évoquerons brièvement l'impact du COVID-19 sur les carrières.

1.2.1. Succès objectif et succès subjectif, quelle différence ?

Avant d'évoquer les éléments qui peuvent faciliter une évolution de carrière, il semble nécessaire de faire un détour auprès de la littérature exprimant la différence entre le succès professionnel objectif et le succès professionnel subjectif.

Le succès professionnel peut être défini comme : « *les conséquences positives et les réussites psychologiques qu'un individu accumule au fil de ses expériences professionnelles* » (Judge et Bretz, 1994 ; London et Stumpf, 1982 cités dans Judge, Cable, Boudreau et Bretz, 1995, p.2).

Cette notion de succès professionnel est un concept évaluatif c'est-à-dire qu'il est fonction de la personne qui exerce un jugement. Selon Jaskolka et al (1985), les autres ont tendance à juger

le succès professionnel de l'un sur base de critères relativement objectifs et visibles tels que le salaire d'un collaborateur ou encore le nombre de promotions engendrées sur une carrière professionnelle (Gattiker et Larwood, 1988 ; Judge et al, 1995). Ainsi, lorsqu'une évolution de carrière est évoquée en termes de critères objectifs pouvant être mesurables, nous parlons de succès professionnel objectif (London et Stumpf, 1982).

Pourtant, il a été démontré qu'une réussite extrinsèque, comme la rémunération, ne permet pas forcément aux individus d'être satisfaits de leur accomplissement (Korman, Wittig-Berman et Lang, 1981).

C'est la raison pour laquelle, il est nécessaire de prendre en compte tant la notion de succès professionnel objectif que celle de succès professionnel subjectif (Howard & Bray, 1988 ; Gattiker et Larwood, 1988). Ce second terme peut être défini comme « *le sentiment d'accomplissement et de satisfaction d'un individu à l'égard de sa carrière* » (Howard et Bray, 1988 ; Gattiker et Larwood, 1989 cités dans Judge, Cable, Boudreau et Bretz, 1995, p.3). Il est donc fait référence à la satisfaction du collaborateur dans le cadre de son évolution de carrière (Judge et al, 1995 ; Hofmans, Dries et Pepermans, 2008).

1.2.2. Gestion de la carrière par l'entreprise

Comme évoqué précédemment, le collaborateur est amené, de plus en plus, à prendre son développement professionnel en main. Cependant, l'entreprise, et notamment le département Ressources Humaines, continuent à jouer un rôle prépondérant dans la gestion de carrière des individus. Ils peuvent notamment endosser le rôle de gestionnaire de carrière (Cappellen et Janssens, 2010).

Le développement de nouvelles compétences via divers canaux est plus que nécessaire afin de permettre à un collaborateur d'évoluer tout au long de sa carrière et de maintenir son employabilité (Pinnington, 2011). En entreprise, cela passe notamment par diverses stratégies comme les formations, les évaluations de performance, les plans de carrière ainsi que la mise en place de projets formels de mentoring (Lewis et Arnold, 2012).

Ces éléments sont non seulement nécessaires pour le collaborateur, sa satisfaction, son engagement et son employabilité (Zhou et Li, 2008) mais ils sont aussi essentiels pour l'entreprise. Un collaborateur satisfait et impliqué mettra tout en œuvre afin d'atteindre les objectifs qui lui ont été fixés par l'organisation, ce qui permet à l'entreprise de rester

compétitive face à ses concurrents (Rotenberry et Moberg, 2007). Dès lors, ces stratégies vont permettre la réunion des objectifs tant individuels qu'organisationnels (Tlaiss et Kauser, 2011).

En résumé, ces éléments sont importants puisqu'ils vont permettre au collaborateur qui le souhaite de se développer et d'évoluer professionnellement (succès objectif). De surcroît, ils vont participer à la satisfaction professionnelle du collaborateur (succès subjectif) (Orpen, 1994 ; Zhou et Li, 2008 ; Kong et al., 2010 ; Yap, Holmes, Hannan et Cukier, 2010).

Hormis des stratégies pouvant être mises en place par l'entreprise et plus spécifiquement le département des Ressources Humaines, le support organisationnel est également important. Il est corrélé positivement avec la reconnaissance, les augmentations salariales ou encore les promotions. Dans ce cas, nous constatons un impact tant en termes de succès objectif que de succès subjectif (Rhoades et Eisenberger, 2002 ; Shanock et Eisenberger 2006).

Finalement, la taille de l'entreprise peut potentiellement se répercuter sur l'évolution de carrière. Plus précisément, elle peut avoir un impact sur l'accès à diverses promotions (succès objectif). En effet, selon Whitely et al (1991), plus une entreprise est grande, plus le nombre de postes vacants est important. Cela permettra donc d'obtenir davantage de promotions. Cependant, le lien n'est pas aussi évident. D'autres recherches ont mis en avant le fait que dans les grandes entreprises, le nombre de promotions peut, en effet, être plus important mais le nombre de candidats l'est également. De ce fait, il y a davantage de collaborateurs qui sont en compétition pour un même poste (Stewman et Konda, 1983). En réalité, des preuves ont donc été trouvées pour chacune de ces affirmations (Cox et Harquail, 1991 ; Cox et Nkomo, 1991).

1.2.3. Gestion individuelle de la carrière

Certes l'entreprise joue un rôle mais les individus peuvent et doivent eux aussi prendre leur carrière en main afin de progresser et d'accroître leur satisfaction (Quigley et Tymon, 2006).

Il est important, pour un collaborateur, de jouer un rôle actif dans la gestion de son évolution (Weng et McElroy, 2010). Selon Raabe, Frese et Beehr (2007), les individus qui prennent part à leur carrière vont se montrer plus proactifs et auront de meilleurs résultats en termes d'évolution.

Concernant la proactivité, Hall et al. (2004) estiment qu'un collaborateur qui souhaite s'investir pleinement dans sa carrière doit mettre en place des stratégies permettant de gérer tant les défis personnels que professionnels.

1.2.3.1 Comportements et personnalité

En termes de gestion individuelle, il convient de se montrer efficace dans sa fonction afin de viser une évolution de carrière. Cette notion d'efficacité a d'ailleurs un impact tant sur la carrière objective que sur la carrière subjective (Abele et Spurk, 2009).

L'estime de soi est également un déterminant qui permet d'expliquer le déploiement de la carrière d'un individu ainsi que sa contribution à des activités orientées vers l'évolution de carrière. Les personnes, ayant confiance en elles, estiment qu'elles pourront évoluer et perçoivent moins d'obstacles à leur développement de carrière. Elles sont également plus confiantes dans les décisions qu'elles vont prendre afin d'évoluer. Elles vont avoir tendance à planifier et explorer les possibilités offertes à elles et se montreront moins hésitantes (Creed et al., 2004). Dès lors, les auteurs postulent que l'estime de soi aura tant un effet sur la carrière objective que sur la carrière subjective (Creed et al., 2004).

L'attachement d'un collaborateur à sa profession se traduit par la notion de centralité. Le fait de mettre le travail au centre de ses préoccupations amène le collaborateur à estimer que l'engagement dans sa carrière professionnelle est un élément central de sa vie. Dès lors, ce sentiment vis-à-vis de sa fonction et de sa carrière va jouer un rôle au niveau de la réussite professionnelle (Ismail et Mohd Rasdi, 2006). Par conséquent, la centralité au travail donnée par chacun des individus aura un impact tant sur une carrière objective que sur la carrière subjective (Ismail et Mohd Rasdi, 2006).

Finalement, les individus disposant de fortes aspirations mettront tout en œuvre afin de parvenir à les réaliser. Celles-ci expliquent la réussite professionnelle de ces mêmes individus. Cela passe notamment par le fait de mêler aspirations de carrière avec valeurs, intérêts ainsi que préférences pour viser la réussite professionnelle. Cette notion d'aspiration aura, à nouveau, un impact tant sur la carrière objective que sur la carrière subjective (Callanan, 2003).

1.2.3.2 Gestion du réseau

Disposer d'un réseau professionnel peut s'avérer être un élément décisif lorsqu'il est question d'évolution de carrière. Celui-ci permet « *l'échange d'informations, la collaboration, la planification de la carrière et l'élaboration de stratégies, le soutien/encouragement professionnel et l'accès à la visibilité, ainsi que la mobilité ascendante* » (Bozionelos, 2003 ; Ismail et Mohd Rasdi, 2007 cités dans Mohd Rasdi, Ismail et Garavan, 2011, p.7).

Le réseau professionnel contribue tant au succès objectif qu'au succès subjectif d'un collaborateur (Bozionelos, 2003, 2006).

1.2.3.3 Compétences informatiques

Depuis une quinzaine d'années, les compétences informatiques sont devenues un élément important lorsqu'il est question d'évolution. Les nouvelles technologies prennent de plus en plus de place dans nos vies et ces compétences sont importantes afin d'accroître la valeur « marchande » d'un collaborateur ainsi que ses possibilités de succès de carrière sur le long terme (Randall et Zirkle, 2005 ; Drucker 2006).

Les compétences en informatique jouent davantage un rôle au niveau du succès de carrière objectif (Randall et Zirkle, 2005 ; Drucker 2006).

1.2.3.4 Capital humain

La notion de capital humain comprend principalement la scolarité ainsi que l'expérience professionnelle des collaborateurs. Il s'agit d'un prédicteur qui a une grande influence sur une évolution de carrière (Judge et al., 1995 ; Tharenou et Conroy, 1994 ; Tharenou et al., 1994) et cela même si l'impact sur la carrière subjective (la satisfaction au travail) est moins important (Judge et al, 1995).

1.2.4. L'évolution de carrière face à la crise du COVID-19

Il semble que les carrières professionnelles aient été clairement impactées par la crise du COVID-19 à laquelle nous faisons actuellement face. Deux secteurs ont particulièrement souffert de cette crise : le tourisme et l'HORECA (UNWTO,2020).

De façon plus globale et afin de connaître le ressenti des travailleurs, une étude, sous forme de questionnaire électronique, a été menée auprès de 3821 flamands (Baert, Lippens, Moens, Sterkens et Weytjens, 2020).

Les résultats de cette étude sont assez interpellant. En effet, 21% des répondants craignent de perdre leur emploi suite à la crise du COVID-19. 13% d'entre eux estiment que cela se produira dans l'année (Baert, Lippens, Moens, Sterkens et Weytjens, 2020).

En termes de promotion, 26% estiment qu'ils vont passer à côté d'une opportunité professionnelle qu'ils auraient dû obtenir dans un contexte « normal ». Lorsqu'il est question d'avenir professionnel, 27% des répondants évoquent une baisse de motivation, cela

principalement au sein de la jeune génération (Baert, Lippens, Moens, Sterkens et Weytjens, 2020).

La moitié des répondants, soit 52%, estime que la crise va impacter négativement les possibilités de postes vacants mis à leur disposition. Cela est particulièrement significatif auprès des individus hautement qualifiés (Baert, Lippens, Moens, Sterkens et Weytjens, 2020).

De façon générale, 33% des répondants pensent que le COVID-19 va impacter négativement leur carrière de façon globale (Baert, Lippens, Moens, Sterkens et Weytjens, 2020).

Cependant, le feedback ainsi que la satisfaction au travail semblent être des éléments positifs afin de contrecarrer l'effet négatif (Baert, Lippens, Moens, Sterkens et Weytjens, 2020).

Dans cette section, nous avons évoqué la différence entre deux notions à savoir : le succès objectif et le succès subjectif. A la suite de cela, nous avons proposé quelques facteurs tant organisationnels qu'individuels pour expliquer l'évolution de carrière. Nous avons terminé cette section par l'impact du COVID-19 sur les évolutions futures de carrière.

A présent, nous allons passer au monde professionnel et aux inégalités de genre qui peuvent être mises en exergue.

1.3 Monde professionnel et inégalités de genre

Dans cette section, nous allons nous atteler à déceler de façon globale les divers obstacles auxquels les femmes font face durant leur carrière³.

Auparavant, la faible présence des femmes dans les hautes sphères industrielles était expliquée par un retard historique. Cette justification reposait sur le postulat que les femmes ayant eu accès tardivement à l'éducation ont vu leur accès au sommet de la hiérarchie ralenti. Ce retard devait être comblé par la présence de plus en plus importante d'étudiantes dans les sphères éducatives, ce qui, par la suite, devait leur permettre d'accéder au sommet de l'organisation (Laufer et Fouquet, 1997). Aujourd'hui, ce retard historique n'est plus d'actualité puisque les femmes parviennent à accéder aux études tout comme leurs homologues masculins. Pourtant, les inégalités entre hommes et femmes subsistent encore aujourd'hui. Le monde professionnel n'y échappe d'ailleurs pas (Zannad et Galindo, 2016).

³ Attention, dans ce mémoire, nous ne nions en aucun cas le fait que l'homme peut lui aussi faire l'objet d'inégalités professionnelles. Cependant, dans ce contexte particulier, le focus est exercé sur la femme.

Entre 1995 et 2013, le taux d'emploi des femmes a connu un accroissement considérable. Ainsi, nous sommes passés de 49,2% en 1995 à 61,3% en 2013, soit une augmentation de plus de 12% (Institut pour l'égalité des femmes et des hommes, 2015).

Dès lors, nous pourrions nous attendre à une augmentation similaire au sein des hautes instances des organisations. Pourtant, selon Stabel, organisme officiel de statistiques de notre pays, seules 128,263 femmes sont des managers contre 249,932 hommes en 2018.

A titre d'exemple afin d'illustrer les propos évoqués ci-dessus, nous pouvons prendre l'illustration suivante à savoir certains secteurs du SPF. Les inégalités au sein des comités de directions sont flagrantes. En 2017, le SPF Finances comptait 4 femmes pour 16 hommes, le SPF Justice comptait, quant à lui, 2 femmes pour 9 hommes et le SPF Santé publique ne comptait aucune femme pour 6 hommes. (Belga, 2019).

Les obstacles auxquels les femmes font face dans leur ascension connaissent différents noms. Nous retrouvons la paroi de verre, le plancher gluant ou encore le tuyau percé. Néanmoins, le plus connu et le plus souvent évoqué dans le cadre de notre cursus concerne la notion de plafond de verre qui désigne : « *l'ensemble des obstacles visibles et invisibles qui séparent les femmes du sommet des hiérarchies professionnelles et organisationnelles* » (Laufer, 2004, p.5).

Dès lors, quels sont ces obstacles qui renforcent le plafond de verre auquel les femmes sont confrontées dans le cadre de leur évolution de carrière ?

Ils sont de nature diverse. En effet, trois types d'obstacles peuvent être évoqués (Belghiti-Mahut, Dambrin et Lambert, 2008) :

- individuels comme la personnalité des femmes ;
- sociaux comme les stéréotypes conscients ou inconscients ancrés dans nos croyances communes ;
- organisationnels comme des barrières professionnelles ou encore des discriminations envers les collaboratrices.

1.3.1. Obstacles individuels

Le plafond de verre existe et cela est indéniable. Diverses explications peuvent être proposées et l'une d'entre elles provient de la femme elle-même et des épreuves qu'elle « s'inflige ».

Selon Fuster et Restuccia (2002), les femmes se retrouvent dans un arbitrage continu entre l'envie d'évoluer professionnellement et le désir de libérer du temps pour leur vie personnelle.

Naturellement, celles-ci vont avoir tendance à se positionner en situation de tensions entre ces deux mondes. Par exemple, dans le cadre organisationnel, certaines conditions de travail comme les voyages, les réunions tardives ou encore les heures supplémentaires vont avoir tendance à défavoriser les femmes. Cela est d'ailleurs encore plus prégnant lorsque le mari est aussi à la recherche d'une évolution professionnelle. Ce facteur d'arbitrage peut, en partie, expliquer le faible taux de présence féminine dans les hautes sphères de la société (Belghiti-Mahut, Dambrin et Lambert, 2008).

Ensuite, dans cet arbitrage, certaines d'entre elles vont avoir tendance à délaissier naturellement leur carrière ou le développement de leur portefeuille de compétences notamment lorsqu'elles ont à veiller sur un enfant encore dépendant de ses parents (Wajcman, 2003). Certes, cela relève de leur choix personnel. Cependant, il est possible d'interroger le poids de la culpabilité lorsqu'une telle décision est à prendre. Compte tenu des rôles sexués des hommes et des femmes ainsi que des attentes sociales que cela génère, peut-on réellement parler de choix délibéré de la femme ou plutôt de pression sociale exercée sur elle en raison de sa responsabilité vis-à-vis de son foyer (Berthe, Dumas et Poilpot-Rocaboy, 2016) ?

De plus, la faible présence des femmes dans les réseaux peut également être un facteur explicatif. Qu'ils soient formels ou informels, les réseaux professionnels peuvent représenter un véritable atout lorsqu'il est question d'évolution (Bertin-Mouro et Laval, 2006). Appartenir à un réseau permet non seulement de se rendre visible aux yeux des autres mais également d'avoir des mentors pouvant être utiles dans une ascension de carrière (Laufer, 2004). Pourtant la présence des femmes au sein de ceux-ci reste assez timide, ce qui rend plus compliqué leur présence dans les instances de pouvoir et complique donc le passage au travers du plafond de verre (Laufer, 2004). Dans les sections suivantes, nous remarquerons que leur faible présence n'est pas toujours le fruit d'un choix purement délibéré.

Finalement, selon Gosling et al. (2016), en termes d'estime de soi, les hommes démontrent un niveau d'estime plus élevé que les femmes. Globalement, les femmes ont tendance à s'évaluer de façon juste ou à douter de leurs capacités (Kay et Shipman, 2014). Elles ont d'ailleurs tendance à mentionner cela comme facteur catalyseur de leur évolution de carrière (Manfredi et al., 2014). Les hommes, quant à eux, ont tendance à se montrer trop confiants (Reuben, Rey-Biel, Sapienza et Zingales, 2012) ou plus confiants que les femmes lorsqu'il s'agit d'évaluer leurs comportements ou leurs capacités à être un bon leader (Bear et al. 2017). Cela peut en quelque sorte être mis en relation avec l'effet Dunning-Krueger dans lequel des personnes

moins compétentes vont avoir tendance à surestimer leurs capacités alors que, à contrario, les plus compétentes se sous-estimeront (Dunning, 2011).

1.3.2. Obstacles sociaux

Certes des obstacles individuels sont bels et bien présents. Cependant, les stéréotypes ne sont pas en reste. Il s'agit « *d'images dans nos têtes [...] des catégories descriptives simplifiées par lesquelles nous cherchons à situer autrui ou des groupes d'individus.* » (Lippmann, 1922 cités dans Légal et Delouée, 2015, p. 9).

La société de manière générale dispose d'une idée préconçue de ce que devrait être un bon leader. Les traits qui lui sont attachés relèvent d'ailleurs du stéréotype masculin (Booyesen et Nkomo, 2010 ; Burkinshaw et White, 2017). La perception de ce qu'est un leader et celle de ce que devrait être une femme est donc, selon les stéréotypes, en inadéquation et amène des préjugés quant à la présence de la gente féminine dans des positions de management (Bear et al., 2017 ; Burkinshaw et White, 2017).

Les femmes ont tendance à être vues comme moins assertives et faisant preuve de plus de compassion. Dès lors, le style de leadership qui leur est attribué est celui du « *facilitative and collaborative* ». A contrario, les hommes sont perçus comme de meilleurs leaders car les croyances communes leur attribuent davantage de traits liés à l'assertivité, la dominance, l'agressivité ou encore l'esprit de compétition. Leur style de leadership est vu comme « *command and control* » (Bear et al., Burkinshaw et White, 2017).

Dès lors, les tendances considèrent que les hommes sont plus aptes à disposer des « bonnes » caractéristiques pour être un manager efficace (Bear et al., Burkinshaw et White, 2017). Les femmes qui, au cours de leur carrière, adopteront des comportements dits plus assertifs seront vues comme des femmes agressives contrairement aux hommes qui, eux, seront vus comme de bons managers (Williams et Tiedens, 2015). De ce fait, les femmes sont plus susceptibles de recevoir des réactions négatives face à leurs comportements. Ce jugement va également affecter la présence des femmes dans les réseaux. Effectivement, elles craignent de paraître assoiffées de pouvoir et de promotions (Ely, Ibarra et Kolb, 2011).

Selon Blossfeld, Drobnic (2001) et Kirchmeyer (1998), le second stéréotype souvent évoqué est celui de la « femme mère - épouse ». Il s'agit d'un stéréotype tenace selon lequel une femme est avant tout une mère et une épouse et où l'homme est, quant à lui, un père et un soutien financier pour la famille. Ainsi, sur le long terme, ce sont davantage les femmes qui vont

sacrifier leur carrière afin de mieux concilier vie privée et vie professionnelle. Réciproquement, les hommes, quant à eux, feront des sacrifices concernant leur vie personnelle. Avec ce paragraphe, nous en revenons à la question du choix de la femme. A nouveau, la même interrogation se répète : peut-on réellement parler de choix délibéré de la femme ou plutôt de pression sociale (et de stéréotypes) exercée sur elle en raison de sa responsabilité vis-à-vis de son foyer (Berthe, Dumas et Poilpot-Rocaboy, 2016) ?

1.3.3. Obstacles organisationnels

Dans le monde des organisations, des obstacles viennent aussi compliquer l'ascension des femmes.

Dans un premier temps, concernant le mentoring, il s'avère que les femmes obtiennent généralement un support de leur mentor de qualité moindre, cela comparativement au mentoring octroyé à leurs homologues masculins (Lyness et Thompson, 2000). Ensuite, selon Bear et al. (2017) en termes de feedback objectif dans le cadre de l'amélioration des performances, celui reçu par les femmes est, encore une fois, moins qualitatif, qui plus est, lorsque les femmes reçoivent un feedback, celui-ci est moins régulièrement encourageant et positif. Ces deux notions de mentoring et de feedback participent directement à la difficulté éprouvée par les femmes dans le développement d'une identité de « femme-dirigeante » ainsi que dans l'achèvement d'objectifs professionnels (Bear et al., 2017). Il est pourtant essentiel de pouvoir se construire une « identité de leader » lorsque l'on souhaite en devenir un (Ely et al., 2011).

Les managers, ainsi que les collaborateurs de façon plus générale, ne sont pas nécessairement conscients de l'existence du plafond de verre. La compréhension de ce problème est difficile car, pour beaucoup, le simple fait d'avoir une femme manager autour de la table lors d'une réunion donne le sentiment qu'il n'existe en réalité aucun problème (Bertin-Mourot et Laval, 2006).

« *Think manager, think male* » (Schein, 1973) : il n'est pas chose aisée pour une femme que de jouer à des jeux de pouvoir au sein desquels les règles ont été mises en place par des hommes. En effet, nous pouvons mentionner « l'homosocialité » concernant la notion d'évolution hiérarchique. Il s'agit de la tendance qu'ont les hommes devenus managers à recruter et promouvoir leurs semblables (en termes de style de vie, formation, diplôme, hobbies). Ils vont perpétuer les modèles hommes/femmes existants au sein même de leur compagnie. Il s'agit d'un biais de similarité au travers duquel les hommes ont tendance à cultiver une forme de

magnanimité auprès de leurs homologues. (Anderson-Gough, Grey et Robson, 2005). Cela renvoie à la notion de « gender-based shemata » attribuant aux hommes et femmes des fonctions professionnelles qui leur sont propres. Cela conduit d'ailleurs les femmes à être exclues des réseaux professionnels ainsi que d'un mentorat de qualité (Baumgartner et Schneifer, 2010).

L'ensemble des éléments évoqués ci-dessus peuvent être mis en relation avec la notion des représentations sociales (Jodelet, 2015). Celles-ci renvoient au fait d'effecteur des allers-retours entre des facteurs individuels et des facteurs collectifs. Elle met donc en avant la façon dont une compréhension généralement partagée va amener la construction d'une réalité courante qui influencera à son tour l'expérience et le vécu d'un individu. A contrario, les connaissances et émotions d'une personne vont supporter ou obstruer le changement social (Jodelet, 2015). *« Ceci renvoie à deux processus communs : celui de la différenciation et celui de la hiérarchisation des catégories de sexe. Parce que ces deux processus s'appuient sur des représentations stéréotypées, il semble que l'amorce d'un processus de féminisation des sphères dirigeantes nécessite qu'une brèche soit ouverte dans les systèmes de représentations individuels et collectifs »* (Zannad et Galindo, 2016, p. 69).

1.3.4. Télétravail et inégalités

De façon générale, le télétravail renforce-t-il les inégalités dont les femmes peuvent être victimes ?

Sullivan et Lewis (2001) répondent par l'affirmative. Selon ces auteurs, le télétravail peut impacter négativement l'égalité entre les sexes. En permettant aux femmes de travailler chez elles, nous augmentons le risque de les amener à gérer complètement la responsabilité du foyer. Dès lors, selon eux, nous pouvons parler d'une certaine forme d'exploitation.

Plus récemment, la crise du COVID-19 et le télétravail contraint que cette pandémie a engendré, ont sans doute renforcé les inégalités entre hommes et femmes. En effet, durant plusieurs mois, les femmes ont été obligées de pratiquer le télétravail afin de réaliser leurs tâches professionnelles, cela en plus de la charge mise sur leurs épaules concernant l'attention portée à leur famille. Elles ont donc, de facto, été plus exposées à cette crise (Meyronin, 2020).

Selon Benoit Meyronin, docteur en économie (2020), habituellement, les femmes sont plus susceptibles de recevoir des critiques de la part de leur entourage quant à la gestion de leur équilibre vie privée-vie professionnelle. Les stéréotypes sont persistants et exigent toujours de

la femme qu'elle endosse le rôle de gestionnaire du domicile et des enfants pendant que l'homme, quant à lui sera considéré comme légitime s'il souhaite s'investir pleinement dans son activité professionnelle.

Dès lors, durant cette crise, les femmes sont encore plus exposées aux difficultés qu'incombe la gestion de la vie privée et de la vie professionnelle. La charge mentale dont sont victimes les femmes s'est donc amplifiée. Selon la cardiologue Claire Mounier-Vehier (2020), durant le confinement, la difficulté qu'ont les femmes à concilier vie privée et vie professionnelle risque d'augmenter le risque d'attaque cardiaque. En effet, le stress est omniprésent pour « *ces mères de famille qui ont dû résoudre l'équation compliquée du télétravail et de faire l'école à la maison pour les enfants, et s'occuper de la maison* » (Mounier-Vehier, 2020, p.1).

Les informations obtenues dans cette section sont en contradiction avec les données évoquées précédemment par Baert, Lippens, Moens, Sterkens et Weytjens, (2020). Ceux-ci postulaient que le télétravail avait aidé les femmes à mieux gérer vie privée et vie professionnelle. Or ici, nous constatons que c'est plutôt l'inverse qui a été observé avec une recrudescence de la charge mentale à l'encontre des femmes. Dès lors, il conviendrait d'investiguer plus en profondeur cela afin de parvenir à réellement mettre en évidence l'impact du télétravail sur les femmes ayant un emploi et une vie de famille. Cette crise étant relativement récente, il reste encore probablement énormément de zones d'ombre la concernant. Selon nous, dans le cadre de ces deux études, les disparités peuvent potentiellement s'expliquer par un échantillon différent tant en termes d'âge, de sexe que de nombre d'enfants par famille.

En résumé, dans cette section, nous avons évoqué les obstacles auxquels les femmes peuvent faire face dans le cadre de l'exercice de leur activité professionnelle. Par la suite, nous avons mis en avant l'impact du télétravail sur les inégalités en faisant, notamment, un détour par l'actualité.

1.4 Hypothèses

Dans cette section, nous allons expliciter les hypothèses qui peuvent être formulées à la suite de la revue de littérature. Celles-ci peuvent être mises en lien avec le cadre d'analyse (Figure n°1) situé à la page suivant celles-ci.

Dans le cadre de ce travail, nous avons posé deux hypothèses, une concernant la productivité et une autre concernant la visibilité. Dans le cadre de nos entretiens, l'intérêt est aussi de savoir lequel de ces deux facteurs semble avoir davantage d'importance quant à la question de

l'évolution de carrière. Si la productivité est augmentée, le manque de visibilité est-il relayé au second plan ? Ou alors malgré l'augmentation de la productivité, le manque de visibilité reste-il l'élément le plus influent ?

Au travers des dires des collaborateurs, nous allons analyser l'impact de ces deux facteurs sur les évolutions de carrière dans la vie des individus.

1.4.1. Hypothèse relative à la productivité

La productivité est un élément souvent mis en avant pour justifier la mise en place d'une pratique telle que le télétravail. Selon certains auteurs (Khanna et New, 2008 ; Martin et MacDonnell, 2012 ; Mello, 2007), le collaborateur en télétravail est davantage productif. Dès lors, nous avons posé l'hypothèse suivante :

H1 : Les collaborateurs estiment que le télétravail permet de les rendre plus productifs grâce à l'absence de distractions dans un environnement calme permettant la concentration (H1a), la possibilité d'agencer librement la journée (H1b) et l'augmentation du temps de travail grâce aux gains de trajets (H1c).

Ces éléments les amènent à considérer qu'ils pourront évoluer plus rapidement au sein de l'entreprise. Dès lors, au regard du facteur productivité, cela conduirait les collaborateurs à estimer que le télétravail permet de soutenir les évolutions de carrière. Par ricochet, le plafond de verre pourrait donc être déforcé.

Les différents impacts du télétravail sur la productivité restent, à l'heure actuelle, assez contrastés. Pour certains auteurs, le télétravail permet, comme évoqué précédemment, de choisir librement où et quand exécuter les tâches professionnelles selon les cycles de productivité de chacun (Gajendra et Harisson, 2007 ; Pyöriä, 2011). De plus, les individus ont la possibilité de travailler davantage grâce à l'économie de temps (Pyöriä, 2011, Tremblay et Thomsin, 2012) tout en étant dans un environnement calme et sans distractions environnantes (Fonner et Roloff, 2010, Tremblay et Thomsin, 2012). De ce fait, les collaborateurs considèrent qu'ils seront davantage productifs durant leur journée de télétravail (Gajendra et Harrison, 2007 ; Martínez Sánchez et al., 2007 ; Maruyama et Tietze, 2012).

Cependant, d'autres auteurs (Leonardi et al., 2010) postulent qu'il n'est pas si évident de savoir si le télétravail contribue réellement à l'augmentation de la productivité. L'une des raisons concerne le fait que les collaborateurs en télétravail sont malgré tout soumis à des distractions qui vont les déconcentrer ou leur faire perdre du temps. Par exemple, absents de leur bureau,

ils peuvent recevoir davantage d'appels ou encore d'e-mails de la part de leurs collègues de travail. Dès lors, dans cette situation, la productivité peut potentiellement être mise à mal puisque passant du temps à répondre aux besoins de leurs collègues, l'avancement dans leurs tâches professionnelles se verra affecté.

Nous constatons donc des résultats contrastés. L'objectif de cette recherche et des entretiens est de mettre en lumière l'impact du télétravail sur la productivité au sein d'un organisme à savoir Cars Industry S.A. In fine, selon les dires des collaborateurs, ont-ils le sentiment que le télétravail participe à l'augmentation de la productivité et de ce fait, à leur évolution de carrière ? Si, en effet, le télétravail permet selon eux d'être plus productifs et d'évoluer plus rapidement, pensent-ils qu'il permet, en quelque sorte, d'amoindrir le plafond de verre ?

1.4.2. Hypothèse relative à la visibilité

Le manque de visibilité peut s'avérer problématique pour diverses raisons. Dès lors, nous avons souhaité questionner ce manque de visibilité au travers du prisme de l'évolution de carrière. C'est la raison pour laquelle nous avons posé l'hypothèse suivante :

H2 : Le manque de visibilité émanant de la pratique du télétravail amène les collaborateurs à considérer que l'évolution de carrière est freinée, occasionnant ainsi un renforcement du plafond de verre.

Ci-après nous allons mettre en évidence les diverses implications émanant de cette hypothèse générale.

Dans le cadre du télétravail, la diminution de la visibilité remet notamment en question le contrôle. Effectivement, nous constatons une transformation de celui-ci avec une impossibilité pour un manager d'observer directement les collaborateurs dans l'exercice de leur fonction (Felstead et al, 2003). Ne disposant pas d'informations visuelles afin de constater l'avancement dans l'activité professionnelle du collaborateur, le milieu professionnel, notamment le manager direct, peut se montrer quelque peu méfiant quant au télétravail. C'est la raison pour laquelle les représentations sociales propres à cette pratique sont régulièrement connotées de façon négative (Greer et Payne, 2014 ; Vacherand-Revel et al., 2016).

Dès lors, cette nouvelle forme de contrôle reposant sur l'autonomie du collaborateur (Pontier, 2014), place la notion de confiance au cœur des entreprises (Felstead et al, 2003). Des études ont été menées afin de déterminer les facteurs qui favorisent le contrôle au regard de ceux qui favorisent la confiance. Ainsi, des tâches qui sont non mesurables ou encore non prévisibles

amèneront davantage une expression de confiance. Le contrôle, quant à lui, portera sur le résultat obtenu ou encore sur la qualité du travail proposé, éléments qui sont la résultante de la confiance octroyée au collaborateur (Langfield-Smith et Smith, 2003).

En termes de facteurs organisationnels, ce contrôle se traduit notamment au travers d'un usage grandissant des technologies de l'information et de la communication (Aiello et Kolb, 1995) ou par une formalisation progressive des tâches (Hamon-Cholet et Rougerie, 2000).

Afin de contrecarrer le manque de visibilité et l'absence de contrôle direct, certains collaborateurs vont mettre en place des « stratégies de visibilité ». Effectivement, le contrôle peut amener le collaborateur à mettre en place certaines conduites afin de montrer aux membres de l'organisation que, même chez lui, il travaille. La notion de visibilité prend ici tout son sens. Le télétravail peut faire apparaître une certaine pression sociale. Face à celle-ci les collaborateurs vont tout mettre en œuvre afin de rester visible aux yeux de leur manager et collègues (Taskin et Edwards, 2007) avec l'objectif de démontrer qu'ils sont bien en train de travailler même s'ils ne sont pas physiquement présents dans les murs de l'entreprise. Selon Geer et Payne (2014), les collaborateurs souhaitent se montrer disponibles même s'ils sont physiquement absents.

Pour assurer cette visibilité et cette accessibilité, diverses stratégies vont être mises en place. Les collaborateurs vont tenter de se montrer très réactifs tant vis-à-vis de leurs clients que de leurs collègues ou encore de leurs supérieurs. Cela passera par divers moyens de communication comme les mails, les contacts téléphoniques ou encore les messageries instantanées (Geer et Payne, 2014).

Selon nous, ce besoin de visibilité peut également être mis en relation avec la notion d'échange social évoquée plus haut. Comme mentionné précédemment, l'échange social amène le collaborateur, se sentant redevable, à fournir davantage d'efforts afin de remercier son manager qui lui octroie cette chance de travailler à son domicile. De ce fait, il sera porté à se montrer visible afin de prouver qu'à son domicile, il fait beaucoup d'efforts et qu'il mérite donc ce privilège.

H2a : Pour certains managers ayant besoin d'un contrôle visuel, la pratique du télétravail peut conduire à menacer une évolution de carrière. En effet, ce type de manager pourrait privilégier un collaborateur plus visible au détriment d'un autre. Cela peut engendrer une pression auprès des collaborateurs mais également renforcer le plafond de verre car une femme en télétravail prend le risque d'évoluer moins rapidement.

Le manque de visibilité et donc l'absence du collaborateur dans les murs de l'entreprise peuvent également amener le collaborateur à « perdre » des savoirs mais aussi des opportunités de promotions (Taskin et Bridoux, 2010).

Taskin et Bridoux (2010) considèrent que le télétravail va impacter tant la transmission que le partage de données, de connaissances ou encore d'aptitudes.

Certaines études mettent également en évidence le fait que la diminution de contacts sociaux avec l'entreprise ainsi que la distance géographique risquent d'influencer une évolution de carrière. Le collaborateur moins présent tend à rester au même poste car de par son absence, il risque de passer à côté de diverses opportunités professionnelles (Cooper et Kurland, 2002 ; Gálvez et *al.*, 2012).

H2b : Le manque de visibilité liée à l'absence du collaborateur en télétravail peut l'amener à passer outre des informations et des opportunités intéressantes pour lui. D'une part, la transmission de savoirs et compétences peut être altérée. D'autre part, des opportunités peuvent ne pas venir à sa connaissance. Cela peut renforcer le plafond de verre car une femme en télétravail prend le risque d'évoluer moins rapidement.

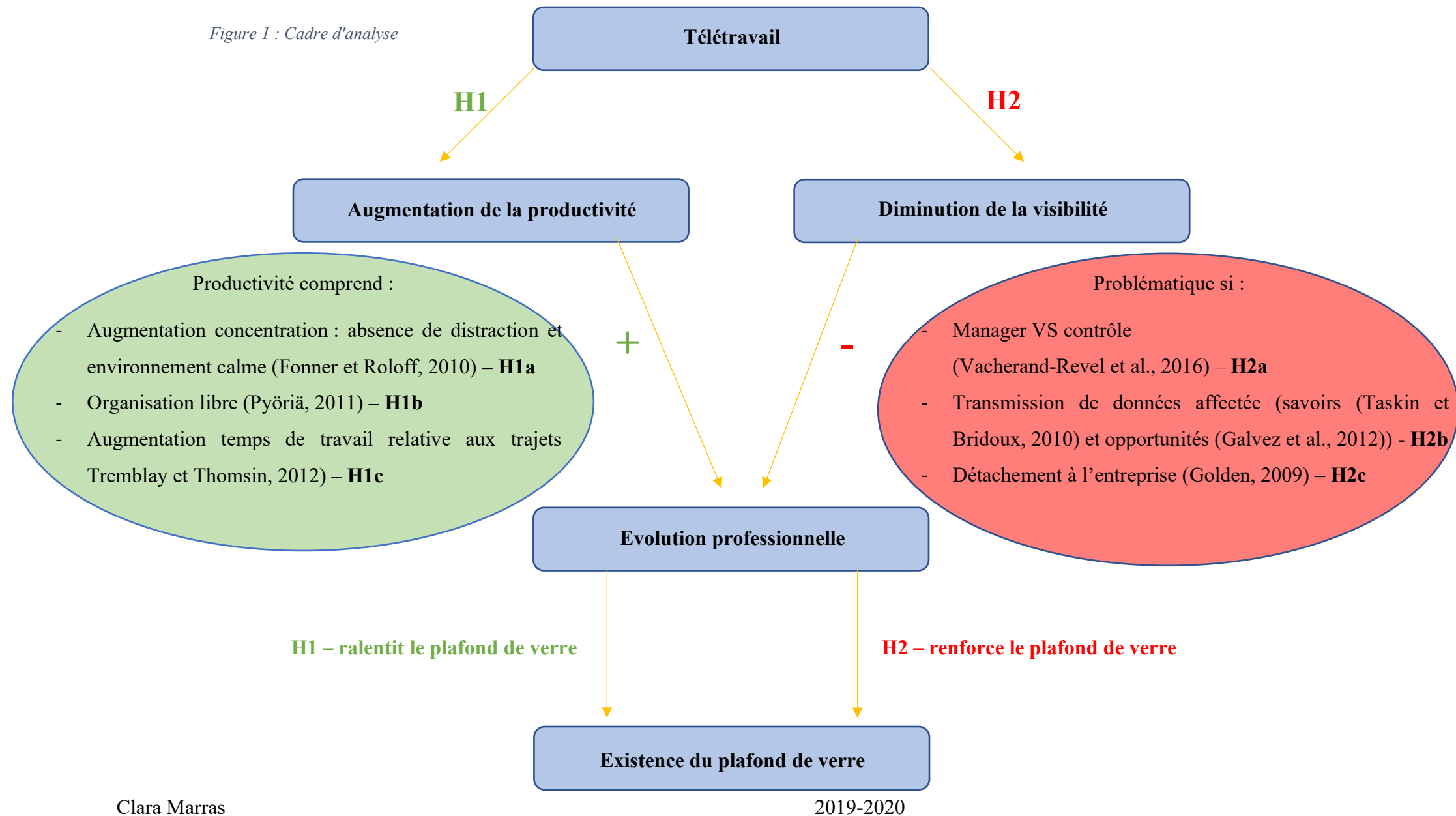
D'autres auteurs ont également mis évidence le fait que le télétravail génère une insatisfaction plus importante, en comparaison avec ceux ne pratiquant pas le télétravail. Cette insatisfaction est le résultat de la séparation physique à l'entreprise et du sentiment d'isolement provoqué par la pratique télétravail (Bailey et Kurland, 2002 ; Bentley et *al.*, 2016 ; Cooper et Kurland, 2002 ; Golden, 2009 ; Mello, 2007 ; Taskin et Devos, 2005).

En raison de la séparation physique, le travailleur se détache peu à peu des normes, des règles ainsi que des valeurs de son entreprise. De ce fait, celui-ci se retrouve avec un sentiment d'attachement et d'engagement moindre. De plus, il s'identifiera moins à l'entreprise et deviendra davantage indépendant (Golden, 2009 ; Harris, 2003 ; Hislop et Axtell, 2007 ; Mello, 2007 ; Sardeshmukh et *al.*, 2012).

Hunton et Norman (2010), au travers d'une étude longitudinale, mettent en évidence le fait que l'attachement et l'appartenance organisationnels sont plus élevés chez les collaborateurs qui pratiquent le télétravail de façon alternée. Cela résulte en une augmentation de leur performance. A contrario, pour les télétravailleurs à domicile à temps-plein, l'attachement et l'appartenance organisationnels sont plus faibles.

H2c : Le manque de visibilité due à la pratique du télétravail et à l'éloignement à l'entreprise peut amener le collaborateur à se détacher de celle-ci et donc impacter son avenir professionnel. Cela peut renforcer le plafond de verre car une femme en télétravail prend le risque d'évoluer moins rapidement.

Figure 1 : Cadre d'analyse



Chapitre 2 Méthode

Dans le cadre de ce mémoire, nous souhaitons étudier dans quelle mesure le télétravail (plus précisément les notions de productivité et de visibilité) peut affecter une évolution de carrière. Permet-il aux collaborateurs d'évoluer ou à contrario de subsister à un même poste ? Qui plus est, dans l'optique où le télétravail influencerait une évolution de carrière, constituerait-il une forme de renforcement ou un affaissement du plafond de verre ?

Afin de répondre à l'ensemble de ces interrogations, la démarche adoptée est hypothético-déductive. Nous allons donc observer la véracité des hypothèses au regard des faits (Lavarde, 2008), cela au travers de l'observation qui se traduit par des entretiens qualitatifs semi-directifs mis en place au sein de Cars Industry S.A. In fine, les dires des collaborateurs obtenus au travers de ces entretiens, seront analysés sur base d'une analyse dite thématique permettant de classifier les informations reçues sous la forme de thèmes et de sous-thèmes.

2.1 Collecte de données : Entretiens qualitatifs semi-directifs au sein Cars Industry S.A.

En vue de répondre à la question de recherche et tester les hypothèses évoquées, la méthode qualitative semble être la plus adéquate à adopter. Ce type de méthode favorise l'exploration et permet également de comprendre les phénomènes sociaux dans leur contexte, dans leur environnement. Ce type de méthode ne cherche pas à quantifier les phénomènes mais plutôt à les interpréter (Van Campenhout et al, 2017).

En termes de méthode qualitative, diverses techniques sont envisageables. Nous retrouvons, entre autres, l'observation (non) participante ou encore des discussions de groupe. Ces techniques sont intéressantes mais ne sont pas, dans le cadre de ce mémoire, les plus adaptées. L'interaction humaine est nécessaire et nous souhaitons éviter la domination et/ou l'influence de certains membres du groupe sur les autres répondants. C'est la raison pour laquelle nous avons pris la décision de mener des entretiens semi-directifs permettant une analyse de terrain tout en ayant la possibilité d'interagir avec les répondants. Cette interaction est primordiale afin de comprendre réellement la pensée des collaborateurs, notamment au travers de la reformulation en vue de ne pas se laisser aller à l'interprétation personnelle (Van Campenhout et al., 2017).

En résumé, cette méthode d'entretien permet d'obtenir des informations nombreuses en relation directe avec les acquis, les idéologies ainsi que les émotions des interviewés (Roussel et Wacheux, 2005).

Afin de mener ces entrevues, un guide d'entretien a, bien entendu, été nécessaire (annexe n°2). Celui-ci était sensiblement similaire pour les deux catégories d'interviewés (manager et collaborateurs). Seules quelques questions ont été ajoutées pour la manager, de façon assez naturelle, dans le cadre de notre discussion. Ce guide a été mis en place sur base du cadre d'analyse (Figure n°1). En sus de ce guide d'entretien, un tableau reprenant les concepts, les dimensions ainsi que les questions s'y apparentant a été mis en place (annexe n°1).

Ces entretiens ont été menés durant une période de stage allant du 9 septembre 2019 au 9 décembre 2019.

2.2 Echantillon et caractéristiques des répondants

Dans un premier temps, interroger un manager ayant participé à la mise en place de ce projet semblait être un apport utile afin de répondre aux hypothèses ainsi qu'à la question de recherche. L'interroger nous permettait d'obtenir une vue plus macro et connaître précisément les différentes étapes par lesquelles l'entreprise était passée afin de mettre en place le télétravail. Qui plus est, le questionnaire permettait également d'avoir une opinion managériale quant au télétravail et son impact éventuel sur les évolutions de carrière et/ou les inégalités professionnelles au sein de l'organisation.

Dans un second temps, douze collaborateurs ont accepté un entretien. Les concernant, l'échantillon n'a pas été déterminé de façon aléatoire car ces douze répondants disposaient tous de caractéristiques particulières justifiant les choix opérés.

2.2.1. Caractéristiques des douze répondants

Premièrement, l'ensemble des collaborateurs interrogés travaillent au sein de l'entité juridique regroupant « Cars ». En effet, chez Cars Industry S.A. nous retrouvons plusieurs entités juridiques⁴. Chaque entité dispose de son propre mode de fonctionnement, c'est pourquoi il semblait plus pertinent de se focaliser sur une entité juridique en particulier.

⁴ Celles-ci ne peuvent malheureusement pas être évoquées afin d'assurer l'anonymat de l'entreprise.

Deuxièmement, tous les collaborateurs ont entre 35 ans et 50 ans, pour de ne pas comparer des individus avec un écart d'âge trop important et des préoccupations professionnelles qui seraient probablement différentes. L'objectif était de discuter avec des personnes qui ont potentiellement des désirs d'évolution au sein de l'entreprise, ce qui ne serait pas, bien qu'envisageable, le cas nécessairement pour des personnes en fin de carrière.

Troisièmement, cet échantillon est basé sur des personnes qui pratiquent le télétravail sur une base régulière. Sur une période de dix mois allant de janvier 2019 à octobre 2019, la moyenne d'heures de télétravail pour les hommes est de 332 heures pour 44 semaines de travail. Pour les femmes, la moyenne d'heures de télétravail est de 292 heures pour 44 semaines de travail.

Quatrièmement, une parité hommes-femmes a été choisie. Six hommes et six femmes ont été interrogés, cela pour plusieurs raisons. D'abord, il s'agissait d'analyser leur vision en termes de carrière et d'évolution éventuelle. Ensuite, il s'agissait également d'investiguer la perception de probables inégalités de genre au sein de Cars Industry, toujours au travers du prisme du télétravail. Ces questions nécessitaient, selon nous, une parité afin d'avoir tant un avis masculin que féminin concernant ces notions.

Finalement, aucun des douze collaborateurs interrogés n'occupe une fonction de management. Ce choix se justifie par le fait que nous souhaitons que ces collaborateurs puissent conserver une certaine perspective d'évolution en n'étant pas (encore) dans les hautes sphères de la hiérarchie.

Concernant l'ensemble des répondants, nous leur avons assuré, à chacun d'entre eux, l'anonymat. Dès lors, l'ensemble des identités qui seront énoncées dans ce mémoire, sont des prénoms d'emprunt. Il ne s'agit en aucun cas de l'identité exacte de ces personnes.

2.3 Méthode d'analyse qualitative des résultats

Suite aux différents entretiens qui ont été menés, une méthode d'analyse a été mise en place. Plus précisément, nous avons instauré une analyse dite thématique dans laquelle les dires des collaborateurs sont synthétisés sous forme de thèmes et de sous-thèmes permettant, par la suite, l'analyse. L'intérêt de ce type de méthode est qu'elle permet de résumer les éléments fondamentaux en lien avec le sujet de la recherche (Paillé et Mucchielli, 2012). Plus spécifiquement, l'analyse thématique se définit comme suit : « *La transposition d'un corpus donné en un certain nombre de thèmes représentatifs du contenu analysé et ce, en rapport avec l'orientation de recherche. L'analyse thématique consiste, dans ce sens, à procéder*

systématiquement au repérage, au regroupement et, subsidiairement, l'examen discursif des thèmes abordés dans un corpus, qu'il s'agisse d'une description d'entretiens, d'un document organisationnel ou de notes d'observation. » (Paillé et Mucchielli, 2012, p. 236).

Les thèmes et les sous-thèmes évoqués dans cette analyse proviennent en partie du cadre d'analyse (Figure n°1). Ceux-ci sont d'ailleurs présentés sous la forme d'arbres thématiques (Annexe n°3). Cependant, l'analyse thématique permet également de mettre en évidence des thèmes auxquels nous n'avions pas pensé lors de la réalisation du cadre d'analyse. Principalement, les entretiens ont permis de mettre en évidence deux thèmes complémentaires. En effet, dans le cadre de la notion de productivité, nous n'avions pas pris en considération l'importance du type d'activités en télétravail. Cet élément a d'ailleurs été mentionné à de multiples reprises. Les collaborateurs considèrent que le choix de l'activité réalisée durant la journée au domicile est plus qu'important. Nous pouvons illustrer cela au travers des deux extraits suivants :

Extrait n°1 : « J'essaie de garder des tâches qui demandent plus de concentration parce que chez soi justement c'est plus facile de se couper un peu du monde. » Rémi

Extrait n°2 : « Si j'ai besoin d'avoir un contact, ça peut se faire par mail mais en effet, certaines choses sont plus compliquées et donc je préfère faire des face-to-face. En télétravail, je fais des choses plus faciles à faire et plus automatiques qui demandent aussi plus de concentration comme mettre des codes. Dès que c'est plus compliqué ou qu'il y a des explications nécessaires, je préfère être au bureau avec mes collègues. » Marie

Ensuite, dans le cadre de la notion de visibilité, nous n'avions pas pris en compte la nécessité de « se vendre » lorsque l'on souhaite évoluer. À plusieurs reprises, les collaborateurs ont fait mention de l'importance de « faire de la politique », « d'être connu et reconnu » dans l'entreprise afin d'évoluer professionnellement. Voici deux extraits illustrant cela :

Extrait n°1 : « Politiquement parlant, on ne te connaît pas/plus. On ne sait pas si il ou elle est sympa donc si tu veux faire de la politique et, malheureusement c'est comme ça, si tu veux progresser dans ta carrière, il faut se vendre et ce n'est pas en étant chez toi que tu vas te vendre. En tout cas, ce sera plus compliqué. » Bernard

Extrait n°2 : « Si je suis intéressé par une fonction mais que je n'ai jamais de contact avec le responsable pour la fonction, quand je vais postuler, ils vont se demander qui je suis. C'est pour ça que c'est important de discuter avec d'autres départements même si ce n'est pas en lien direct avec ta fonction. Ils sont indirectement tes collègues quand même. Comme ça tu as

des contacts dans tous les départements et le jour où il y a quelque chose d'ouvert, c'est toujours un avantage si on te connaît. Il faut pouvoir mettre un visage sur un nom. C'est pour ça que j'essaie de discuter avec tout le monde. » Maxime

Ces éléments seront développés plus en profondeur dans le chapitre consacré aux résultats.

Afin de clôturer la section propre à la méthodologie, nous aimerions mentionner le fait que les entretiens ont été menés avant la crise sanitaire du COVID-19. Néanmoins, au sein de la revue de la littérature, nous avons, à trois reprises, fait référence à la pandémie et à ses impacts parce que le sujet et l'actualité se prêtent relativement bien à notre mémoire. De plus, nous considérons que, dans le futur, la pandémie et son influence seront des éléments à prendre en considération concernant tant le télétravail que les évolutions de carrière ou les inégalités de genre.

Chapitre 3 Présentation du terrain de recherche

3.1 Contexte de la recherche

Cars Industry S.A. fait partie du groupe allemand Cars Industry/Motors.

La compagnie est active dans le secteur automobile, est représentée par François Longchampss, le Chief Executive Officer.

En Belgique, nous retrouvons 1200 collaborateurs qui sont répartis entre le siège principal à Bruxelles et les différentes filiales belges de Cars Industry. Au sein de l'organisation, nous retrouvons différentes entités juridiques. Celles-ci ne seront pas mentionnées dans un souci de confidentialité.

Au regard du bilan social correspondant à la période allant du 1^{er} janvier 2018 au 31 décembre 2018, nous pouvons mettre en avant quelques données chiffrées. Au siège social de Cars Industry, nous retrouvons 423 hommes pour 135 femmes, soit une présence principalement masculine au sein de la société. En termes de temps partiel, même si les femmes sont moins nombreuses, elles diminuent davantage leur temps de travail : nous retrouvons 34,7 femmes en temps partiel pour 22,6 hommes.

Quatre grandes valeurs régissent le fonctionnement de l'entreprise. Il semble adapté de les mentionner puisque celles-ci constituent l'identité d'une entreprise et se doivent de guider les collaborateurs dans chacune de leurs actions. Nous retrouvons la passion, le respect, l'intégrité ainsi que la discipline (Cars Industry S.A, 2000).

Cars Industry est une institution dite traditionnelle. Elle est établie sur une hiérarchie claire disposant d'un organigramme précis et visible de tous sur l'intranet de l'entreprise.

« Il faut savoir que Cars Industry vient d'une culture très hiérarchisée, enfin, est toujours une culture hiérarchisée. » Lucie, manager chez Cars Industry.

Nous sommes également au sein d'une entreprise où nous retrouvons de nouvelles formes d'organisation du travail comme le télétravail ou encore les horaires flexibles. Nous pouvons estimer que nous sommes, en quelque sorte, dans un mix organisationnel regroupant deux pratiques qui permettent d'apporter flexibilité et cohérence au sein de l'organisation (Taskin,

⁵ Nom d'emprunt afin d'assurer, à nouveau, l'anonymat de la compagnie.

2012). Ces éléments peuvent d'ailleurs être mis en lien avec les changements opérés chez Cars Industry. Ceux-ci sont évoqués ci-après.

3.1.1. Une culture d'entreprise en évolution

Depuis 2016, la culture d'entreprise évolue. La compagnie et plus globalement le groupe allemand Cars Industry/Motors, ont travaillé sur deux notions importantes : « Leadership Principles » et « Game Changers ».

Au travers des quatre valeurs de l'entreprise mentionnées précédemment, huit principes de leadership ont émergé. Ils forment d'ailleurs le canevas qui permet la compréhension commune quant à la façon dont les travailleurs vont diriger, être dirigés mais également travailler ensemble. Ces principes de leadership sont apparus pour venir soutenir le changement culturel à l'œuvre (François Longchamps – Cars Industry S.A, 2019).

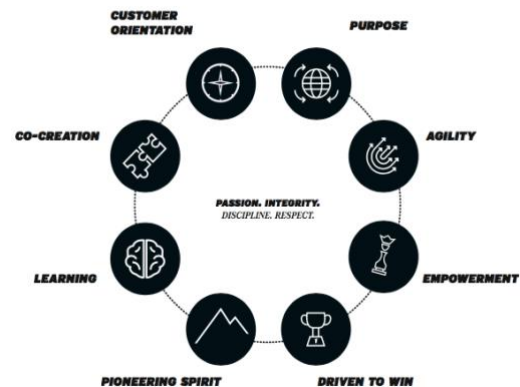


Figure 2 : Leadership Principles Cars Industry

Les « Game changers » sont apparus pour une raison précise. Ils sont un support pour les « Leadership Principles ». En d'autres termes, il s'agit de donner vie aux principes précédemment évoqués et de pouvoir les transposer dans l'organisation (François Longchamps – Cars Industry S.A, 2019).



Figure 3 : Game changers Cars Industry

3.1.2. Le télétravail chez Cars Industry S.A

Selon les dires de Lucie, manager, nous sommes dans un télétravail formel (Taskin & Devos, 2005 ; Troup & Rose, 2012) puisqu'il a été instauré en 2018, via une convention collective de travail en collaboration avec les partenaires sociaux.

Suite à l'évocation de la culture d'entreprise, il semble intéressant de mettre en avant le lien avec le télétravail, cela, au travers des propos de Lucie, manager chez Cars Industry S.A.

Celle-ci estime que le télétravail s'inscrit très clairement dans la culture d'entreprise. En effet, les changements opérés tendent à mettre en avant la confiance accordée au collaborateur dans l'exercice de sa fonction. Ensuite, l'objectif est également de responsabiliser le travailleur face au rôle qu'il joue dans la société et cela peu importe son niveau hiérarchique puisque, selon Lucie, tout collaborateur dispose de responsabilités, de deadlines ainsi que d'objectifs à atteindre pour mener à bien les projets qui lui sont confiés. Cars Industry S.A. vise donc, au travers de cela, l'output management. Le télétravail concourt simultanément à la confiance et à la responsabilisation du collaborateur en lui permettant de travailler chez lui ou dans tout autre lieu dédié. L'entreprise a également pris la décision de n'imposer aucune restriction quant au choix du jour de télétravail. C'est au collaborateur de décider de ce qu'il fait de cette opportunité qui lui est offerte. Ainsi, s'il n'est pas efficace, ce sera à lui d'en expliquer les raisons adjacentes. Le choix du jour est donc libre. Cependant, deux limites sont établies : les collaborateurs ne disposent que de cinq jours maximum par mois pour pratiquer le télétravail. Ceux-ci ne peuvent être obtenus qu'avec l'accord du manager.

« [...] Pour moi, notre culture d'entreprise, c'est une relation basée sur la confiance, une relation de travail orientée sur la confiance. La culture c'est responsabiliser les gens au fait qu'ils ont dans leur rôle dans l'entreprise, une responsabilité de savoir par eux même comment ils organisent leur travail ... Dans toutes les fonctions, pour moi, quel que soit le niveau, quel que soit le rôle, il y a la possibilité de responsabiliser la personne, de dire : « Tu as une description de fonction, tu as des objectifs à atteindre dans ta fonction, à toi de les gérer, à toi de les organiser ». Je pense que ça, ce sont aussi les bases du remote working. » Lucie

3.1.3. L'évolution de carrière chez Cars Industry S.A.

Concernant l'évolution de carrière, l'entreprise part du principe que c'est le collaborateur qui est responsable de son évolution. C'est à lui de décider ce qu'il entreprend et à lui aussi de

mettre tout en œuvre pour y arriver. Le département Ressources Humaines et les managers sont présents pour aider le collaborateur dans le cadre de son évolution.

Cela est d'ailleurs confirmé par Lucie, manager chez Cars Industry.

« Alors pour moi c'est très clair, l'évolution de carrière, c'est la responsabilité de chacun. Ce n'est pas à quelqu'un d'autre de prendre la responsabilité de tracer un plan de carrière. La seule personne qui peut décider de son plan de carrière, de son évolution de carrière, c'est le collaborateur lui-même. C'est la responsabilité du salarié de prendre sa carrière en mains comme il souhaite la prendre. À côté de ça c'est la responsabilité du département RH et du manager d'accompagner ses besoins en développement. Le salarié doit d'abord savoir ce qu'il a envie de faire et comment il veut se développer. Ça peut ne pas être clair dans sa tête et la HR intervient en essayant d'aider le collaborateur à clarifier ça. Puis, c'est le rôle de HR et du manager d'accompagner. Si quelqu'un estime qu'il veut évoluer de manière hiérarchique, c'est le rôle de HR et du manager de donner du feedback pour expliquer ce qu'il faut faire pour évoluer de manière hiérarchique. C'est pareil si quelqu'un veut changer de fonction, HR et le manager doivent lui expliquer ce qu'il doit faire pour changer de fonction. Il faut aider le salarié à faire d'où il en est à l'heure actuelle et où il veut arriver et quel est le GAP entre les deux et ce qu'il faut entreprendre comme action pour y arriver. »

Nous remarquons, dès le départ, que le collaborateur se doit de s'inscrire dans une démarche proactive et prendre lui-même la décision d'aller vers son manager ou les Ressources Humaines.

Dans cette section, nous avons présenté l'entreprise et mis en perspective diverses données en lien avec le sujet de mémoire. Dans la section suivante, nous allons nous atteler à analyser les résultats obtenus lors de nos entretiens.

Chapitre 4 Analyse des résultats

Pour rappel, nous avons mené une étude de cas au sein de l'entreprise Cars Industry S.A. afin d'avoir un matériau à analyser au regard des notions théoriques précédemment évoquées. L'étude de cas se définit comme suit : *« l'examen détaillé d'un seul exemple d'une classe de phénomènes, une étude de cas ne peut pas fournir d'informations fiables sur la classe plus large, mais elle peut être utile dans les étapes préliminaires d'une enquête car elle fournit des hypothèses, qui peuvent être testées systématiquement avec un plus grand nombre de cas. »* (Abercrombie, Hill et Turner, 1984 cités dans Flyvbjerg, 2006, p.34). Dès lors, celle menée au sein de Cars Industry S.A. n'a pas pour vocation de représenter l'ensemble des entreprises belges tous secteurs confondus, le secteur automobile étant une division à part entière. De même cette étude n'a pas non plus pour mission de dépeindre l'avis de l'ensemble des membres de la compagnie. L'échantillon proposé de douze collaborateurs et d'un manager n'est que moindre en comparaison de la population globale de l'entreprise. C'est la raison pour laquelle nous proposons des données chiffrées afin d'illustrer nos propos et ceux de notre échantillon tout en sachant que ces chiffres ne sont pas représentatifs de l'avis général.

Dans le cadre de ce chapitre, nous allons tant analyser les résultats obtenus que les confronter à la théorie précédemment évoquée. Il semble davantage pertinent de proposer les résultats en visu de la théorie afin d'avoir une vue globale du raisonnement proposé.

En termes de contenu, nous allons mettre en avant les résultats obtenus concernant le télétravail. Plus précisément, nous allons nous focaliser sur les notions de productivité et de visibilité : éléments en lien direct avec nos hypothèses en termes d'évolution de carrière et d'inégalités professionnelles.

Au regard du cadre d'analyse et des dires des collaborateurs, nous estimons que la productivité regroupe l'augmentation de la concentration, la liberté d'organisation ainsi que l'économie des temps de trajets.

Au regard du cadre d'analyse et des dires des collaborateurs, la problématique de la visibilité liée au télétravail regroupe quatre difficultés : le besoin de contrôle de certains managers, la difficulté concernant la transmission d'informations, le détachement à l'entreprise et l'impossibilité de se vendre.

L'ensemble de ces éléments relatifs au télétravail seront mis en perspectives avec les questions d'évolution de carrière et d'inégalités professionnelles entre hommes et femmes.

4.1 Productivité et évolution de carrière

Abele et Spurk (2009) expliquent qu'il s'agit de se montrer efficace dans l'exercice de sa fonction afin de parvenir à évoluer professionnellement. Cette notion d'efficacité aura tant un impact sur le succès objectif permettant au collaborateur d'évoluer professionnellement que sur le succès subjectif lui donnant un sentiment de satisfaction du travail accompli⁶. Cette notion d'efficacité peut s'apprécier au travers de la productivité.

De façon globale, l'ensemble des collaborateurs interrogés estiment être davantage productifs en télétravail. Ils expliquent cela par l'une ou plusieurs raisons évoquées ci-après.

4.1.1. Augmentation de la concentration

La totalité des collaborateurs interviewés dans le cadre de nos entretiens estiment qu'ils sont plus concentrés durant leur jour de télétravail. Cela s'explique par le fait qu'ils sont moins distraits, moins interrompus par des collègues et/ou appels téléphoniques. Ils ont également la possibilité de travailler dans un environnement calme à savoir leur domicile. Ces éléments constituent, selon eux, un moyen d'être plus productif en télétravail.

« On gagne du coup en qualité de vie mais également en qualité de travail car on n'est pas dérangé toutes les deux minutes. Au final, ça me permet d'être plus concentré et de travailler de façon plus productive. » Christopher

La pratique du télétravail peut d'ailleurs questionner les aménagements en Openspace. Ceux-ci sont plus bruyants en comparaison au travail à domicile qui permet de se retrouver dans un lieu calme et serein. Les espaces ouverts apparaissent être une source de préoccupation pour sept des collaborateurs interrogés, soit plus de la moitié d'entre eux.

« En plus, on travaille en espaces ouverts donc c'est vrai que travailler à la maison dans le calme et pouvoir bosser à fond, c'est quelque chose de pas mal ! » Marie

Nous constatons que les dires des collaborateurs corroborent clairement l'avis de certains auteurs en termes de concentration. Effectivement, celle-ci s'en voit améliorée puisqu'au domicile, le collaborateur estime être moins distrait (Biron et Van Veldhoven, 2016 ; Mello, 2007 ; Vacherand-Revel, Ianeva, Guibourdenche et Carlotti, 2016). Certains auteurs, comme

⁶ Dans le cadre de notre analyse, nous nous sommes principalement intéressés au succès objectif : le télétravail, dans sa pratique, permet-il, objectivement, d'évoluer professionnellement ? Cependant, des éléments relatifs au succès subjectif peuvent également être mis en avant.

Leonardi et al. (2010) considèrent que d'autres sources de distraction d'ordre technologiques peuvent être observées. Il s'agit des mails ainsi que des appels téléphoniques qui sont, selon eux, fortement présents lorsqu'un individu travaille à son domicile. Il semblerait pourtant que dans le cadre de nos recherches, ces formes de distraction n'engendrent pas une déconcentration particulière dans le chef du collaborateur qui pratique le télétravail. D'ailleurs, certains prennent même la décision de couper leurs outils technologiques s'ils ont besoin de concentration

« Quand il y a un besoin de réellement se concentrer sur un sujet, je coupe la sonnerie de mon téléphone et au niveau Skype, soit je coupe Skype soit je me mets en mode « ne pas déranger. » ». Rémi

Cette décision prise par certains de se couper de l'entreprise sera d'ailleurs discutée dans les sections concernant la visibilité en télétravail.

En termes de questionnement, à ce stade, nous pouvons d'ores et déjà mettre en avant un élément intéressant. Si le télétravail peut constituer en quelque sorte une « échappatoire » et si les Openspace compliquent la concentration, dans quelle mesure la disposition des bureaux impacte-t-elle la productivité ? Si nous prenons en compte l'avis des auteurs ci-dessus, nous pouvons supposer que l'augmentation de distraction amène une diminution de la concentration. Dès lors, la productivité pourrait quant à elle s'amoindrir également. Il s'agirait d'investiguer cela plus en profondeur afin de découvrir l'impact des Openspaces sur les prestations des collaborateurs et in fine, sur la rentabilité de l'entreprise.

4.1.1.1 Qualité du travail

Afin d'évoluer, indépendamment du télétravail, les collaborateurs (4/12) estiment qu'il est plus que nécessaire de fournir un travail de qualité. Selon eux, il n'est pas possible d'envisager une évolution professionnelle sans proposer des prestations qualitatives.

« Chaque personne est responsable de ses projets, de la qualité de son travail, du respect des deadlines. La façon dont on gère ça, ça peut jouer sur le fait de recevoir ou non une promotion. Je pense que la qualité du travail qu'on fait, ça joue un rôle. » Léa

Cette notion de qualité peut d'ailleurs être mise en lien avec le télétravail et plus précisément avec l'augmentation de la concentration. Effectivement, nous pensons que si un collaborateur a la possibilité de se concentrer pleinement à son domicile, il pourra fournir un travail plus qualitatif qui, in fine, lui ouvrira des portes pour une potentielle évolution de carrière.

Certes, la concentration joue un rôle en termes de qualité de travail. Cependant, nous estimons qu'un autre facteur entre également en ligne de compte, celui du capital humain, garant du succès objectif c'est-à-dire de l'évolution de carrière (Judge et al., 1995 ; Tharenou et Conroy, 1994 ; Tharenou et al., 1994). Dès lors, un collaborateur ayant suivi une scolarité directement liée à sa profession aura probablement une plus grande maîtrise lui permettant de proposer un travail plus qualitatif. Tout comme l'expérience acquise au cours des années lui permettra de faire face à certaines difficultés inhérentes à sa fonction. Cela affectera, à nouveau, la qualité des prestations proposées.

4.1.2. Organisation libre

Le second élément en lien avec l'augmentation de productivité concerne la possibilité de s'organiser librement. Le télétravail permet aux collaborateurs (10/12) d'agencer leurs activités professionnelles et personnelles de façon adaptée à leur mode de vie. Ils estiment que le télétravail leur offre la possibilité d'accomplir leurs tâches au moment où ils sont plus efficaces. De surcroît, cette liberté offre une amélioration de l'équilibre vie privée/vie professionnelle ainsi qu'une diminution du stress.

L'ensemble de ces facteurs, liés à la liberté d'organisation, concourent, selon eux, à l'augmentation de la productivité.

« A la maison, je ne suis pas devant mon pc de 9h à 18h. Je travaille autrement. [...] Je veux dire par là que je ne suis pas de 9h à 6h à mon bureau mais au final, je suis quand même super efficace. » Stéphane

« Je peux choisir moi-même comment je vais répartir cette journée-là. » Victoria

Nous constatons donc que le télétravail permet au collaborateur de jouir d'une plus grande flexibilité (Lundberg et Lindfors, 2002) au travers de l'autonomie et du contrôle sur les prestations (Maruyama et al. 2009). Cependant, dans la réalité, il convient de se montrer attentif quant à l'exercice du télétravail et à la liberté qui va de pair. En effet, il n'est pas aisé pour tout collaborateur de parvenir à s'autogérer (McNaughton et al., 2014). De ce fait, nous estimons que chaque individu devra veiller à maintenir une certaine productivité et à ne pas se laisser submerger par la vie privée lorsqu'il travaille à son domicile. Sans quoi, les évolutions de carrière risqueraient d'être compromises.

Le télétravail possède donc deux faces. Il peut améliorer la balance vie privée-vie professionnelle (Gajendra et Harrison, 2007) mais il peut également brouiller les frontières

entre ces deux mondes rendant plus compliquée la distinction entre les moments professionnels et les moments privés (Dumas et Ruiller, 2014). Ceci pourrait générer un stress ayant potentiellement un impact sur les perspectives d'évolution.

Avant de mener ces entretiens, nous nous attendions à ce que la plupart des femmes nous expliquent que cette liberté leur permettait d'avoir une gestion optimale de leur vie tant professionnelle que privée. Cependant, nous retrouvons une parfaite parité soit cinq hommes et cinq femmes ayant fait mention de l'intérêt de cette autonomie. Il ne semblerait donc pas, au regard de cette perspective de liberté, que les femmes subissent plus de pression quant à la gestion du domicile et de la famille. Néanmoins, dans la section suivante, nous verrons que les résultats ne sont pas sans équivoque.

4.1.2.1 Equilibre vie privée-vie professionnelle et comportements féminins

En discutant davantage avec les collaborateurs lors de nos entretiens, il s'avère que les situations ne sont pas aussi limpides.

Afin d'évoluer, indépendamment du télétravail, trois collaboratrices ont fait mention de l'importance de leur vie de famille. Cette dernière les amènerait à refuser une promotion si elle pouvait mettre à mal l'équilibre et les relations familiales. Ces révélations corroborent d'ailleurs les éléments que nous avons recueillis dans le bilan social de l'entreprise. Pour rappel, nous retrouvons 34,7 femmes en temps partiel pour 22,6 hommes. Nous constatons donc que les femmes, bien que moins nombreuses au sein de l'institution, sont malgré tout celles qui prennent davantage un temps partiel.

Le fait que nous ne retrouvions que des femmes mentionnant cette problématique peut être le fruit du hasard. En effet, la recherche menée est de trop faible envergure pour pouvoir tirer de grandes généralités. Cependant, il s'agit ici d'une des seules sections (en sus de la confiance en soi) ne regroupant que des propos féminins.

« Pour moi, ma famille passe avant. C'est pour ça que ma famille pourrait être un frein dans mon évolution de carrière. Je recherche cet équilibre et je ne vais pas prendre le risque de ne plus l'avoir en ayant un poste plus élevé. » Sylvie

Nous constatons donc cette notion « d'arbitrage continu » mettant la femme en situation de tension entre son emploi et sa vie familiale (Fuster et Restuccia, 2002). Ces femmes évoquent très clairement le fait qu'elles délaisseraient leur carrière au profit de leur vie de famille (Wajcman, 2003).

De plus, pour certains (deux femmes, deux hommes), les femmes ont, de façon générale, davantage tendance à s'occuper du ménage, de leur famille et de leur(s) enfant(s). De ce fait, elles vont plus facilement diminuer leur temps de travail⁷ et/ou renoncer à des postes hiérarchiquement plus élevés afin de maintenir, à nouveau, un certain équilibre. Selon les personnes interrogées, les hommes, moins enclins à effectuer des tâches ménagères et à prioriser leur vie de famille, postuleraient plus pour occuper ces mêmes postes délaissés par les femmes.

« Je pense que c'est encore beaucoup les femmes qui choisissent d'être à la maison et de travailler moins. A l'heure actuelle, pour moi, on attend encore beaucoup que ce soit la femme qui s'occupe de la famille. » Stéphane

« La femme va s'occuper un peu plus des enfants et du ménage par rapport aux hommes. Je pense que c'est souvent la femme qui va dire : « Ok, maintenant on a des enfants, moi je vais faire une étape en arrière ou je vais travailler en 4/5 ou à mi-temps pour avoir plus de temps à la maison pour faire le ménage ou s'occuper des enfants. » Léa

Il est tout à fait logique de se demander pourquoi cette préoccupation, cette orientation familiale ne se retrouve, dans le cadre de cette recherche, que chez les femmes. Une des propositions possibles concerne le stéréotype, qui semble encore à l'heure actuelle fortement ancré dans les mentalités, de la femme mère et épouse, stéréotype où la femme est avant tout la gardienne du foyer avant d'être une femme à part entière (Blossfeld et Drobnic, 2001).

Nous remarquons, à l'heure actuelle, une certaine pression qui pèse toujours sur la femme quant à la gestion de son cocon familial. Ainsi, au regard de nos entretiens, il semble que ce soit davantage la gente féminine qui ait à prendre la décision de mettre sa vie professionnelle entre parenthèses afin de gérer sa famille.

Pour pallier partiellement à cela, nous pensons que le télétravail, au travers de la flexibilité d'organisation, peut potentiellement aider la gente féminine à mêler de façon adéquate vie privée et vie professionnelle. Cela, afin de ne pas être dans l'obligation de faire un choix et disposer des mêmes chances que les hommes d'atteindre les sommets de la hiérarchie.

Mais, il s'agit d'être plus que prudent. En effet, il est nécessaire de tout mettre en œuvre afin d'éviter le brouillage des frontières entre nos deux mondes (professionnel et privé). Comme

⁷ L'analyse proposée précédemment concernant les temps partiels est également applicable pour ce paragraphe.

Dumas et Ruiller (2014) l'expliquent, il est nécessaire de veiller à ne pas laisser le travail déborder au-delà des limites que nous avons édifiées entre le monde de l'entreprise et celui de la vie privée.

De surcroît, il faut veiller à ne pas tomber dans un cercle vicieux au sein duquel la femme constamment prise entre travail et gestion privée n'aurait plus de temps pour se retrouver et subirait une pression constante en étant amenée à gérer totalement la responsabilité de son foyer (Sullivan et Lewis, 2001). Cela a d'ailleurs été mis en évidence par Meyronin (2020) durant la crise du COVID-19. Celui-ci expliquait que les femmes étaient constamment sous pression, tiraillées entre travail et gestion du domicile.

Finalement, nous pensons qu'il s'agit également d'être attentif au fait de ne pas donner la priorité aux tâches familiales. Sans quoi, la productivité s'en verrait négativement affectée. L'image de la collaboratrice risquerait d'être compromise et elle ne se serait plus considérée comme une candidate idéale pour une évolution de carrière. Dans cette situation, le plafond de verre serait donc renforcé.

4.1.3. Augmentation du temps de travail

Neuf collaborateurs considèrent que le gain de temps engrangé par l'économie des trajets domicile-lieu de travail est une réelle plus-value en termes d'équilibre vie privée-vie professionnelle.

« Pour moi, personnellement, c'est un gain de temps. Je viens avec les transports en commun donc je mets, tous les matins, presque deux heures et le soir une heure et demi. Pour moi, c'est quatre heures et demi de temps libre. » Sylvie

En termes de productivité, trois collaborateurs ont également évoqué le fait de travailler plus chez eux en raison de cette économie de temps.

« C'est des heures prestées qui ne sont pas vues. Nous on pointe « remote working » donc c'est d'office huit heures. Si tu en fait neuf, c'est une heure de gratuite mais c'est une heure gratuite que je donne avec plaisir car on me permet de faire du télétravail. » Frédéric

Ces trois collaborateurs confirment donc les propos d'auteurs comme Vacherand-Revel, Ianeva, Guibourdenche et Carlotti (2016) démontrant que le collaborateur prestera davantage d'heures en raison de l'absence de trajets domicile-lieu de travail.

Dès lors, nous pouvons nous questionner sur la notion de l'échange social. Les collaborateurs travaillent-ils davantage par plaisir ou parce qu'ils souhaitent se montrer visibles car ils ont le sentiment d'avoir une dette envers leur employeur ? Dans les cas de télétravail, il est important de veiller à ne pas intensifier le travail de manière disproportionnée afin de ne pas générer un stress professionnel (Kelliher et Anderson, 2010). Selon nous, prester davantage d'heures peut être une plus-value pour une évolution professionnelle. Néanmoins, passé un certain stade, cela peut devenir préjudiciable tant pour l'édification de frontières que pour la santé mentale et physique de l'individu.

Les six autres collaborateurs, comme Sylvie (extrait précédent), ne « rendent » pas ces heures économisées. Cependant, ils se montrent malgré tout plus productifs pour l'une ou plusieurs raisons mentionnées ci-dessus. Dès lors, cela représente tout de même un gain en termes de productivité.

4.1.4. Importance du type d'activités

Certes, les collaborateurs estiment, pour diverses raisons, être plus productifs. Cependant, une nuance est à apporter. En effet, le type d'activités à réaliser a une grande importance en termes d'accroissement de productivité. Ainsi, certaines tâches peuvent être réalisées au domicile. Ce sont celles que le collaborateur maîtrise de par son expérience, qui sont demandresses en termes de concentration et qui ne nécessitent pas l'aide des collègues et/ou du supérieur. Dans ces situations, le télétravail semble être une solution adaptée. Néanmoins, il est possible que le collaborateur ait besoin d'informations pour quelques raisons que ce soit. Dans ce cas, il est évident qu'être au bureau est la solution la plus adéquate. Sans quoi, la productivité s'en verrait diminuée. Il ressort donc de nos entretiens qu'il convient de choisir de façon optimale les activités qui seront réalisées au domicile.

« Si j'ai besoin d'avoir un contact, ça peut se faire par mail mais en effet, certaines choses sont plus compliquées et donc je préfère faire des face-to-face. En télétravail, je fais des choses plus faciles à faire et plus automatiques qui demandent aussi plus de concentration comme mettre des codes. Dès que c'est plus compliqué ou qu'il y a des explications nécessaires, je préfère être au bureau avec mes collègues. » Marie

In fine, ils estiment que la productivité peut être augmentée mais uniquement en prenant soin de sélectionner attentivement les activités adaptées au télétravail.

4.1.4.1 Les formations

De façon générale, afin de parvenir à évoluer au sein de l'entreprise, les formations semblent être un élément prépondérant pour certains collaborateurs (5/12). Il est nécessaire pour un travailleur de se former tout au long de sa carrière afin de développer son portefeuille de compétences ainsi que son employabilité. Comme Pinnington (2011) l'explique, les formations sont envisageables via divers canaux notamment en ligne ou de visu. Celles-ci participent au maintien de l'employabilité du collaborateur : stratégie plus qu'intéressante dans un monde changeant comme le nôtre (Gustavsson, 2012).

« Moi, par exemple, mon néerlandais n'est pas génial et donc j'ai commencé à prendre des cours parce que je sais que c'est quelque chose qui va m'aider. » Marie

En termes de formations, selon certains auteurs (Randall et Zirkle, 2005 ; Drucker, 2006), développer ses connaissances en informatique permet d'augmenter la valeur « marchande » d'un collaborateur. Quoi qu'il en soit, nous estimons que les formations, de manière globale permettent de mieux maîtriser sa fonction, de l'exercer avec davantage de précision et de fournir un travail qualitatif. Dès lors, elles offrent la possibilité d'être plus productif et de potentiellement évoluer au sein de la société (succès objectif). De plus, nous pensons qu'un collaborateur qui se forme tout au long de sa carrière sera également potentiellement plus satisfait de ses progrès professionnels (succès subjectif).

Durant une journée de télétravail, en termes d'activités à réaliser, il peut donc être pertinent de mettre ce temps à profit afin de se former et avoir la possibilité de développer une ou plusieurs compétences. En effet, le domicile offre un lieu calme et dénué de distraction permettant au collaborateur de se focaliser pleinement sur son apprentissage.

« Maintenant, tout récemment, j'ai décidé de bloquer tous les vendredis après-midi pour une application qui nous est imposée par l'Allemagne et que je dois maîtriser. Le mode d'emploi est énorme donc je me dis que tous les vendredis après-midi, je me plonge dans ce bouquin. J'aurai besoin, à mon avis, de quelques mois pour bien maîtriser l'application. Ce jour-là, c'est l'occasion de me plonger là-dessus tant que je suis au calme et pas dérangé par mes collègues. » Bernard

En résumé, nous avons mentionné le fait que les collaborateurs pouvaient réaliser, à leur domicile, des activités demanderesse en termes de concentration et ne nécessitant pas l'aide des collègues et/ou du supérieur. Nous postulons que les formations en ligne sont

didactiquement prévues afin qu'un collaborateur puisse les suivre de façon autonome. Dès lors cette activité peut être accomplie au domicile durant la journée de télétravail et peut jouer un rôle dans l'évolution de carrière des collaborateurs.

4.1.5. La productivité, une aide à l'évolution ?

Pour rappel, l'hypothèse relative à la productivité est la suivante : **Les collaborateurs estiment que le télétravail permet de les rendre plus productifs grâce à l'absence de distractions dans un environnement calme permettant la concentration (H1a), la possibilité d'agencer librement la journée (H1b) et l'augmentation du temps de travail grâce aux gains de trajets (H1c).**

Ces éléments les amènent à considérer qu'ils pourront évoluer plus rapidement au sein de l'entreprise. Dès lors, au regard du facteur productivité, cela conduirait les collaborateurs à penser que le télétravail permet de soutenir les évolutions de carrière. Par ricochet, le plafond de verre pourrait donc être déforcé.

L'ensemble des éléments relatifs à la productivité ont été affirmés au travers de nos entretiens. En effet, tous estiment être davantage concentrés en télétravail (H1a) pendant que d'autres (10/12) apprécient la liberté d'organisation offerte par cette pratique (H1b). De surcroît, neuf collaborateurs mettent à profit l'économie des temps de trajets et trois d'entre eux disent même travailler davantage (H1c). Ces résultats corroborent donc l'avis de certains auteurs en termes de concentration (Fonner et Roloff, 2010 ; Tremblay et Thomsin, 2012), de liberté (Gajendra et Harisson, 2007 ; Pyöriä, 2011) ou encore de gain de temps (Pyöriä, 2011 ; Tremblay et Thomsin, 2012). Il semble donc, au regard de nos entretiens, que le télétravail ait une réelle plus-value en termes de productivité.

Assez naturellement nous pourrions nous attendre à ce que l'ensemble des interviewés estiment que le télétravail et la productivité qui va de pair permettent d'évoluer plus rapidement au sein d'une organisation. Néanmoins, concernant ce lien, dans la réalité des faits, les résultats obtenus ne sont pas aussi évidents.

Lucie, manager chez Cars Industry, estime que le télétravail, en raison de la productivité engendrée pourrait aider les collaborateurs à évoluer plus rapidement au sein de la société.

« Je suis persuadée que la possibilité de concentration qu'offre le télétravail rend les gens qui le font plus productifs. Qui dit plus productifs dit automatiquement plus de visibilité à un moment donné vers quelqu'un d'autre. »

Pourtant, les collaborateurs ne partagent pas cette vision.

« Je ne pense pas qu'en ayant une plus grosse productivité grâce au télétravail je vais progresser plus vite. Si maintenant je suis plus productif à la maison, mon manager ne va pas forcément le voir parce qu'on ne fait pas une évaluation tous les jours. On n'est pas assez souvent en télétravail pour qu'au final ça ait un réel impact. Après ce n'est que mon avis. »

Valentin

Différents facteurs peuvent potentiellement venir expliquer les résultats que nous avons obtenus.

Premièrement, la limitation de la pratique du télétravail à cinq jours par mois peut être un facteur explicatif. Les collaborateurs (dont Valentin) ne sont donc que peu en télétravail. Ils passent donc la majeure partie de leur temps au sein des bureaux de Cars Industry. Dès lors, le potentiel impact du télétravail sur l'évolution de carrière n'est que moindre en comparaison de l'impact de leurs prestations au sein de l'entreprise qui sont, quant à elles, plus importantes. Nous pouvons supposer que si le nombre de jours de télétravail était revu à la hausse, les collaborateurs considéreraient peut-être que cette pratique pourrait impacter davantage leur carrière.

« Je travaille quatre jours par semaine au bureau, ils voient la qualité de mon travail et ce n'est pas un jour à la maison qui va changer. Je ne pense pas que ça puisse influencer le choix de me faire évoluer ou pas. » Marie

Deuxièmement, selon nous, un autre facteur peut également justifier les résultats obtenus. Dans le cadre de nos entretiens, deux collaboratrices ont fait mention du fait que leur manque de confiance en elles pouvait impacter une évolution de carrière. Elles sont en doute constant quant à leurs compétences et cela peut potentiellement les ralentir dans leur ascension. Effectivement, une personne ayant confiance en elle percevra moins d'obstacles dans le cadre de son évolution (Creed et al., 2004).

« Je doute moi-même facilement. [...] Parfois, quand il y a quelque chose de nouveau, je doute et je me dis que je n'ai pas les capacités. Avoir cette confirmation [de mon manager], c'est important. » Alice

Dans le cadre de la pratique du télétravail, nous pensons que ce manque de confiance peut également amener certaines femmes à douter de leur capacité à être productives et offrir un

travail de qualité. De ce fait, elles ne se rendraient pas forcément compte de l'impact positif du télétravail sur leur carrière.

L'élément assez interpellant en termes de confiance en soi concerne le fait que seules des femmes mentionnent manquer de confiance en elles. Dans le cadre de nos entretiens, aucun homme n'a fait allusion à un déficit de confiance. Ici encore nous ne pouvons faire de généralités. Cependant, nous pouvons malgré tout y mettre l'accent et questionner ces données. Les informations récoltées sont d'ailleurs en adéquation avec les propos de Gosling et al. (2016) qui expliquent que les hommes démontrent généralement un niveau d'estime d'eux-mêmes plus élevé que les femmes.

Selon St Onge, Haines et Sevin (2000), il est important que les collaborateurs se sentent soutenus tant par le manager que par l'organisation afin de considérer qu'ils sont réellement plus productifs en télétravail. Gajendra et Harrison (2007) estiment, quant à eux, que le télétravail n'a pas d'impact sur la performance autoévaluée des collaborateurs. Néanmoins, lorsque la productivité est évaluée par le superviseur, celle-ci est améliorée par la pratique du télétravail. Cette explication est également plausible puisque seule la manager considère que la productivité engendrée par le télétravail peut potentiellement aider un individu à évoluer. Les collaborateurs, eux, n'y voient pas d'impact.

Ces éléments peuvent potentiellement venir justifier le fait que les collaborateurs n'estiment pas que la pratique du télétravail ainsi que la productivité engendrée peuvent les aider à évoluer plus rapidement.

En termes d'inégalités professionnelles, hormis les notions mises en avant concernant l'importance de l'équilibre vie privée-vie professionnelle ainsi que l'influence des comportements féminins, les collaborateurs, eux, ne pensent pas que le télétravail et sa productivité puissent impacter positivement (voire négativement) les inégalités professionnelles entre hommes et femmes. Les notions évoquées dans cette section n'ont, selon les collaborateurs interrogés, aucun lien avec ce qui a trait aux inégalités professionnelles.

En résumé, ces résultats sont assez paradoxaux. En effet, tous les collaborateurs reconnaissent être davantage concentrés en télétravail (H1a), certains apprécient également la liberté d'organisation permettant d'optimiser la journée (H1b) pendant que d'autres travaillent davantage en raison des gains engrangés par les trajets (H1c). Pourtant, ils ne pensent pas que le télétravail puisse être un facteur d'influence en termes d'évolution de carrière. De ce fait, le télétravail ne permet pas d'influencer le plafond de verre de quelque manière que ce soit.

Notre hypothèse, dans le cadre de cette recherche ne peut être que partiellement confirmée puisque, selon eux, un gain de productivité existe mais il ne peut être mis en relation directe avec l'évolution professionnelle ou avec l'existence d'inégalités professionnelles.

4.2 Visibilité et évolution de carrière

La visibilité, dans le cadre du télétravail, semble être une notion importante pour les collaborateurs interrogés : dix d'entre eux ont évoqué ce concept durant nos entretiens.

Certes, la visibilité est importante. Cependant, tous ne partagent pas le même avis. En télétravail, certains considèrent qu'être moins visible impactera leur carrière alors que d'autres estiment que cela n'aura aucun effet. Pour ceux dont l'impact est inexistant, ils justifient notamment cela au travers de trois facteurs : le nombre de jours autorisés (1), l'organisation en cluster (2) ou encore la présence de la confiance (3).

(1) « Avec un jour de télétravail, je ne pense pas que le fait qu'on ne soit pas présent pourrait influencer, non. Chez nous, même les responsables font du télétravail. C'est vraiment intégré. Maintenant si on dépasse les deux jours par semaine, là, peut-être que ça peut devenir un problème. » Alice

(2) « On est un cluster BeNeLux donc les managers, les directeurs, c'est très rare qu'ils soient toute la journée dans leur bureau. Ils ont des réunions et ils doivent aussi se déplacer aux Pays-Bas. » Marie

Comme évoqué précédemment, ce que le manager véhicule a également une importance non négligeable. Ainsi, si celui-ci met en avant la confiance, il semble que les collaborateurs ne craignent pas une visibilité moindre.

« Ma manager dit ça aussi : « Je n'attends pas de toi que tu sois derrière ton pc de 9h à 17h. C'est l'output management c'est-à-dire que ton travail soit fait, que tu aies répondu à tes mails et au téléphone. ». Aussi, elle me dit : « Si de 14h à 16h tu dois aller faire tes courses, tu peux ! ». Tu vois ? Elle me laisse le libre choix mais à la fin mon travail doit être fait. C'est ça la confiance. » Victoria

A contrario, certains collaborateurs pensent, pour diverses raisons, que le manque de visibilité peut être préjudiciable à leur désir d'évolution.

Les raisons évoquées sont les suivantes : le besoin de contrôle du manager, la transmission d'informations et la connaissance des opportunités, le détachement à l'entreprise, ainsi que l'impossibilité de se vendre.

4.2.1. Contrôle du manager

Il semble nécessaire, avant d'évoquer l'opinion des collaborateurs, de s'attarder sur l'entretien mené en compagnie de Lucie, manager au sein de Cars Industry. Elle explique qu'il y avait, à la base, une certaine résistance dans le chef des managers quant à l'instauration d'un projet d'une telle envergure à savoir : le télétravail. Ces résistances provenaient principalement d'idées préconçues quant à la nécessité d'être présent dans l'entreprise afin de fournir un travail de qualité.

« Il y avait une certaine résistance, une grosse résistance même du top management [...] Parce qu'il y avait une idée préconçue d'un management un peu à l'ancienne qui dit, qui envisage, que le seul moyen de bien travailler c'est en étant assis à son bureau derrière son ordinateur, au travail. »

En plus de la mise en place du télétravail, des changements opérés chez Cars Industry, comme le leadership 2020, viennent bousculer davantage les habitudes. L'objectif de toutes ces mutations et de l'apparition du télétravail est d'aller vers de l'output management. Néanmoins, cette vision n'a pas forcément été bien accueillie par tous les membres du management.

« Ce [l'output management] n'est pas accepté par l'ensemble des managers. Il faut savoir que Cars Industry vient d'une culture très hiérarchisée et est toujours une culture hiérarchisée. C'est une culture allemande, donc c'est une culture de contrôle aussi. Donc voilà, c'est un grand changement mais le changement de culture au niveau de groupe Motors avec le leadership 2020 va dans ce sens-là. On a toujours des managers qui sont réticents. On a toujours des managers qui sont dans le contrôle. Même quand les gens sont occupés à travailler de chez eux ou de n'importe où, ils [les managers] vérifient s'ils sont bien connectés. »

Concernant les collaborateurs, il semble pertinent de mentionner qu'aucun n'estime être, à l'heure actuelle, sous la supervision d'un manager contrôlant. La question est la suivante : Est-ce réellement le cas ou sommes-nous dans une situation où le collaborateur baigné dans sa réalité ne perçoit pas (ou plus) le contrôle exercé ?

Quoi qu'il en soit, sept collaborateurs évoquent malgré tout le fait que leur ancien manager surveillait énormément leur travail. Aussi, ils connaissent, par bruits de couloir, des supérieurs qui contrôlent énormément leurs collaborateurs.

« Je crois que dans son esprit [à son ancien manager], quand on télétravaille, c'est un peu vacances. Il n'y a personne qui contrôle et du coup on fait ce qu'on veut. C'est ce besoin de contrôle de certains vis-à-vis de leur personnel. [...] Oui, je pense qu'il aurait préféré faire évoluer quelqu'un qui ne fait pas de télétravail, il était vraiment méfiant. » Christopher

Grâce aux propos de Lucie et des collaborateurs, nous remarquons l'apparition de l'output management qui va à son tour engendrer (entre autres) une impossibilité pour les managers d'exercer constamment un contrôle visuel. La notion de confiance prend donc tout son sens (Taskin, 2006).

Nous constatons que ces changements ont provoqué un inconfort auprès de certains managers ayant éprouvé des difficultés à accepter l'éloignement physique ainsi que l'absence visuelle. (Felstead, Jewson et Walters, 2003). Effectivement, certains superviseurs se sont montrés méfiants en raison de la connotation négative qu'ils ont de ce qu'est la pratique du télétravail (Greer et Payne, 2014 ; Vacherand-Revel et al., 2016 : *« le télétravail c'est un peu vacances »*). Christopher.

Dans le cadre des évolutions professionnelles, le support est important et est même positivement corrélé à la reconnaissance, aux augmentations salariales ainsi qu'aux promotions (Rhoades et Eisenberger, 2002 ; Shanock et Eisenberger, 2006). Or, face à un manager méfiant, le collaborateur ressentira probablement moins de support de la part de son supérieur, ce qui pourrait le freiner professionnellement.

A la question, « Comment pouvez-vous expliquer ce besoin de contrôle de certains managers ? », différentes justifications sont proposées. Pour certains (5/12) il s'agit davantage d'une question de mentalité. Dans ce cas, des managers de nature plus méfiante vont contrôler davantage les collaborateurs (1). Pour deux collaborateurs, il s'agirait également de l'historique qui lie le collaborateur et son manager (2).

(1) *« Moi je pense que c'est dû à un manque de confiance vis-à-vis de son personnel. C'est des responsables qui aiment avoir du contrôle et qui ont peur qu'à la maison on ne fasse rien. »*
Sylvie

(2) *« J'imagine que c'est lié à l'historique du responsable avec d'autres personnes avant que le remote working ne soit mis en place. »* Remi

Afin de pallier à ce manque de contact visuel en télétravail, le collaborateur peut mettre en place diverses techniques afin de rester visible (Taskin et Edwards, 2007) et disponible (Geer et Payne, 2014). Néanmoins, dans le cadre de nos entretiens, nous n'avons pas rencontré de collaborateurs mettant en scène des stratégies permettant de se montrer particulièrement réactifs en télétravail. Ils agissent, pour la plupart, de manière assez naturelle comme s'ils étaient au sein des bureaux de Cars Industry. Ils répondent bien entendu aux appels et aux mails mais ne cherchent pas à se montrer à tout prix disponibles. D'ailleurs, nous avons plutôt observé le phénomène inverse. Ainsi, Rémi, à son domicile, prend parfois la décision de couper l'ensemble des moyens de communication avec l'entreprise afin de pouvoir pleinement se concentrer sur sa tâche :

« Quand il y a un besoin de réellement se concerter sur un sujet, je coupe la sonnerie de mon téléphone et au niveau Skype, soit je coupe Skype soit je me mets en mode « ne pas déranger. ».

Rémi

Nous remarquons donc que certains, comme Rémi, préfèrent couper l'ensemble des « réseaux sociaux » afin de parvenir à se concentrer pleinement. Cela même si cette stratégie le rend moins visible et disponible. Il reconnaît d'ailleurs que certains managers considèrent qu'une inactivité sur Skype est synonyme de repos et non de travail :

« Certains [managers] considèrent que si Skype n'est pas actif, la personne n'est pas à son bureau en train de travailler. » Rémi

Ce type de réaction peut potentiellement s'expliquer par le fait que certains collaborateurs, comme Rémi, apprécient leur fonction actuelle et ne désire plus évoluer verticalement (ou horizontalement) au sein de la compagnie. Dès lors, ils réalisent leur travail avec soin mais ne cherchent pas à se montrer à tout prix visibles afin de se faire remarquer.

« Actuellement, je suis très bien dans ma fonction et dans mon domaine d'activité dans le sens où je suis plutôt proche du support aux gens, plus que si j'étais dans une fonction de management à proprement parlé. C'est pour ça que je n'ai pas envie d'évoluer vers une fonction de management. » Rémi

Nous n'avons pas observé de stratégies de visibilité en télétravail. Cependant, un élément intéressant a été mis en avant. Selon Victoria, la stratégie mise en place par certains est de refuser le télétravail et de l'énoncer haut et fort afin de montrer qu'ils ont une disponibilité complète dans les murs de l'entreprise. Selon nous, cette stratégie de visibilité peut être mise en place pour plusieurs raisons. Elle est envisageable afin de faire face à un manager qui

apprécie le contrôle. Afin de se « montrer sous son meilleur jour » et de prendre le parti du manager, un collaborateur pourrait refuser le télétravail. Obtenir les grâces du manager pourrait l'aider à évoluer professionnellement. Nous pouvons également supposer que ce type de stratégie peut être mise en place afin d'être visible au maximum, de se faire connaître et de parvenir à se vendre au sein de l'entreprise. Ce point sera d'ailleurs évoqué plus en détail dans la suite de ce travail.

« Et puis il y en a aussi, ça aussi je peux te donner les noms, qui veulent montrer : « Moi je ne fais pas de home office », « Moi je veux être visible pour tout le monde », « Regarde une fois comme je travaille ». Ça, ce n'est plus la mentalité d'aujourd'hui. » Victoria

Pour rappel, l'hypothèse H2a était la suivante : **Pour certains managers ayant besoin d'un contrôle visuel, la pratique du télétravail peut conduire à menacer une évolution de carrière. En effet, ce type de manager pourrait privilégier un collaborateur plus visible au détriment d'un autre. Cela peut engendrer une pression auprès des collaborateurs mais également renforcer le plafond de verre car une femme en télétravail prend le risque d'évoluer moins rapidement.**

Cette hypothèse est avérée. Les collaborateurs ainsi que la manager ont évoqué le fait qu'il était encore, à l'heure actuelle, compliqué pour certains superviseurs d'accepter le télétravail en raison de l'absence physique et de l'impossibilité de surveiller le collaborateur dans l'exercice de sa fonction. Ces managers, douteux et suspicieux, s'imaginent que le collaborateur ne travaille pas, chez lui, ses heures de travail. Cette connotation négative du télétravail amène le superviseur à douter, à tort, d'un collaborateur. Comme l'a évoqué Christopher dans notre court extrait, ce type de manager pourrait donc donner la priorité à un individu ne pratiquant pas ou peu le télétravail, parce qu'il aurait la « certitude » que ce même individu travaille constamment puisque présent chez Cars Industry.

Si tel est le cas, le collaborateur ayant pris la décision, pour diverses raisons, d'utiliser son droit de pratiquer le télétravail peut se voir défavorisé lors d'une ouverture de poste. De facto, il perdurerait à une même fonction sans raison valable si ce refus ne repose que sur la pratique du télétravail. Néanmoins, nous supposons que ce type de justification ne sera jamais clairement évoquée afin d'expliquer un refus d'évolution puisqu'il ne s'agit pas d'un motif valable et acceptable.

Quoi qu'il en soit, en termes d'inégalités professionnelles, tant les hommes que les femmes font face à ce risque concernant des suspicions dans le chef du manager. Cette difficulté rajoute un

obstacle supplémentaire à ceux dont les femmes font déjà face dans le cadre de leur ascension professionnelle.

Bien entendu, pour des managers prônant la confiance et l'autonomie, cette absence et ce manque de visibilité ne toucheront pas les évolutions de carrière des collaborateurs. Ce type de manager ne mettra pas en doute la prestation du collaborateur durant sa journée de télétravail.

Cependant, nous remarquons qu'un changement reste encore à opérer auprès de Cars Industry puisqu'il y a, malgré tout, encore beaucoup de managers qui se montrent méfiants quant à la pratique du télétravail. Cela se justifie notamment au travers des propos de Lucie expliquant que nous sommes dans une structure hiérarchisée sur des bases allemandes prônant le contrôle. Il faut bien entendu être patient lorsque de tels changements doivent s'opérer.

4.2.2. Transmission d'informations

Dans le cadre de nos entretiens, le risque au niveau de la transmission d'informations a été évoqué à cinq reprises. Néanmoins, la majorité d'entre eux, soit quatre personnes, estiment que cette menace ne peut apparaître que si le nombre de jours de télétravail autorisé est augmenté. Dès lors, dans la situation actuelle, ils considèrent que ce n'est pas un problème.

« Si on augmentait le nombre de jours de télétravail, c'est principalement au niveau de la transmission d'informations que je verrais un inconvénient. On parle quand même beaucoup dans le service et on entend beaucoup d'informations. Donc là, on pourrait parfois manquer des infos par rapport à nos tâches par exemple [...] D'ailleurs on peut faire cinq jours par mois et moi je ne le fais que quatre. Parfois, ça m'arrive aussi de faire des semaines sans télétravail. Je trouve quand même que c'est plus important d'être ici au bureau. » Marie

« Il y a souvent des informations que tu reçois de façon informelle pendant que tu parles de topics sur le travail et automatiquement il y a des infos qui sont là. Aussi parfois tu ne sais pas qu'un nouveau poste est disponible si tu n'es jamais là. » Maxime

Afin de mettre en place une transmission d'informations de qualité, il est important de veiller à maintenir une cohésion au sein de l'équipe de travail. C'est la raison pour laquelle il est nécessaire de rester prudent afin que le télétravail ne détériore pas les liens existants entre les collègues. Cela risquerait, en effet, de mettre à mal la communication (Hislop et Axtell, 2007, Taskin et Devos, 2005 ; Paez et Scott, 2011).

4.2.2.1 Opportunités

Certains collaborateurs (3/12) estiment, à juste titre, qu'il est nécessaire que l'entreprise propose des postes vacants afin d'envisager une évolution professionnelle. Sans quoi, une progression verticale (ou horizontale) ne peut être possible qu'au sein d'une autre compagnie.

« [...] Des opportunités parce que quand on arrive à un certain niveau, il y a peu de possibilité. La mentalité, dans la société, ce n'est pas vraiment d'aller chercher quelqu'un. » Frédéric

Afin de connaître les opportunités, différents canaux existent. Un collaborateur désireux de s'informer des postes vacants peut, par exemple, se rendre sur l'intranet de l'entreprise afin d'en prendre connaissance. Néanmoins, la transmission informelle entre collègues joue également un rôle quant à la connaissance d'opportunités. Ainsi, en tant que collaborateur, il est nécessaire de veiller à ce que le télétravail, au travers de l'usage qui en est fait, ne perturbe pas cette transmission d'informations tant pour l'exercice de la fonction actuelle que pour la connaissance de perspectives futures (Taskin et Bridoux, 2010). Il est donc du ressort d'un individu de rester en alerte quant aux possibilités de progression afin de ne pas demeurer à un même poste si cela n'est pas son désir (Cooper et Kurland, 2002 ; Galvez et al., 2012).

Lorsqu'il est question de transmission d'informations, il est également important pour un collaborateur d'entretenir un réseau professionnel afin d'être mis en contact avec des personnalités ayant la possibilité de l'aider à évoluer professionnellement. Dans le cadre de nos entretiens, aucun collaborateur n'a fait mention de la nécessité de disposer d'un réseau professionnel en lien avec les perspectives d'évolution. Il semblerait que cet aspect n'apparaisse pas primordial aux yeux des collaborateurs interviewés (Ismail et Mohd Rasdi, 2007).

Pour rappel, l'hypothèse H2b était la suivante : **Le manque de visibilité lié à l'absence du collaborateur en télétravail peut l'amener à passer outre des informations et des opportunités intéressantes pour lui. D'une part, la transmission de savoirs et de compétences peut être altérée. D'autre part, des opportunités peuvent ne pas venir à sa connaissance. Cela peut renforcer le plafond de verre car une femme en télétravail prend le risque d'évoluer moins rapidement.**

Nous considérons que cette hypothèse est vérifiée. Les collaborateurs estiment que le télétravail pratiqué plus largement peut impacter négativement la transmission d'informations tant pour la connaissance de la fonction actuelle que pour la connaissance de nouvelles opportunités.

Ainsi, ils considèrent qu'il est nécessaire que des opportunités soient présentes afin de parvenir à envisager une évolution de carrière. Bien entendu, en sus de la présence de celles-ci, il est plus qu'important de les porter à la connaissance des collaborateurs notamment via l'intranet. Chez Cars Industry, il est également de la responsabilité du collaborateur de prendre sa carrière en main et de se tenir lui-même informé de nouveautés ou de la vacance de poste. C'est la raison pour laquelle une pratique trop importante du télétravail pourrait le conduire à ne pas être avisé de modifications de processus dans sa fonction actuelle ou de la présence de nouvelles opportunités. Bien que ces dernières soient disponibles sur l'intranet, les discussions informelles peuvent parfois être plus que précieuses.

Dès lors, si, à cause du télétravail, les collaborateurs manquent de nombreuses informations nécessaires pour exercer correctement leur fonction actuelle, la qualité de leur travail sera affectée. Ils pourraient donc ne pas être pressentis comme de bons candidats pour des fonctions vacantes. Une situation relativement similaire se répète en termes de connaissance d'opportunités. Si le travailleur pratique de façon importante le télétravail et ne se rend pas systématiquement sur l'intranet, il pourrait manquer des informations précieuses dans le cadre de discussions informelles quant à l'apparition de nouvelles opportunités. Il ne postulera pas et passera donc à côté d'un poste qui pourrait être fait pour lui.

En termes d'inégalités, nous considérons que les hommes et les femmes peuvent tout autant être affectés. Dans le cadre de nos entretiens, tous pratiquaient le télétravail de façon similaire. Ce problème en termes de transmission d'informations peut donc nuire tant aux collaborateurs qu'aux collaboratrices. Néanmoins, ce partage d'informations rajoute une difficulté supplémentaire à celles déjà existantes dans le cadre de l'ascension professionnelle des femmes.

Néanmoins une nuance est à apporter, il semblerait, que la pratique du télétravail cloisonnée à un jour par semaine n'affecte pas la visibilité et plus précisément la transmission d'informations. Les collaborateurs considèrent qu'ils ont largement la possibilité de se transmettre des données importantes durant les quatre jours restants.

4.2.3. Détachement à l'entreprise

La pratique alternée du télétravail permet d'augmenter la satisfaction et l'implication des collaborateurs (Kelliher et Anderson, 2010 ; Troup et Rose, 2012 ; Virick, DaSilva et Arrigton, 2010). Pourtant, dans le cadre de nos entretiens, nous avons eu le sentiment, lors d'une entrevue en particulier, de faire face à une collaboratrice qui, au fil des années, s'était complètement désolidarisée de l'entreprise.

« Oui, après, parfois je me dis que je ne suis pas beaucoup ici mais finalement je m'en fiche. »

Claire

La séparation physique liée à la pratique du télétravail et à son passage en 4/5^{ème} temps peuvent expliquer les raisons ayant amené Claire à se détacher de l'entreprise (Golden, 2009 ; Mello, 2007). Ainsi, nous supposons qu'elle ne se sente plus particulièrement liée aux normes, règles et valeurs de l'entreprise. De surcroît, elle ne s'identifie probablement plus particulièrement à l'entreprise et est devenue davantage indépendante (Sardeshmukh et al., 2012).

Hunton et Norman (2010) postulent que la pratique alternée du télétravail permet d'augmenter le sentiment d'attachement et d'appartenance organisationnel. Dans notre cas, nous sommes face à une collaboratrice qui pratique le télétravail un jour par semaine et dispose d'une seconde journée lui permettant de profiter de sa vie personnelle. Dès lors, nous aurions pu nous attendre à ce que son attachement soit plus important. Pourtant, cette alternance travail-domicile, l'a amenée à se détacher peu à peu de la compagnie. Bien entendu, d'autres facteurs entrent probablement en ligne de compte, notamment des relations conflictuelles avec le supérieur hiérarchique durant de nombreuses années.

Le détachement à l'entreprise peut également découler de l'éloignement avec les collègues, celui-ci résultant de la pratique du télétravail. Les collaborateurs considèrent que pratiquer le télétravail peut parfois altérer les liens sociaux qui existent entre collègues et créer un isolement professionnel (Bentley et al., 2016). Ces notions de besoin de sociabilité ou de risque de solitude ont d'ailleurs été mentionnées à six reprises. Il est donc important de veiller à ce que le collaborateur, au travers de la pratique du télétravail, ne subisse pas une solitude de trop grande ampleur par peur de déclencher chez lui un détachement ainsi qu'un stress professionnel (Fonner et Rollof, 2010). Cependant, pratiquer le télétravail un jour par semaine ne risque pas, selon les collaborateurs, d'engendrer une détérioration du besoin de contacts sociaux.

« J'aime bien le [télétravail] faire mais je suis contente d'être de retour au bureau parce que j'aime aussi le contact avec les gens. Quand tu télétravailles, tu l'as beaucoup moins. Tu communique via Skype ou par téléphone mais ce n'est pas pareil. Moi, je ne pourrais pas faire plus de 5 jours par mois. Je pense aussi qu'il ne faut pas sous-estimer l'importance du contact humain avec les gens. » Sylvie

4.2.3.1 Centralité du travail

Ce désintéressement vis-à-vis de l'entreprise peut également résulter de la centralité que les collaborateurs donnent à leur profession. Nous avons constaté, dans le cadre d'un de nos entretiens, que le travail n'était pas un élément essentiel pour l'une de nos collaboratrices. Cela l'amène à ne pas considérer son engagement dans sa carrière comme primordial (Ismail et Mohd Rasdi, 2006). Cette réaction impacte tant son succès subjectif en jouant sur sa satisfaction professionnelle qui semble, dans ce cas moindre (Nabi, 1999) que sur son succès objectif en compliquant potentiellement ses désirs d'évolution. Dans le cadre de notre entretien, elle a d'ailleurs évoqué avoir fait face à des difficultés pour parvenir à évoluer (Ismail et Mohd Rasdi, 2006).

« Pour moi, mon métier ce n'est pas toute ma vie, je ne vis pas pour ça. Ça me permet de gagner ma vie, ça oui. » Claire

4.2.3.2 Impact des relations négatives

De façon globale, les relations négatives avec les collègues et/ou le supérieur hiérarchique peuvent, selon les collaborateurs interrogés, entacher une évolution de carrière.

Dans un premier temps, trois collaborateurs ont évoqué le fait qu'une mésentente avec le manager actuel pouvait impacter une évolution. Effectivement, par manque d'objectivité, celui-ci pourrait freiner une évolution de carrière.

« Je suis passée par des phases très compliquées avec mon ancien manager. Du coup son appréciation est vraiment subjective. Comme il ne m'aimait pas, il estimait que je ne devais pas progresser. » Alice

Ensuite, d'autres collaborateurs, plus précisément trois collaborateurs, considèrent que des relations entre collègues peuvent affecter, à divers niveaux, une évolution : soit à cause d'idées préconçues (1), de relations de qualité médiocre (2) ou à contrario, en raison d'une bonne entente au sein de l'équipe (3).

(1) *« Ça serait plus au niveau du relationnel et de l'interaction avec les personnes. [...] L'image que certaines personnes peuvent se faire de quelqu'un sans le connaître. »*
Christophe

(2) *« S'il y a un mauvais esprit entre les gens, ça peut freiner une évolution de carrière. Pourquoi est-ce que tu veux évoluer dans ton département quand l'esprit entre les*

collègues n'est pas bon et que tu sais que quand tu évolues tu auras les mêmes personnes avec qui travailler ? » Stéphane

- (3) *« Nous, on est une équipe où on s'entend tous super bien. On se fait confiance et on sait comment l'un et l'autre travaillent. Ça fonctionne bien chez nous. En plus, il n'y a pas vraiment de possibilités d'évoluer dans notre service. Si j'évolue, je dois quitter mon département et je n'en ai pas envie comme je m'entends bien avec mes collègues. » Sylvie*

Comme évoqué précédemment, la pratique du télétravail peut potentiellement amener le collaborateur à se détacher peu à peu de l'entreprise (Taskin et Devos, 2005 ; Bentley et al., 2016). De surcroît, nous postulons également que des relations de qualités médiocres dans le cadre de l'exercice de la fonction, peuvent également amener le collaborateur à se détacher peu à peu de l'entreprise. Ainsi, ces relations pourraient générer un mal être auprès des collaborateurs qui ne souhaiteraient plus rester au sein de la compagnie. Cette situation s'accompagnerait d'une augmentation du taux de turn-over dans le chef de l'entreprise.

4.2.3.3 Image de la femme

Dans le cadre de nos entretiens, une collaboratrice a mis en évidence le fait qu'à l'heure actuelle, l'image de « la femme enceinte » est encore fortement ancrée dans les esprits. De ce fait, un homme pourrait lui être préféré dans le cadre d'une évolution de carrière puisque celui-ci ne risquerait pas de vivre une longue période d'interruption professionnelles.

« Je pense qu'il y a encore et toujours la perception de la femme avec les enfants. Elle peut tomber enceinte. Elle peut être trois mois à la maison et je pense que ça, ça joue encore un rôle. On me dit toujours que non mais je pense que oui. Je pense encore que la femme est souvent défavorisée même si ça dépend aussi du manager. Parfois on doit choisir entre un homme et une femme surtout quand la femme est jeune, on pense au fait qu'elle pourrait tomber enceinte. » Victoria

Cette image perpétuelle de la femme peut l'amener à se détacher peu à peu de l'entreprise constatant que le seul fait qu'elle puisse tomber enceinte freine potentiellement son évolution professionnelle. À l'heure actuelle, le stéréotype de la mère-épouse est encore, selon nous, fortement ancré dans les esprits (Blossfeld et Drobnic, 2001).

⁸ Bien entendu il est tout à fait envisageable qu'un homme, pour de raisons multiples, subisse de longues périodes d'interruption professionnelle. Cependant, les raisons ne concerneront jamais sa grossesse.

Il s'agirait, bien entendu, d'investiguer cela plus en profondeur puisque nous ne sommes pas en mesure de tirer de grandes conclusions basées uniquement sur les dires d'une collaboratrice. Concernant cette notion d'image de la femme, nous souhaitons préciser qu'il ne s'agit que de la perception de Victoria. Cela ne reflète, en aucun cas, la vision du département Ressources Humaines ou de l'entreprise Cars Industry de façon générale.

Pour rappel, l'hypothèse H2c est la suivante : **Le manque de visibilité due à la pratique du télétravail et à l'éloignement à l'entreprise peut amener le collaborateur à se détacher de celle-ci et impacter son avenir professionnel. Cela peut renforcer le plafond de verre car une femme en télétravail prend le risque d'évoluer moins rapidement.**

Au travers de nos entretiens, nous considérons que l'hypothèse est partiellement avérée. L'absence dans les murs de l'entreprise peut potentiellement amener, pour plusieurs raisons, le collaborateur à se détacher de l'entreprise dans laquelle il travaille.

Premièrement, le télétravail peut potentiellement engendrer un détachement à l'entreprise. Néanmoins, sur base uniquement des propos de Claire, nous ne sommes pas en mesure de tirer une conclusion sans équivoque pour tout membre d'une organisation. Claire s'est dissociée de l'entreprise, en partie, à cause du télétravail. En réalité, d'autres facteurs entrent également en jeu. Nous retrouvons la mésentente avec le manager ou la réduction du temps de travail. Quoi qu'il en soit, dans une situation similaire à celle de Claire, les évolutions de carrière peuvent être compromises. En effet, un collaborateur détaché de l'entreprise ne mettra probablement plus tout en œuvre afin d'évoluer. Pour ce point, il s'agirait d'investiguer cela plus en profondeur afin d'avoir l'avis de plusieurs collaborateurs.

Au regard de la recherche que nous avons menée, nous ne pouvons affirmer que le télétravail, au travers de sa pratique, soit grandement responsable du détachement professionnel. Effectivement, dans notre situation, la pratique du télétravail semble trop peu importante pour conduire à elle seule, un collaborateur à se désolidariser de l'entreprise.

Deuxièmement, les relations peuvent entacher une évolution de carrière, soit en étant de moindre qualité, soit au contraire, en étant excellentes dans un département sans possibilité d'évolution. Ces mêmes relations, particulièrement si elles engendrent de la solitude ou si elles apparaissent médiocres, peuvent amener le collaborateur à se détacher de l'entreprise. En effet, comme l'expliquait Christophe, les progressions peuvent être freinées dues à la perception que certains collaborateurs peuvent avoir nous concernant. Le télétravail peut également jouer un rôle. Si cette pratique est trop importante, les relations peuvent s'en voir affectées. Les

collaborateurs ne se côtoyant que peu ne peuvent donc pas développer des relations de qualité. Dès lors, ils ne partagent pas de moments « d'amitié », ce qui peut conduire à un détachement à l'entreprise considérant que celle-ci n'apporte que peu. Il est important d'équilibrer correctement la pratique du télétravail avec la présence au sein de l'entreprise afin de donner la possibilité aux collaborateurs de créer des liens sociaux entre eux. Ces mêmes liens sont importants pour que le collaborateur se sente appartenir à une organisation.

Pour ces deux éléments, nous considérons que tant les hommes que les femmes peuvent être confrontés à ce genre de situation. Il ne semblerait pas que l'un ou l'autre soit plus à risque dans le cadre de l'évolution de carrière.

Cependant, dans certaines situations, l'évolution féminine n'est pas épargnée. Ainsi, comme Victoria l'expliquait, certains managers préfèrent donner la priorité à un homme qui, lui, ne risque pas de tomber enceint contrairement à une femme. Si tel est le comportement de certains superviseurs, le parcours professionnel d'une femme en est affecté. De plus, nous pensons que ce genre d'idée préconçue peut amener une collaboratrice à se désolidariser de l'entreprise comprenant qu'elle n'est pas jugée sur ses compétences mais bien sur ses actions relevant du domaine privé.

Concernant ce dernier paragraphe, nous proposons une analyse puisque cette notion d'image de la femme a été mentionnée par une collaboratrice. Néanmoins, nous souhaiterions préciser que nous ne pouvons pas affirmer simplement, au travers des dires de Victoria, que cette situation existe réellement au sein de l'entreprise car aucun autre membre n'y a fait allusion.

4.2.4. Nécessité de se vendre

Cette dernière section porte sur une notion relativement intéressante proposée par les collaborateurs : la nécessité de se vendre. Celle-ci ne figure pas dans nos hypothèses. En effet, un mémoire reste un travail pour lequel il est parfois nécessaire de circonscrire certains éléments. Néanmoins, l'intérêt soulevé par cette notion méritait d'être exploité quelque peu dans ce travail. Effectivement, les entretiens ainsi que les analyses peuvent générer un questionnement et des suites potentielles⁹ dont cette question relative à l'image véhiculée par un collaborateur désireux de se vendre.

⁹ La nécessité de se vendre figurant d'ailleurs dans la section concernant les pistes futures.

Trois collaborateurs ont mis en évidence la nécessité de se vendre dans le cadre des évolutions de carrière. Nous retrouvons une explication au travers du propos de Maxime qui nous donne son point de vue :

« Si je suis intéressé par une fonction mais que je n'ai jamais de contact avec le responsable pour la fonction, alors quand je me mets candidat, il va se demander qui je suis. C'est pour ça que c'est important de discuter avec d'autres départements même si ce n'est pas en lien direct avec ta fonction. Ils sont indirectement tes collègues quand même. Quand tu as des contacts avec tous les départements, le jour où il y a quelque chose d'ouvert, c'est toujours un avantage si on te connaît. Il faut pouvoir mettre un nom sur un visage. C'est pour ça que j'essaie de discuter avec les gens. [...] Si tu es en télétravail, ça peut être plus compliqué de discuter avec tout le monde. Si on te voit moins parce que tu es chez toi, les gens ne te connaissent pas. »

Nous estimons, au travers des propos de Maxime, qu'être trop régulièrement chez soi en télétravail risque d'empêcher un collaborateur de développer un réseau de connaissances et maintenir de bonnes relations avec l'ensemble des membres de l'entreprise. Il est donc important de veiller à ce que le manque de visibilité lié à la pratique du télétravail ne nuise pas à la stratégie « de vente » de certains.

Le télétravail permet d'augmenter la motivation (Hill et al., 2003), l'implication (Martin et MacDonnell, 2012) ainsi que la satisfaction professionnelle (Vega et al, 2015). Selon nous, grâce au télétravail, si ces éléments sont présents, un collaborateur sera probablement plus enclin à mettre en place différentes techniques afin de progresser. Ces techniques peuvent potentiellement passer par le fait de se vendre au sein de l'organisation en discutant avec tous les membres de l'entreprise. En effet, motivé, impliqué et satisfait, il mettra tout en œuvre afin d'évoluer si tel est son désir.

4.2.4.1 Impact des relations positives

De façon globale, en dépit du télétravail, certains collaborateurs (3/12) estiment que pour évoluer il est nécessaire d'entretenir de bonnes relations avec les collègues. Rémi, par exemple, a fait mention de l'importance d'avoir de bons rapports avec les membres de l'entreprise afin d'augmenter ses possibilités d'évolution.

« [...] au relationnel que la personne entretient avec son équipe ou les personnes qui l'entourent même dans d'autres départements. Quand on veut évoluer, je trouve que c'est bien de s'entendre avec les gens de l'entreprise. » Rémi

Ensuite, de façon plus importante, soit à cinq reprises, les collaborateurs ont mis en avant l'importance de cultiver des relations de qualité avec le manager. Ils évoquent divers éléments comme l'écoute, le soutien, la confiance.

« Pour moi, c'est important d'avoir le soutien du manager, qu'il me dise qu'il croit en moi et que je sais le faire. Parfois, quand il y a quelque chose de nouveau, je doute et je me dis que je n'ai pas les capacités. Avoir cette confirmation [de mon manager], c'est important. » Alice

Nous considérons, comme évoqué précédemment, que le fait d'entretenir des relations de qualité avec les membres de l'entreprise permet potentiellement de parvenir à se vendre de façon plus efficace. Si les membres de l'organisation apprécient un collaborateur, les évolutions de carrière pourront potentiellement lui être plus favorables.

Dès lors, la cohésion est importante afin de parvenir à se vendre de façon adéquate (Hislop et Axtell, 2007 ; Taskin et Devos, 2005 ; Wilton, Paez et Scott, 2011). En sus de cela, le soutien du manager et celui de l'organisation sont également importants (St Onge, Haines et Sevin, 2000).

D'autres éléments apparaissent comme intéressants lorsqu'il est question de visibilité, et plus particulièrement de nécessité de se vendre. Pourtant, ces derniers n'ont pas été évoqués dans le cadre de nos entretiens. En effet, disposer d'aspirations fortes amène l'individu à mettre en œuvre différentes stratégies pour parvenir à se vendre et donc évoluer professionnellement (Callanan, 2003). En termes de stratégies, nous pouvons par exemple mettre en évidence le fait d'être présent dans un ou plusieurs réseaux professionnels permettant de se faire connaître (Bertin-Maurot et Laval, 2006) ainsi que d'être tenu informé des différentes opportunités présentes sur le marché du travail (Ismail et Mohd Rasdi, 2007). Le réseau professionnel n'étant pas venu à l'esprit des collaborateurs, nous supposons qu'il ne s'agit donc pas d'un élément essentiel pour eux. Concernant la gente féminine, la non mention des réseaux est en concordance avec les dires de Laufer (2004) qui estime que la présence de femmes au sein des réseaux professionnels reste encore assez timide.

4.2.4.2 Comportements masculins

Selon les collaborateurs interrogés, les comportements masculins peuvent permettre de se vendre et engendrer une probable évolution. Ceux-ci expliquent également pourquoi les hommes sont plus nombreux dans certaines positions hiérarchiquement plus élevées.

En effet, une collaboratrice considère que les hommes ont davantage une âme de dirigeant et qu'il est plus naturel pour eux d'occuper des postes à responsabilités :

« Aussi, maintenant, je pense qu'il y a beaucoup plus d'hommes qui sont vraiment euh ... « gedreven » en néerlandais. Les hommes veulent diriger, être le patron, commander, prendre toutes les responsabilités. Par contre, il y a des femmes qui ont ça, mais moins par rapport aux hommes. Aussi les hommes ont plus besoin de se sentir valorisés et donc d'atteindre des postes à hautes responsabilités. » Léa

L'image de l'homme qui est dépeinte, notamment au travers des propos de Léa, confirme l'un des obstacles sociaux auxquels les femmes font face. Cette collaboratrice indique que les hommes atteignent davantage les sommets de la hiérarchie car ils aiment le contrôle et le fait de commander. Elle attache donc à la réussite professionnelle des traits masculins (Booyen et Nkomo, 2010 ; Burkinshaw et White, 2017). L'idéaltype de ce que devrait être un bon leader ne coïncide donc pas avec l'image de la femme partagée par la société. Cette vision engendre une difficulté pour la gente féminine de parvenir à percer le plafond de verre. Selon la perception des individus, l'homme est vu comme assertif, dominant et compétiteur : éléments considérés comme les fondements de ce qu'est un bon leader (Bear et al., Burkinshaw et White, 2017), alors que la femme est davantage perçue comme moins assertive et plus compatissante. Ces stéréotypes amènent les individus à considérer que les hommes sont plus aptes que les femmes à occuper des postes de direction (Williams et Tiedens, 2015). Cela est d'ailleurs confirmé au travers des propos de Léa qui justifie pleinement la présence des hommes aux postes élevés de par leurs traits de personnalité comme la compétition, l'assertivité ou encore le besoin de diriger.

De plus, deux collaborateurs considèrent que les hommes ont plus d'égo, cherchent davantage à pouvoir dire qu'ils sont managers dans une entreprise.

« Maintenant, si on veut encore aller plus loin dans le raisonnement mais là tu arrives dans la psychologie, tu as peut-être l'égo. Les hommes ont, de nouveau on généralise, un égo surdimensionné : « Moi, je suis le chef, moi je suis au sommet » alors que la femme n'en a rien à cirer et elle a bien raison. On n'a pas le même égo. » Bernard

Cette notion d'égo peut être mise en lien avec l'estime de soi. Les hommes démontrent une estime d'eux-mêmes plus élevée que les femmes (Gosling & al., 2016), ce qui les amène d'ailleurs à évaluer plus favorablement leurs compétences contrairement aux femmes qui vont avoir tendance à se dévaloriser (Kay et Shipman, 2014). Afin de satisfaire leur ego, ils vont

donc plus facilement postuler à des postes sans nécessairement réfléchir à leurs capacités à exercer cette fonction (Reuben, Rey-Biel, Sapienza et Zingales, 2012).

De plus, les dealers, qui sont les clients de Cars Industry, ont, selon Maxime, tendance à écouter davantage les hommes que les femmes en raison d'idées préconçues. Ainsi, selon les dealers, le secteur automobile est un monde d'hommes et non de femmes. Ceci constitue également une justification.

« Quand c'est technique, quand ce sont des voitures, c'est un homme qui peut en parler. [...] Je pense que c'est une réponse au niveau des dealers. Quand c'est une femme, ils vont peut-être moins écouter que si c'était un homme. » Maxime

Les propos de Maxime nous donnent le sentiment que nous sommes dans une situation d'homosocialité. Pour rappel, cette notion postule que des managers masculins vont avoir tendance à recruter leurs semblables en termes de sexe, de hobbies ou encore de style de vie (Anderson-Gough, Grey et Robson, 2005). Ici, la situation est quelque peu différente et pourtant tellement similaire. En effet, les dealers de Cars Industry, principalement des hommes, préfèrent s'entretenir avec leurs semblables lorsqu'il est question de voiture. Cela nous amène à la notion de « gender-based schemata » réduisant les femmes à des rôles bien particuliers où l'attrait pour l'automobile n'est pas supposé faire partie de leur vie (Baumgartner et Scheinfein, 2010).

Avant de clôturer cette section, nous aimerions mentionner le fait que Maxime, dans le cadre de sa fonction, est amené à entrer régulièrement en contact avec les dealers. C'est la raison pour laquelle, nous avons estimé que ces propos avaient une certaine pertinence. Cependant, à nouveau, sur base de l'avis d'une seule personne, nous ne sommes pas en mesure d'affirmer que tous des dealers de Cars Industry partagent cette vision concernant la présence féminine dans le secteur automobile.

Quoi qu'il en soit, nous supposons que ces comportements adoptés par la gente masculine leur permettent de se vendre de façon plus efficace, plus encore dans un monde où les caractéristiques masculines sont considérées comme les meilleures pour devenir un bon leader.

4.2.5. La visibilité, une aide à l'évolution ?

De façon globale, les collaborateurs estiment que le manque de visibilité, comprenant les problématiques évoquées précédemment, peut impacter négativement une évolution de carrière.

Ils considèrent que le fait d'être moins présent et donc moins visible pourrait compliquer une évolution professionnelle.

« D'après-moi, l'influence que le télétravail pourrait avoir justement, c'est ce manque de visibilité. Ça pourrait avoir une connotation un peu négative. Ça pourrait entraver une évolution de carrière. Ça dépend, une nouvelle fois, d'une personne à l'autre ... Peut-être, c'est un petit sentiment. Ici, j'ai entre guillemets différents patrons pour le moment et il y en a un qui fait un peu plus de remarques et d'autres, ça ne les gêne absolument pas. » Christophe

L'hypothèse de base : **« Le manque de visibilité émanant de la pratique du télétravail amène les collaborateurs à considérer que l'évolution de carrière est freinée, occasionnant ainsi un renforcement du plafond de verre. »** est donc, selon nous, avérée. En effet, dans le cadre de ce mémoire, différents facteurs ont été mis en avant afin de démontrer l'impact de la visibilité, voire du manque de visibilité, sur les évolutions de carrière. En effet, diverses notions entrent en ligne de compte et viennent influencer les évolutions de carrière. Nous retrouvons le besoin de contrôle de certains managers, l'influence du télétravail sur la transmission d'informations et sur le détachement à l'entreprise.

Concernant les inégalités professionnelles, tout comme la productivité, l'absence de visibilité ne semble pas, selon les collaborateurs, être davantage préjudiciable pour les femmes. Pourtant, au travers de nos analyses, nous sommes parvenus à mettre en évidence certains facteurs liés à la visibilité et pouvant expliquer l'existence du plafond de verre. Ainsi, les comportements adoptés par la gente masculine semblent être, selon des stéréotypes persistants, une plus-value en termes d'évolution de carrière. A contrario, la vision de la femme peut potentiellement ralentir une progression.

Dans le cadre de notre recherche, certaines hypothèses mériteraient d'être davantage investiguées. Néanmoins, il s'agit d'une première piste d'analyse permettant de mettre en avant des tendances issues de l'échantillon mis en place.

In fine, il semblerait, au travers de dires de l'ensemble des collaborateurs interrogés que la notion de visibilité ait davantage d'importance que celle de productivité lorsqu'il est question d'évolution de carrière. Comme cela a été mis en évidence précédemment, les collaborateurs n'estiment pas que l'augmentation de productivité puisse avoir un impact direct sur les évolutions de carrière. Nous avons d'ailleurs mis en avant différents facteurs pouvant expliquer cela. A contrario, nous constatons que certains collaborateurs considèrent que la visibilité, voire le manque de visibilité, peut impacter une évolution de carrière. Selon eux, il est plus important

de se montrer visibles aux yeux de la société plutôt que de se montrer productifs lorsque nous souhaitons évoluer au sein de la société. Il est probable que la visibilité se révèle être plus importante car elle impacte différents aspects de la vie professionnelle. Au travers des dires des collaborateurs, nous constatons que la visibilité peut être mise en relation plus largement avec d'autres aspects de la profession : socialisation, relations, détachement à l'entreprise et transmission d'informations.

Chapitre 5 Limites

L'objectif tout au long de ce mémoire était de mettre en avant l'impact du télétravail, en termes de productivité et de visibilité, sur les évolutions de carrière, au travers de la perspective du genre. Pour ce faire, nous avons déterminé un terrain de recherche à savoir l'entreprise Cars Industry S.A. Nous sommes donc dans le secteur automobile, secteur qui a, semble-t-il, influencé certaines de nos réponses. Dans le cadre de cette recherche, nous avons tout mis en place afin de démontrer une certaine rigueur tant en termes de méthode que de rédaction des propos. Cependant, certaines limites peuvent malgré tout être mises en exergue.

Premièrement, le secteur d'activité a influencé les résultats que nous avons obtenus. Nous avons constaté, au travers de nos entretiens, que dans la perception des individus, le secteur automobile est encore fortement connoté de façon masculine. Cette vision a notamment guidé les réponses concernant les inégalités professionnelles régulièrement évoquées sous le spectre du secteur. Ainsi, le domaine d'activité permet de justifier, en partie, la faible présence des femmes dans les hautes sphères de Cars Industry S.A.

Or, en termes d'inégalités professionnelles, nous pensons que bien d'autres facteurs peuvent entrer en ligne de compte. Cependant, il est probable que le secteur d'activité puisse être le plus prégnant et apparaisse donc comme essentiel aux yeux des collaborateurs interrogés. Quoiqu'il en soit, il pourrait être intéressant de mener une étude au sein d'une compagnie dite neutre, sans connotation masculine ou féminine, afin de comparer les résultats obtenus avec ceux de l'entreprise Cars Industry S.A.

Deuxièmement, il s'agit d'une étude de cas menée au sein d'une seule et même entreprise, d'un secteur particulier. C'est la raison pour laquelle les résultats obtenus, bien qu'intéressants, ne peuvent être généralisés à un ensemble plus large que la population étudiée dans le cadre de ce mémoire. Nous ne pouvons affirmer que les informations obtenues à l'occasion de ce travail reflètent l'avis général des collaborateurs de Cars Industry S.A ou de toutes les entreprises belges, secteur public et secteur privé confondus. Dès lors, nous espérons que cette recherche permettra d'ouvrir des perspectives futures amenant les individus à se questionner sur le lien éventuel entre télétravail et évolution de carrière au travers de la perspective du genre.

Troisièmement, la majorité des collaborateurs interrogés ne sont pas conscients de certaines inégalités au sein de l'organisation, la plus flagrante étant très simplement l'inégalité numérique entre hommes et femmes.

Pour rappel, selon le bilan social de 2018, l'entreprise compte 423 hommes pour 135 femmes. Cette forme d'inconscience rend la collecte d'informations relativement compliquée puisque les inégalités, selon certains collaborateurs, sont inexistantes. Ils estiment d'ailleurs que la répartition numérique est juste : « *Je pense qu'il y a un bon équilibre. Je ne trouve pas qu'il y ait plus d'hommes que de femmes. Il y a un certain équilibre.* » Victoria

D'autres pensent également que les hautes sphères de la société ne sont pas majoritairement réservées aux hommes puisqu'une femme au département Ressources Humaines est manager et qu'une autre était CEO il y a 15 ans de cela : « *Oui, mais par exemple, juste en dessous de du DRH, c'est une femme. Comme je l'ai dit, il y a 15 ans, c'était une femme qui était CEO. Je crois que ce genre de chose c'est un peu passé.* » Christopher

Ce point rejoint assez bien les résultats exposés par Bertin-Mourot et Laval (2006) qui démontraient que la simple présence d'une femme autour d'une table de réunion suffisait pour que l'ensemble des participants considèrent qu'il n'y a pas lieu de s'inquiéter concernant les inégalités professionnelles.

Finalement, l'ensemble de nos entretiens ont été réalisés avant la crise actuelle. Il est donc fort probable que les données que nous avons recensées dans le cadre d'une pratique dite « normale » du télétravail ne correspondent pas aux résultats que nous aurions pu obtenir si ces entrevues avaient été menées durant la période de crise. Comme évoqué dans le chapitre théorique, le COVID-19 a engendré des changements tant dans la pratique du télétravail que dans les évolutions de carrière ou encore dans les inégalités professionnelles. De nos jours, le recul quant à l'impact du COVID-19 est encore faible. Néanmoins, il pourrait être intéressant, dans le futur, de mener une étude similaire afin de comparer les résultats avant - pendant et après le COVID-19. L'objectif serait d'avoir un aperçu de l'envergure de cette crise sur la vision des collaborateurs en termes de pratique du télétravail, de possibilité d'évolution professionnelle ainsi que d'inégalités observées dans le monde du travail.

Chapitre 6 Pistes futures

Dans le cadre de ce mémoire, nous avons mis l'accent sur le télétravail et plus précisément sur la productivité et la visibilité émanant de cette pratique. L'objectif est de mettre en lumière l'impact de ces deux notions sur les parcours professionnels des uns et des autres en gardant à l'esprit, l'analyse sous l'angle du genre. Tout au long de cette recherche, différentes pistes de réflexion nous sont venues à l'esprit. Celles-ci permettent de venir compléter les différentes conclusions que nous avons proposées dans le cadre de ce mémoire. Il est à présent temps de les mettre sur papier.

Premièrement, il s'agit de mettre en avant les pistes évoquées dans la section « limites ». Nous estimons qu'il pourrait être plus que pertinent de mener cette étude au sein de diverses entreprises dans des secteurs « mixtes » sans connotation masculine ou féminine. De surcroît, cette recherche mériterait également d'être mise en place suite au COVID-19 dans le but d'observer l'influence de cette crise sur les différents champs de notre recherche. D'ailleurs, certaines études ont d'ores et déjà été proposées permettant notamment de mettre en exergue l'impact du télétravail sur la productivité. Ces résultats sont en convergence avec les analyses que nous avons proposées puisque les auteurs de cette étude postulent que le choix du type d'activités a son importance. Ainsi, une succession de tâches individuelles au domicile peuvent augmenter la productivité. Par ailleurs, la collaboration et la créativité sont en diminution puisque rendues compliquées par la pratique unique du télétravail en période de COVID-19 (Steelcase, 2020).

Un second élément de questionnement concerne les aménagements en Openspace. En effet, lors de nos entretiens, il a été fait mention à de multiples reprises du fait que les aménagements paysagers pouvaient déconcentrer les collaborateurs. Ainsi, les bruits ambiants tels que les appels téléphoniques, les discussions entre collègues ou encore les allées et venues des collaborateurs semblent être des éléments qui impactent la concentration des individus.

Dès lors, puisque nous avons questionné le télétravail au travers du spectre de la productivité, ici, une piste de réflexion intéressante est amenée : celle de l'impact des aménagements paysagers sur la productivité des collaborateurs et in fine, sur leur possibilité d'évolution au sein d'une société. Si le télétravail permet d'augmenter la productivité au travers de l'environnement calme permettant la concentration, qu'en est-il de la productivité dans les espaces ouverts qui semblent distraire les individus ? Si, au travers de la déconcentration, la

productivité s'en voit diminuée, les évolutions de carrière peuvent être affectées et amener le collaborateur à éprouver davantage de difficultés à évoluer professionnellement. Cela nuirait tant aux hommes qu'aux femmes mais serait davantage préjudiciable pour ces dernières, déjà soumises à de nombreux obstacles dans le cadre de leur parcours professionnel.

Une troisième piste de réflexion concerne l'ampleur de la pratique du télétravail. Ainsi, il semble judicieux d'investiguer, sur base des mêmes hypothèses, dans une entreprise au sein de laquelle le télétravail est autorisé sur une base régulière et plus courante. En effet, dans notre cas, la pratique du télétravail est de faible envergure et ne repose que sur le libre arbitre de chacun. Il n'y a donc aucune obligation de pratiquer le télétravail pour des questions de disponibilité d'espace. De ce fait, une pratique plus régulière pourrait probablement influencer différemment les résultats que nous avons obtenus en réponses aux hypothèses posées. De prime abord, nous estimons que les notions de productivité et de visibilité auront probablement une plus grande influence sur les évolutions de carrière. Pour ne citer que deux exemples, la productivité engendrée par une pratique plus importante du télétravail pourrait ainsi être une réelle plus-value pour un collaborateur désireux d'évoluer. En termes de visibilité, nous pourrions peut-être plus aisément constater des cas de détachement à l'entreprise amenant un collaborateur à évoluer plus difficilement.

Une dernière piste de réflexion concerne la stratégie de « vente » mise en place par certains collaborateurs dans le cadre d'une évolution de carrière. Cette méthode constitue-t-elle une réelle plus-value en termes de progression ? Si tel est le cas, dans quelle mesure le télétravail peut-il influencer cette tactique ? Qui plus est, est-elle tout aussi efficace pour les hommes que pour les femmes ? Selon certains auteurs, il semblerait que les femmes fassent davantage preuve de mésestime (Gosling et al., 2016). De plus, il apparaît également qu'il existe des caractéristiques attachées à un bon leader. Celles-ci sont généralement attribuées davantage à la gente masculine et à son comportement (Booyesen et Nkomo, 2010). Dès lors, ces facteurs (ainsi que potentiellement bien d'autres) viennent-ils influencer la capacité de se vendre des hommes et des femmes ? Ces dernières peuvent-elles éprouver davantage de difficultés à mettre en place une stratégie de vente et de visibilité si elles sont perçues comme ne disposant pas des bonnes capacités pour être dirigeantes ou si, leur estime d'elles-mêmes est moindre ? Cette thématique et l'ensemble des questionnements qu'elle suscite pourraient constituer, selon nous, un travail de recherche à part entière. C'est la raison pour laquelle, dans le cadre de ce mémoire, cette notion n'a été que très brièvement abordée. Cependant, il s'agit d'une piste plus qu'intéressante à poursuivre puisqu'elle suscite de nombreux questionnements concernant

l'ensemble des dimensions de ce travail : le télétravail, l'évolution professionnelle ou encore les inégalités hommes/femmes.

Conclusion

La démarche présentée dans le cadre de ce mémoire propose d'investiguer l'influence exercée par le télétravail, en termes de productivité et de visibilité, sur les évolutions de carrière. Tout au long de cette recherche, nous avons traité les données sous l'angle du genre afin de mettre en évidence un lien éventuel entre télétravail et inégalités professionnelles. Ce fil rouge nous a permis de mettre en avant certaines tendances notamment grâce aux dires des collaborateurs (et de la manager) interviewés.

Il était intéressant d'investiguer cette thématique pour diverses raisons. Au-delà des nombreux avantages que le télétravail peut offrir aux collaborateurs (flexibilité et disponibilité), la mise en place de cette pratique représente un réel défi tant pour les entreprises que pour les employés. En effet, la compagnie se doit de parvenir à unir l'ensemble de ses membres autour de la mise en place du télétravail. En acceptant, les collaborateurs se doivent de le pratiquer de façon raisonnée, adaptée aux exigences du métier tout en ne prenant pas le risque d'entraver leur parcours professionnel. A cet égard, il était donc pertinent de déterminer dans quelle mesure deux facteurs influencés par le télétravail à savoir la visibilité et la productivité peuvent influencer les évolutions professionnelles des collaborateurs et collaboratrices.

Plusieurs champs scientifiques (télétravail, évolutions de carrière ainsi qu'inégalités professionnelles) ont déjà permis de mettre en avant de nombreuses informations. L'ambition de ce mémoire était, quant à lui, d'articuler ces trois champs de recherche. En effet, la littérature scientifique, à notre connaissance, ne met pas en perspective ces trois domaines. Dès lors la question suivante a été étudiée : **Dans quelle mesure le choix du recours au télétravail intègre-t-il les préoccupations des collaborateurs quant à leurs perspectives de carrière ? Analyse de ces préoccupations sous l'angle du genre.**

Afin de répondre à la question de recherche, nous avons mis en place une démarche méthodologique qualitative basée sur l'entretien avec douze collaborateurs et un manager de l'entreprise Cars Industry S.A. Suite à cela, une analyse thématique a été réalisée. Cette dernière a permis de traiter, de façon adéquate, l'ensemble des données récoltées.

Au terme de ce mémoire, nous pouvons affirmer que la notion de visibilité apparaît influente aux yeux des collaborateurs. Se montrer visible, grâce à la présence en entreprise, permet de faciliter les évolutions de carrière. A contrario, le manque de visibilité peut, quant à lui, impacter négativement les désirs d'évolution des uns et des autres.

Différents facteurs peuvent expliquer ces résultats : le besoin de contrôle (visuel) de certains managers, la nécessité de mettre en place une transmission d'informations de qualité ou encore le risque de détachement à l'entreprise sont autant d'éléments qui entrent en ligne de compte lorsqu'il est question d'évolution professionnelle. De plus, la nécessité de se vendre, bien que n'étant pas une hypothèse à part entière, apparaît également, aux yeux des collaborateurs, comme un facteur d'évolution déterminant. Au travers de nos analyses, nous sommes parvenus à mettre en évidence certains éléments permettant d'expliquer l'existence du plafond de verre. Ainsi, en termes de visibilité, il semblerait que l'image de la femme véhiculée ou certains comportements adoptés par la gente masculine concourent à l'existence d'inégalités professionnelles.

La présence au domicile bien que permettant d'être davantage productif en économisant du temps, en s'organisant librement et étant davantage concentré, ne semble pas concourir à l'accès direct aux positions désirées. Différentes raisons peuvent d'ailleurs expliquer ce qui amènent les collaborateurs à ne pas considérer l'augmentation de productivité comme un facteur déterminant. Nous retrouvons : le nombre de jours de télétravail autorisé, le manque de confiance de certaines collaboratrices ou encore la difficulté de parvenir à s'auto-évaluer dans la réalisation de tâches professionnelles. Il ressort de nos entretiens que la productivité engendrée par le télétravail n'affecte pas, selon les collaborateurs, le plafond de verre. Pourtant, au travers de nos analyses, nous sommes parvenus à mettre en évidence certains facteurs jouant un rôle dans l'existence d'inégalités professionnelles. Ainsi, les comportements féminins parfois teintés de manque de confiance peuvent influencer l'ascension professionnelle de la gente féminine. De plus, il semble que les femmes octroient davantage d'importance à leur vie de famille contrairement aux hommes qui mettent plutôt l'accent sur leur vie professionnelle.

Au regard de ce mémoire et de la pandémie mondiale, il s'agira, dans le futur, de rester prudent concernant certains aspects du monde du travail. Nous pensons que la crise du COVID-19 à laquelle nous faisons face actuellement, va probablement amener un changement des mentalités en termes de gestion du personnel. Cette crise nous a démontré qu'il était possible, pour de nombreuses entreprises, de continuer à fonctionner de manière adéquate à distance via diverses pratiques comme celle du télétravail. L'accroissement de cette pratique a amené, selon Baert, Lippens, Moens, Sterkens et Weytjens (2020), les collaborateurs à se montrer davantage satisfaits de l'exercice de leur fonction. Paradoxalement, l'impact sur les évolutions de carrière semble davantage néfaste puisque, selon une étude menée en 2020, 52% des répondants estiment que cette crise va impacter négativement leur évolution de carrière (Baert, Lippens,

Moens, Sterkens et Weytjens, 2020). De plus, comme Meyronin (2020) le met en évidence, le Coronavirus a aussi impacté les foyers et notamment les femmes qui, constamment à leur domicile, ont été tiraillées entre la gestion du quotidien et leur vie professionnelle. Dans les semaines et les mois à venir, il s'agira de rester attentif et de veiller à ce que cette crise n'affecte pas les collaborateurs dans leur évolution de carrière et ne perturbe pas les femmes et leur bien-être. Qui plus est, une pratique extensive du télétravail comme nous l'avons vécue durant la pandémie mondiale risque de détériorer le capital social (englobant les valeurs partagées par les membres d'une équipe et qui permet la collaboration) et l'innovation au sein des entreprises (Olson, Krishnan, Covi et Teasley, 2000).

Aujourd'hui, au regard de tous ces « rebondissements » auxquels le monde du travail fait face, une évidence se présente. Il s'agit, à présent, de tout mettre en œuvre, en tant qu'organisation, afin de tirer le meilleur de ce que la présence au sein de l'entreprise a à proposer en termes de contacts sociaux, de dynamique de groupe et d'innovation. Il s'agit également de tirer profit de la coprésence, en vue de structurer les semaines permettant aux collaborateurs d'être « *présents et coprésents en même temps* » (Taskin, 2020), tout en veillant à ne pas donner la priorité au télétravail. Si tel était le cas, nous prendrions le risque de faire face à une situation de « *désintégration temporelle* » auquel cas il s'avèrerait difficile de poser des frontières entre vie privée et vie professionnelle. En effet, « *en l'absence de rituels spatialisés, comme le trajet en voiture du matin ou la compagnie d'autrui, toutes les journées se ressemblent. Quand aucune frontière physique ne sépare la vie professionnelle de la vie privée, il devient difficile de poser des limites.* » (Steelcase, 2020, p.1).

Nous espérons que ce mémoire, au travers des recherches et des analyses qui y ont été proposées, permettra de donner certaines clés pour de potentielles études futures.

Bibliographie

- Abele, A.E., & Spurk, D. (2009). The Longitudinal Impact of Self-Efficacy and Career Goals on Objective and Subjective Career Success. *Journal of Vocational Behaviour, 74*, 53–62.
- Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail – ANACT. (2016). *Quelles sont les opportunités et les risques du point de vue des conditions de travail ?* Retrived from <https://www.anact.fr/teletravail-la-methode-anact>
- Aiello, J. R., & Kolb, K.G. (1995). Electronic performance monitoring and social context: impact on productivity and stress. *Journal of Applied Psychology, 80*, 335-353.
- Ajzen, M., Donis, C., & Taskin, L. (2015). Kaléidoscope des Nouvelles Formes d'Organisation du Travail : L'instrumentalisation stupide d'un idéal collaboratif et démocratique. *Gestion 2000, 32(3)*, 125-147. doi :10.3917/g2000.323.0125
- Alizadeh, T. (2012). Teleworkers' characteristics in live/work communities: Lessons from the United States and Australia. *Journal of Urban Technology, 19(3)*, 63-84. doi: 10.1080/10630732.2011.642569
- Anderson-Gough, F., Grey, C., & Robson, K. (2005). Helping them to forge. The organizational embedding of gender relations in public audit firms. *Accounting, Organizations and Society, 30(5)*, 469-490.
- Baert, S., Lippens, L., Moens, E., Sterkens, P., & Weytjens, J. (2020). How do we think the COVID-19 crisis will affect our careers (if any remain)? *Econstor*.
- Bailey, D. E., & Kurland, N.B. (2002). A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior, 23(4)*, 383-400. doi: 10.1002/job.144
- Barnett, B.R., & Bradley, L. (2007). The impact of organizational support for career development on career satisfaction. *Career Development International, 12(7)*, 617-636.
- Baruch, Y. (2000). Teleworking: Benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. *New Technology, Work and Employment, 15(1)*, 34-49. doi: 10.1111/1468-005X.00063

- Baruch, Y. (2004). Transforming careers: from linear to multidimensional career paths. *Career Development International*, 9(1), 58-73.
- Baruch, Y., & Bozionelos, N. (2011). Career issues. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2, 67-113.
- Baumgartner, M.-S., & Scheinder, D.-E. (2010). Perception of women in management: A thematic analysis of razing the glass ceiling. *Journal of career Development*, 37(2), 559-576.
- Bear, B.B., Cushenbery, L., London, M., & Sherman, G.D. (2017). Performance feedback, power retention, and the gender gap in leadership. *Leadership Quarterly*, 28(6), 721-740.
- Belga. (2019). Les femmes encore sous-représentées aux postes-clés de l'administration fédérale. *RTBF INFO*
- Belghiti-Mahut, S., Dambrin, C., & Lambert, C. (2008). L'égalité hommes-femmes aux postes de direction n'est qu'une question de temps. *Critique et Management (CriM)*, 238-247.
- Bentley, T.A., Teo, S.T.T., McLeod, L., Tan, F., Bosua, R., & Gloet, M. (2016). The role of organizational support in teleworker wellbeing: A socio-technical systems approach. *Applied Ergonomics*, 52, 207-215. doi: 10.1016/j.apergo.2015.07.019
- Berthe, B., Dumas, M., & Poilpot-Rocaboy, G. (2016). Le syndrome de la "femme parfaite". Et si le sentiment de culpabilité générerait l'inégalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans les entreprises française ? *Revue internationale de psychologie et de gestion des comportements organisationnels (RIPCO)*. XXII (54), 187-206.
- Bertin-Mouroit, B., & Laval, C. (2006). Briser le plafond de verre : un travail de longue haleine. *L'Expansion Management Review*, 121(2), 48-53. doi :10.3917/emr.121.0048.
- Biron, M., & Van Veldhoven, M. (2016). When control becomes a liability rather than an asset: Comparing home and office days among part-time teleworkers. *Journal of Organizational Behavior*, 37(8), 1317-1337. doi: 10.1002/job.2106
- Blossfeld, H. P., & Drobnic, S. (2001). Careers of Couples in Contemporary Societies: from Male Breadwinner to Dualearner Families?, *Oxford University Press*, Oxford.
- Booyesen, L., & Nkomo, S. (2010). Gender role stereotypes and requisite management characteristics: The case of South Africa. *Gender in Management: An International Journal*, 25(4), 285–300. doi.org/10.1108/17542411011048164

- Bozionelos, N. (2003). Intra-Organizational Network Resources: Relation to Career Success and Personality. *The International Journal of Organizational Analysis*, 11, 41–66.
- Bozionelos, N. (2006). Mentoring and Expressive Network Resources: Their Relationship with Career Success and Emotional Exhaustion among Hellenes Employees Involved in Emotion Work. *The International Journal of Human Resource Management*, 17, 362–378.
- Buffer. (2020). *The 2020 state of remote work. Top insight and date from one of the largest remote work reports. Retrived from <https://lp.buffer.com/state-of-remote-work-2020>*
- Bureau of Labor Statistics. (2016). *American time use survey – 2015 results*. Washington, DC: News release, US Department of Labor.
- Burke, R.J., & Ng, E. (2006). The changing nature of work and organizations: implications for human resource management. *Human Resource Management Review*, 16 (2), 86-94.
- Burkinshaw, P., & White, K. (2017). Fixing the women or fixing universities: Women in HE leadership. *Administrative Sciences*, 7(3), 30. doi.org/10.3390/admsci7030030
- Cadin, L., Bender, A.-F., & De Saint-Giniey, V. (2003). Carrières nomades et compétences émotionnelles. *Revue de gestion des ressources humaines*, 73, 19-36
- Callanan, G.A. (2003). What Price Career Success? *Career Development International*, 8, 126 – 133.
- Cappellen, T., & Janssens, M. (2010). Enacting global careers: Organizational career scripts and the global economy as co-existing career referents. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 687-706.
- Cars Industry S.A. (2018). Cars Industry S.A. Annual report. Woluwe-Saint-Lambert, BEL. François Longchamps
- Cars Industry S.A. (2020). *Chez Cars Industry, c'est vous qui pilotez votre carrière*. Retrived from <http://carsindustry.be>¹⁰
- Cars Industry S.A. (2019). *The leadership principles based on the four company values* [PowerPoint slides]. Retrived from Intranet de Cars Industry S.A en novembre 2019.

¹⁰ Le site n'est pas mentionné pour des questions de confidentialité

- Cars Industry S.A. (2019). *Masterpresentation_Leadership_2020_Story* [PowerPoint slides].
Retrieved from Intranet de Cars Industry S.A en juin 2020.
- Chudzikowski, K. (2012). Career transitions and career success in the 'new' career era. *Journal of Vocational Behavior, 81* (2), 298-306.
- Coenen, M., & Kok, R.A.W. (2014). Workplace flexibility and new product development performance: The role of telework and flexible work schedules. *European Management Journal, 32*(4), 564-576. doi: 10.1016/j.emj.2013.12.003
- Convention collective de travail n°85 du 9 novembre 2005, conclue au sein du Conseil national du Travail concernant le télétravail. (2005). *Moniteur Belge, 5 septembre 2006*, p.44147
- Convention collective de travail n°85 BIS du 27 février 2008, conclue au sein du Conseil national du Travail concernant le télétravail. (2008). *Conseil national du travail*.
- Cooper, C., & Kurland, N.B. (2002). Telecommuting, professional isolation and employee development in public and private organizations. *Journal of Organizational Behavior, 23*(4), 511–532. Doi : 10.1002/job.145
- Creed, P.A., Patton, W., & Bartrum, D. (2004). Internal and External Barriers, Cognitive Style, and the Career Development Variables of Focus and Indecision. *Journal of Career Development, 30*, 277–294.
- Cropanzano, R., Bowen, D., Gilliland, S. (n.d.). The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives, 34-48*.
- Cox, T.H., & Harquail, C.V. (1991). Career paths and career success in the early stages of male and female MBAs. *Journal of Vocational Behavior, 39*, 54-75.
- Cox, T. H., & Nkomo, S. M. (1991). A race and gender-group analysis of the early career experience of M.B.A.s. *Work and Occupations, 13*, 431-446.
- Dahan, J., & Dufour, Y. (2012). Réussir sa carrière : qu'est-ce que cela signifie ? *Gestion, 37*, 6-18.
- Drucker, M.J. (2006). Commentary: Crossing the Digital Divide: How Race, Class and Culture Matter. *Contemporary Issues in Technology and Teacher Education, 6*, 43–45.

- Dumas, M., & Ruiller, C. (2014). Le télétravail : les risques d'un outil de gestion des frontières entre vie personnelle et vie professionnelle?. *Management & Avenir*, 74(8), 71-95. Doi:10.3917/mav.074.0071.
- Dunning, D. (2011). The Dunning-Krueger effect: On being ignorant of one's own ignorance. *Advance in Social Psychology*, 44, 247-296.
- Ely, R.J., Ibarra, H., & Kolb, D.M. (2011). Taking gender into account: Theory and design for women's leadership development programs. *Academy of Management Learning & Education*, 10(3), 474-493. doi.org/10.5465/amle.2010.0046
- Emerson, R. M. (1976). Social exchange theory. *Annual Review of Sociology*, 2, 335-362. doi:10.1146/annurev.so.02.080176.002003
- Feldman, D.C., & Ng, T.W.H. (2007). Careers: mobility, embeddedness, and success. *Journal of Management*, 33 (3), 350-377.
- Felstead, A., Jewson, N., & Walters. S. (2003). Managerial control of employees working at home. *British Journal of Industrial Relations*, 41(2), 241-264.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five Misunderstandings About Case-Study Research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219-245. <https://doi.org/10.1177/1077800405284363>
- Folger, R., Greenberg, J. (1985). Procedural Justice: An interpretive analysis of personnel systems. *Research in personnel and human resources management*, 32, 141-183
- Fonner, K. L., & Roloff, M. E. (2010). Why teleworkers are more satisfied with their jobs than are office-based workers: When less contact is beneficial. *Journal of Applied Communication Research*, 38(4), 336-361. doi : 10.1080/00909882.2010.513998
- Fuster, E.A., & Restuccia, D. (2002). Fertility decisions and gender differences in labor turnover, employment, and wages. *Review of Economic Dynamics*, 5, 856-891
- Gajendra, R. S., & Harrison, D.A. (2007). The good, the bad and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524-1541. doi: 10.1037/0021-9010.92.6.1524
- Gálvez, A., Martínez, M. J., & Pérez, C. (2012). Telework and work-life balance: Some dimensions for organizational change. *Journal of Workplace Rights*, 16(3- 4), 273-297. doi: 10.2190/WR.16.3-4.b

- Gattiker, U. E., & Larwood, L. (1988). Predictors for managers' career mobility, success, and satisfaction. *Human Relations, 41*, 569-591.
- Glass, C., & Cook, A. (2016). Leading at the top: Understanding women's challenges above the glass ceiling. *The Leadership Quarterly, 27*, 51-63.
- Golden, T. D. (2009). Applying technology to work: Toward a better understanding of telework. *Organization Management Journal, 6(4)*, 241-250. Doi : 10.1057/omj.2009.33
- Golden, T. D. (2012). Altering the effects of work and family conflict on exhaustion: Telework during traditional and nontraditional work hours, *27(3)*, 255-269. doi: 10.1007/s10869-011-9247-0
- Gosling, S.D., Bleidorn, W., Denisen, J.J.A., Gebauer, J.E., Arslan, R.C., Rentfrow, P.J., & Potter, J. (2016). Age and gender differences in self-esteem: A cross-cultural window. *Journal of Personality and Social Psychology, 111(3)*, 396-410.
- Greer, T. W., & Payne, S. C. (2014). Overcoming telework challenges: Outcomes of successful telework strategies. *The Psychologist-Manager Journal, 17(2)*, 87 - 111. doi: 10.1037/mgr0000014
- Gustavsson, M. (2012). Learning and propensity for changing the job situation during downsizing. *Journal of Workplace Learning, 24(7/8)*, 497-508.
- Haddon, L., & Brynin, M. (2005). The character of telework and the characteristics of tekeworkers. *New Technology, Work and Employment, 20(1)*, 34-46. doi: 10.1111/j.1468-005X.2005.00142.x
- Hall, L.M., Waddell, J., Donner, G., & Wheeler, M.M. (2004). Outcomes of a Career Planning and Development Program for Registered Nurses. *Nursing Economic, 22*, 231-238.
- Hamon-Cholet, S., & Rougerie, C. (2000). La charge mentale au travail : Des enjeux complexes pour les salariés. *Economie et Statistique., 339(340)*, 243-255.
- Harris, L. (2003). Home-based teleworking and the employment relationship. Managerial challenges and dilemmas. *Personnel Review, 32 (4)*, 422-439.
- Herbst, T.H.H. (2020). Gender differences in self-perception accuracy: The confidence gap and women leaders' underrepresentation in academia. *SA Journal of Industrial Psychology, 46 (0)*, 1-8

- Hill, E. J., Ferris, M., & Mårtinson, V. (2003). Does it matter where you work ? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(2), 220-241. doi: 10.1016/S0001-8791(03)00042-3
- Hislop, D., & Axtell, C. (2007). The neglect of spatial mobility in contemporary studies of work: The case of telework. *New Technology, Work and Employment*, 22(1), 34-51. doi: 10.1111/j.1468-005X.2007.00182.x
- Hofmans, J., Dries, N., & Pepermans, R. (2008). The career satisfaction scale: Response bias among men and women. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 397-403.
- Howard, A., & Bray, D. (1988). *Managerial lives in transition: Advancing and changing times.* Guilford press. New York.
- Hunton, J.E., & Norman, C.S. (2010). The impact of alternative telework arrangements on organizational commitment: Insights from a longitudinal field experiment. *Journal of Information Systems*, 24(1), 67-90. doi: 10.2308/jis.2010.24.1.67
- Institut pour l'égalité des femmes et des hommes. (2015). *Ecart Salarial*. Retrived from https://igvm-iefh.belgium.be/fr/activites/emploi/ecart_salarial
- Ismail, M., & Mohd Rasdi, R. (2006). *High-Flying Women Academics: A Question of Career Mobility.* Subang Jaya: Pelanduk Publication.
- Ismail, M., & Mohd Rasdi, R. (2007). Impact of Networking on Career Development: Experience of High-Flying Women Academics. *Human Resource Development International*, 10, 153 – 168.
- Jaskolka, G., Beyer, J. M., & Trice, H. M. (1985). Measuring and predicting managerial success. *Journal of Vocational Behavior*, 26, 189-205.
- Jodelet, D. (2015). Représentations sociales et mondes de vie. *Archives contemporaines*, Paris.
- Judge, T.A., & Bretz, R.D. (1994). Political influence behavior and career success. *Journal of Management*, 20,4345.
- Judge, T. A., Cable, D. M., Boudreau, J. W., & Bretz, R. D. (1995). An empirical investigation of the predictors of executive career success. *Personnel Psychology*, 48, 485-519.
- Kay, K., & Shipman, C. (2014). *The confidence code: The science and art of self-assurance - what women should do.* Harper-Collins Publishers.

- Kelliher, C., & Anderson, D. (2010). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human Relations*, 63(1), 83-106. doi: 10.1177/0018726709349199
- Kennedy, M. M. (2005). Consider office environment before offering telecommuting. *Marketing News*, 39(17), 54-55.
- Khanna, S., & New, J. R. (2008). Revolutionizing the workplace: A case study of the future of work program at capital one. *Human Resource Management*, 47(4), 795-808. doi: 10.1002/hrm.20245
- KirchMeyer, C. (1998). Determinants of managerial career success: Evidence and explanation of male/female differences, *Journal of Management*, 24, 673-692.
- Kong, H., Cheung, C., & Zhang, H.Q. (2010). Career management systems: What are China's state-owned hotels practicing? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(4), 467-482.
- Korman, A.K., Wittig-Berman, U., & Lang, D. (1981). Career success and personal failure: alienation in professionals and managers. *Academy of Management Journal*, 24, 342-360.
- Langfield-Smith, K., & Smith, D. (2003). Management control systems and trust in outsourcing relationships. *Management Accounting Research*, 14 (3), 281-307.
- Laufer, J. (2004). Femmes et carrières : la question du plafond de verre. *Revue française de gestion*, 151(4), 117-127.
- Laufer, J., & Fouquet, A. (1997). Effet de plafonnement de carrière des femmes cadres et accès des femmes à la décision dans la sphère économique. *Groupe HEC, Centre d'études de l'emploi*.
- Lavarde, A.M. (2008). Guide méthodologique de la recherche en psychologie. Bruxelles : De Boeck Supérieur
- Leonardi, P.M., Treem, J.W., & Jackson, M.H. (2010). The Connectivity Paradox: Using Technology to Both Decrease and Increase Perceptions of Distance in Distributed Work Arrangements. *Journal of Applied Communication Research*, 38, 85-105.
- Lewis, S., & Arnold, J. (2012). Organizational career management in the UK retail buying and merchandising community. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 40(6), 451-470.

- Lippmann, W. (1922). *Public opinion*, New-York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Lochab, A., & Mor, K. (2013). Traditional to Boundaryless Career: Redefining career in 21st Century. *Global Journal of Management and Business Studies*, 5, 485-490.
- London, M., & Stumpf, S.A. (1982). *Managing careers*. Reading MA : Addison-Wesley.
- Lundberg, U., & Lindfors, P. (2002). Psychophysiological reactions to telework in female and male white-collar workers. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(4), 354-364. doi: 10.1037/1076-8998.7.4.354
- Lyness, K. S., & Thompson, D. E. (2000). Climbing the Corporate Ladder: Do Male and Female Executives Follow the Same Route? *Journal of Applied Psychology*, 85, 86-101.
- Manfredi, S. (2017). Increasing gender diversity in senior roles in HE: Who is afraid of positive action? *Administrative Sciences*, 7(2), 19.
- Manfredi, S., Grisoni, L., Handley, K., Nestor, R., & Cooke, F. (2014). *Gender and higher education leadership: Researching the careers of top management programme alumni*. London: *Leadership Foundation for Higher Education*
- Martin, B.H., & MacDonnell, R. (2012). Is telework effective for organizations? A meta-analysis of empirical research on perceptions of telework and organizational outcomes. *Management Research Review*, 35(7), 602-616. doi: 10.1108/ 01409171211238820
- Martínez Sánchez, A., Pérez Pérez, M., Vela-Jimenez, M.J., & De Luis Carnicer P. (2007). Teleworking and Workplace Flexibility: A Study of Impact on Firm Performance. *Personnel Review*, 36, 42–64.
- Maruyama, T., Hopkinson, P.G., & James, P.W. (2009). A multivariate analysis of work-life balance outcomes from a large-scale telework programme. *New Technology, Work and Employment*, 24(1), 76-88. doi: 10.1111/j.1468- 005X.2008.00219.x
- Maruyama, T., & Tietze, S. (2012). From Anxiety to Assurance: Concerns and Outcomes of Telework. *Personnel Review*, 41, 450–469.
- Matthews, R.A., Bernes-Farrek, J.-L., & Bulger, C.-A. (2010). Advancing measurement of work and family domain boundary characteristics. *Journal of vocational behavior*, 77, 447-460.

- McNaughton, D., Rackensperger, T., Dorn, D., & Wilson, N. (2014). Home is at work and work is at home: Telework and individuals who use augmentative and alternative communication. *Work*, 48(1), 117-126. doi: 10.3233/WOR-141860
- Mello, J.A. (2007). Managing telework programs effectively. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 19(4), 247-261. doi: 10.1007/s10672-007-9051-1
- Meyronin, B. (2020). Quand le télétravail creuse les inégalités entre les femmes et les hommes. *Forbes*.
- Montreuil, S., & Lippel, K. (2003). Telework and occupational health: A Quebec empirical study and regulatory implications. *Safety Science*, 41(4), 339-358. doi: 10.1016/s0925-7535(02)00042-5
- Mounier-Vehier, C. (2020). Quand le télétravail creuse les inégalités entre les femmes et les hommes. *Forbes*.
- Nabi, G.R. (1999). An Investigation into the Differential Profile of Predictors of Objective and Subjective Career Success. *Career Development International*, 4, 212–224.
- Nabi, G.R. (2001). The Relationship between HRM, Social Support and Subjective Career Success among Men and Women. *International Journal of Manpower*, 22, 457–474.
- Ojala, S. (2011). Supplemental work at home among Finnish wage earners: Involuntary overtime or taking the advantage of flexibility? *Nordic Journal of Working Life Studies*, 1(2), 77-97. doi: 10.19154/njwls.v1i2.2346
- Olson, J., Krishnan, M.S., Covi, L., & Teasley, S. (2000). How Does Radical Collocation Help a Team Succeed? *Association of Computing Machinery*
- Orpen, C. (1994). The effects of organizational and individual career management on career success. *International Journal of Manpower*, 15(1), 27-37.
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines*. Paris : Armand Colin.
- Peters, P., Tijdens, K.G., & Wetzels, C. (2004). Employees' opportunities, preferences, and practices in telecommuting adoption. *Information & Management*, 41(4), 469-482. doi: 10.1016/S0378-7206(03)00085-5
- Pinnington, A.H. (2011). Competence development and career advancement in professional service firms. *Personnel Review*, 40(4), 443-465.

- Pitt-Catsoupes, M., Matz-Costa, C., & MacDermid, S. M. (2007). HRD responses to work-family stressors. *Advances in Developing Human Resources, 9*, 527–543. Doi :10.1177/1523422307305491
- 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. Doi:10.3917/rsg.265.0031.
- Putnam, L. L., Myers, K. K., & Gailliard, B. M. (in press). Examining the tensions in workplace flexibility and exploring options for new directions. *Human Relations*.
- Pyöriä, P. (2011). Managing Telework: Risks, Fears and Rules. *Management Research Review 34*, 386–399.
- Quigley, N.R., & Tymon Jr, W.G. (2006). Toward an integrated model of intrinsic motivation and career self-management. *Career Development International, 11(6)*, 522-543.
- Raabe, B., Frese, M., & Beehr, T.A. (2007). Action regulation theory and career self-management. *Journal of Vocational Behavior, 70*, 297-311.
- Raghuram, S., & Wiesenfeld, B. (2004). Work-non-work conflict and job stress among virtual workers. *Human Resource Management, 43*, 259–277. doi:10.1002/hrm.20019
- Randall, M.H., & Zirkle, C.J. (2005). Information Technology Student-Based Certification in Formal Education Settings: Who Benefits and What is Needed. *Journal of Information Technology Education, 4*, 287–306.
- Reuben, E., Rey-Biel, P., Sapienza, P., & Zingales, L. (2012). The emergence of male leadership in competitive environments. *Journal of Economic Behavior and Organization, 83*, 111-117.
- Rey, C., & Sitnikoff, F. (2006). Télétravail à domicile et nouveaux rapports au travail. *Interventions économiques, 34*, 697.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology, 87*, 698–714.
- Rotenberry, P.F., & Moberg, P.J. (2007). Assessing the impact of job involvement on performance. *Management Research News, 30(3)*, 203-215.

- Roussel, P., Wacheux, F. (2005). *Management des ressources humaines: Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*. Louvain-la-Neuve, Belgique : De Boeck Supérieur
- Ruiz, Y., & Walling, A. (2005). Home-based working using communication technologies. *Labour Market Trends*, 113(10), 417–426.
- Saba, T., & Lemure, L. (2002). Gestion des carrières dans L'administration Publique Canadienne : Une Etude Comparative selon Le Seze. *Conference de L'Association Internationale des Ecoles et Instituts d'Administration*, Istanbul.
- Sardeshmukh, S.R., Sharma, D., & Golden, T. (2012). Impact of telework on exhaustion and job engagement: A job demands and job resources model. *New Technology, Work and Employment*, 27(3), 193-207. Doi : 10.1111/j.1468- 005X.2012.00284.x
- Schein, V.E. (1973). The relationship between sex roles stereotypes and requisite management characteristics, *Journal of Applied Psychology*, 57, 95-100.
- Service Public Fédéral Emploi, Travail et Concertation Sociale (n.d.). Règlements applicables aux travailleurs à domicile. *Travail à domicile et télétravail*.
- Shanock, L.R., & Eisenberger, R. (2006). When Supervisors Feel Supported: Relationships with Subordinates. Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 91, 689–695.
- Shin, B., Sheng, O.R.L., & Higa, K. (2000). Telework: Existing research and future directions. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 10(2), 85-101. doi: 10.1207/S15327744JOCE1002_2
- SPF Mobilité et transport. (2018). Chiffres clés du télétravail en Belgique. *Service Études et Enquêtes*.
- Stabel (2018). Le marché du travail selon le genre. *Stabel, la Belgique en chiffres, FGov*.
- Steelcase. (2020). *Restez compétitifs à l'ère du post-covid. Plaidoyer pour un retour au bureau : faire les bons choix. Prochaines étapes : l'espace de travail post-COVID*. Retrieved from <https://www.steelcase.com/eu-fr/recherches/articles/sujets/espace-travail-post-covid/rester-competitifs-lere-post-covid/>
- Stewman, S., & Konda, S.L. (1983). Careers and organizational labor markets: Demographic models of organizational behavior. *American Journal of Sociology*, 88, 637-685.

- St Onge, S., Haines, V.Y., & Sevin, H. (2000). L'influence de l'appui du supérieur hiérarchique, des collègues et des dirigeants d'entreprise sur le succès du télétravail. *Relations industrielles*, 55(3), 414-450. doi: 10.7202/051327ar
- Sullivan, C., & Lewis, D. (2001). Home-Based Telework, Gender, and the Synchronization of Work and Family: Perspectives of Teleworkers and Their Co-Residents. *Gender, Work and Organization*, 8, 123–145.
- Sullivan, S., & Baruch, Y. (2009). Advances in career theory and research: a critical review and agenda for future exploration. *Journal of Management*, 35 (6), 1542-1571.
- Taskin, L. (2006). Télétravail : Les enjeux de la déspatialisation pour le management humain. *Interventions économiques*, 34, 1-20. doi : 10.4000/interventionseconomiques.680
- Taskin, L. (2010). La déspatialisation : Enjeux organisationnels et managériaux, Perspective critique et études de cas sur la transformation du contrôle dans le cadre du télétravail à domicile. *Saarbrücken: Editions universitaires européennes*.
- Taskin, L. (2012). Déspatialisation : Enjeux organisationnels et managériaux, perspective critique et études de cas sur la transformation du contrôle dans le cadre du télétravail à domicile. *Saarbrücken : Editions Universitaires Européennes*.
- Taskin, L. (2020). Carte blanche : “Pourquoi les salariés ne veulent pas retourner au bureau ?”. *Le soir*.
- Taskin, L., & Bridoux, F.M. (2010). Telework: A challenge to knowledge transfer in organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 21(13), 2503-2520. doi: 10.1080/09585192.2010.516600
- Taskin, L., & Devos, V. (2005). Paradoxes from the individualization of human resource management: The case of telework. *Journal of Business Ethics*, 62(1), 13-24. doi: 10.1007/s10551-005-8710-0
- Taskin, L., & Edwards, P. (2007). The possibilities and limits of telework in a bureaucratic environment: Lessons from the public sector. *New technology, Work and Employment*, 22(3), 195-207. doi: 10.1111/j.1468-005X.2007.00194.x
- Tharenou, P., & Conroy, D. (1994). Men and women managers' advancement: Personal or situational determinants? *Applied Psychology: An International Review*, 43, 5-31.

- Tharenou, P., Latimer, S., & Conroy, D. (1994). How to make it to the top? An examination of influences on women's and men's managerial advancement. *Academy of Management Journal*, 37, 899-931.
- Tlaiss, H., & Kauser, S. (2011). The impact of gender, family, and work on the career advancement of Lebanese women managers. *Gender in Management: An International Journal*, 26(1), 8-36.
- Tremblay, D.G., & Thomsin, L. (2012). Telework and Mobile Working: Analysis of Its Benefits and Drawbacks. *International Journal of Work Innovation*, 1, 100–113.
- Troup, C., & Rose, J. (2012). Working from home: Do formal or informal tele- work arrangements provide better work-family outcomes? *Community, Work & Family*, 15(4), 471-486. doi: 10.1080/13668803.2012.724220
- UNWTO (2020). *Impact assessment of the COVID-19 outbreak on international tourism* [PowerPoint slides]. Retrieved from <https://www.unwto.org/news/international-tourism-arrivals-could-fall-in-2020>
- Vacherand-Revel, J., Ianeva, M., Guibourdenche, J., & Carlotti, J.-F. (2016). Les pratiques du télétravail pendulaire de cadres : reconfiguration des écosystèmes relationnels et d'activités. *Psychologie du travail et des organisations*, 22(1), 54- 73. doi: 10.1016/j.pto.2015.12.003
- Van Campenhoudt, L., Marquet, J., & Quivy, R. (2017). Manuel de recherche en sciences sociales. Paris, France : Dunod.
- Vayre, E. (2019). Les incidences du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social. *Presse universitaire de France : Le travail Humain*, 82, 1-39
- Vayre, E., & Pignault, A. (2014). A systemic approach to interpersonal relationships and activities among French teleworkers. *New Technology, Work and Employment*, 29(2), 177-192. doi: 10.1111/ntwe.12032
- Vega, R.P., Anderson, A.J., & Kaplan, S.A. (2015). A within-person examination of the effects of telework. *Journal of Business and Psychology*, 30(2), 313-323. doi: 10.1007/s10869-014-9359-4

- Vilhelmson, B., & Thulin, E. (2016). Who and where are the flexible workers? Exploring the current diffusion of telework in Sweden. *New Technology, Work and Employment*, 31(1), 77-96. doi: 10.1111/ntwe.12060
- Virick, M., DaSilva, N., & Arrington, K. (2010). Moderators of the curvilinear relation between the extent of telecommuting and job and life satisfaction: The role of performance outcome orientation and worker type. *Human Relations*, 63(1), 137-154. doi: 10.1177/0018726709349198
- Vittersø, J., Akselsen, S., Evjemo, B., Julsrud, T.E., Yttri, B., & Bergvik, S. (2003). Impacts of home-based telework on quality of life for employees and their partners. Quantitative and qualitative results from a European survey. *Journal of Happiness Studies*, 4(2), 201-233. doi: 10.1023/A :1024490621548
- Wajcman, J. (2003). Le genre au travail. *Le travail du genre : Les sciences sociales du travail à l'épreuve des différences de sexe*, 151-162.
- Walrave, M., & De Bie, M. (2005). Teleworking @ home or close at home? Attitudes towards and experiences with teleworking. Survey in Flanders, The Netherlands, Italy, Ireland and Greece. *Rapport de recherche*. Université d'Anvers.
- Welz, C., & Wolf, F. (2010). Telework in the European Union. *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*.
- Weng, Q., & McElroy, J.C. (2010). Vocational self-concept crystallization as a mediator of the relationship between career self-management and job decision effectiveness. *Journal of Vocational Behavior*, 76, 234-243.
- Whitely, W., Dougherty, T. W., & Dreher, G. G. (1991). Relationship of career mentoring and socioeconomic origin to managers' and professionals' early career progress. *Academy of Management Journal*, 34, 331- 351.
- Wickramasinghe, V., & Jayaweera, M. (2011). Career management strategies among IT professionals in offshore outsourced IT firms in Sri Lanka. *Journal of Management Development*, 30(9), 914-926.
- Williams, M.J., & Tiedens, L.Z. (2015). The subtle suspension of backlash: A meta- analysis of penalties for women's implicit and explicit dominance behavior. *Psychological Bulletin*, 142(2), 165–197. doi.org/10.1037/bul0000039

- Wilton, R. D., Páez, A., & Scott, D. M. (2011). Why do you care what other people think? A qualitative investigation of social influence and telecommuting. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 45(4), 269–282. doi:10.1016/j.tra.2011.01.002
- Wirth, L. (2001), *Breaking through the Glass Ceiling: Women in Management*, International Labour Office, Geneva.
- Yap, M., Holmes, M.R., Hannan, C. & Cukier, W. (2010). The relationship between diversity training, organizational commitment, and career satisfaction. *Journal of European Industrial Training*, 34(6), 519-538.
- Zannad, H., & Galindo, G. (2016). Dépasser le plafond de verre : le cas des journalistes chez France Télévisions. *Management & Avenir*, 89(7), 65-86. doi :10.3917/mav.089.0065.
- Zhou, W., & Li, B. (2008). Study on the relationship between organizational career management and job involvement. *Frontiers of Business Research in China*, 2(1), 116-136.
- Zhu, G., Wolff, S.B., Hall, D.T., Heras, M.L., Gutierrez, B., & Kram, K. (2013). Too much or too little? A study of the impact of career complexity on executive adaptability. *Career Development International*, 18(5), 457-483.

Annexes

Annexe n°1 : Tableau récapitulatif : concepts, dimensions et questions

| Concepts | Dimensions | Questions d'entretien |
|--------------------|---|--|
| Télétravail | Contextualisation | <ul style="list-style-type: none"> • Quelle définition donnez-vous au télétravail ? Pour vous, le télétravail c'est quoi ? • Depuis combien de temps avez-vous recours au télétravail ? • Comment avez-vous perçu la mise en place du télétravail ? Lorsque l'on vous a annoncé que le télétravail allait être mis en place, comme l'avez-vous vécu ? |
| | Rôle managériale (contrôle, confiance, support) | <ul style="list-style-type: none"> • Comment voyez-vous le rôle du manager par rapport au télétravail ? <ul style="list-style-type: none"> ○ Comment votre manager perçoit-il le télétravail ? ○ Comment votre manager perçoit-il son rôle dans le cadre du télétravail ? |
| | Impact sur la vie des collaborateurs | <ul style="list-style-type: none"> • Pourriez-vous me décrire une journée type de télétravail ? |

| | | |
|--|--------------------------------------|---|
| | Télétravail VS Evolution de carrière | <ul style="list-style-type: none">• Pour quelles raisons avez-vous choisi de pratiquer le télétravail ?<ul style="list-style-type: none">○ Considérez-vous que le télétravail améliore votre qualité de vie ? • De façon générale, quels sont les avantages du télétravail ?• Au travers de votre expérience, avez-vous déjà rencontré des difficultés en lien avec le télétravail ? • Pensez-vous que votre productivité est affectée par le télétravail ?<ul style="list-style-type: none">○ Si oui, dans quelle mesure ?○ Si non, pourquoi ? • Comment parvenez-vous à garder contact avec l'organisation lorsque vous êtes en télétravail ?<ul style="list-style-type: none">○ Pensez-vous que ce soit plus compliqué de conserver des contacts lorsque vous êtes à votre domicile ?○ Pensez-vous que cette absence pourrait influencer votre évolution de carrière ? |
| | Productivité | |
| | Visibilité | |

| | | |
|------------------------------|--|--|
| | | |
| Evolution de carrière | <p>Mise en avant de la carrière précédente (permet de savoir si l'individu est relativement carriériste ou pas)</p> <p>Données démographiques</p> <p>Mise en perspective de l'évolution de carrière face au télétravail</p> <p>Futur professionnel</p> <p>Facteurs d'évolution</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Quelle fonction exercez-vous au sein de l'entreprise ? • Pourriez-vous me décrire votre parcours professionnel ? • Quel âge avez-vous ? • Quelles études avez-vous suivies ? • Quel diplôme avez-vous obtenu ? • Avez-vous eu la possibilité d'évoluer au sein de la société ? <ul style="list-style-type: none"> ○ Avez-vous eu la possibilité d'évoluer au sein de la société AVANT l'instauration du télétravail ? ○ Avez-vous eu la possibilité d'évoluer au sein de la société APRES l'instauration du télétravail ? <ul style="list-style-type: none"> ▪ Si oui/non, pensez-vous que le télétravail a pu jouer un rôle ? • Comment envisagez-vous votre futur professionnel ? • Quels sont les ingrédients qui pourraient vous aider à évoluer plus rapidement ? |

| | | |
|--|--|--|
| | Evolution de carrière VS télétravail | <ul style="list-style-type: none"> • Quels sont, au contraire, les éléments (personnels et professionnels) qui pourraient freiner une évolution de carrière ? <ul style="list-style-type: none"> ○ Quels comportements pourraient freiner une évolution de carrière ? Quel mode de pensée ? Quelles actions de l'entreprise ? • De façon générale, pensez-vous que le télétravail pourrait avoir une influence sur une évolution de carrière ? |
| Inégalités professionnelles hommes-femmes | Cars Industry et inégalités Inégalités VS télétravail | <ul style="list-style-type: none"> • Que pensez-vous de l'égalité hommes/femmes chez Cars Industry ? • Selon vous, comment expliquer que les postes à hautes responsabilités sont principalement occupés par des hommes ? • Selon vous, le télétravail a-t-il un lien avec la notion d'inégalité ? |

Annexe n°2 : Guide d'entretien

Introduction

Je suis Clara Marras, stagiaire au sein du département Ressources Humaines de Cars Industry. Avant que nous commençons cet entretien, me donnez-vous l'autorisation de vous enregistrer ?

Pour remettre un peu cet entretien en contexte, comme je vous l'avais dit dans le mail, je suis en dernière année de master en Ressources Humaines à l'Université Catholique de Louvain-La-Neuve. Qui dit dernière année dit, forcément, travail de fin d'études. J'ai décidé de me pencher sur l'impact du télétravail sur les évolutions de carrière. Dit plus simplement : est-ce que les travailleurs pensent que le télétravail pourrait affecter positivement ou négativement leur évolution de carrière ? Pour ce faire, j'ai collecté un échantillon bien précis sur base notamment de l'âge, de la fréquence de télétravail ou encore du sexe.

L'entretien est divisé en quatre parties : la première concerne des informations plus personnelles comme la fonction exercée par exemple. Ensuite, la seconde partie est consacrée à la notion de télétravail. La troisième partie porte sur l'évolution de carrière et finalement la dernière partie concerne l'égalité entre hommes et femmes, encore une fois, au sein de Cars Industry.

Il faut juste que vous sachiez que tout ce que vous allez me dire restera anonyme, que je ne citerai aucun nom dans mon travail. Si je venais à citer certains de vos propos, cela serait fait sous un nom d'emprunt. Je me permets également de préciser que je n'attends pas de réponse particulière. Il s'agit de questions ouvertes pour lesquelles je souhaite simplement avoir votre avis.

Avez-vous des questions avant que nous commençons ?

Corps de l'entretien

1. Informations personnelles

- Quel âge avez-vous ?
- Quelles études avez-vous suivies ?
 - Quel diplôme avez-vous obtenu ?

Mise en avant de la carrière et des évolutions déjà réalisées

- Quelle fonction exercez-vous au sein de l'entreprise ?

- Pourriez-vous me décrire votre parcours au sein de l'entreprise ?

2. Télétravail

Mise en contexte

- Quelle définition donnez-vous au télétravail ? Pour vous, le télétravail c'est quoi ?
- Depuis combien de temps avez-vous recours au télétravail ?
- Comment avez-vous perçu la mise en place du télétravail ? Lorsque l'on vous a annoncé que le télétravail allait être mis en place, comme l'avez-vous vécu ?

Vision du rôle du manager (confiant, méfiant, dans le contrôle)

- Comment voyez-vous le rôle du manager par rapport au télétravail ?
 - Comment votre manager perçoit-il le télétravail ?
 - Comment votre manager perçoit-il son rôle dans le cadre du télétravail ?

Impact du télétravail sur la vie du collaborateur

- Pourriez-vous me décrire une journée type de télétravail ?
- Pour quelles raisons avez-vous choisi de pratiquer le télétravail ?
 - Considérez-vous que le télétravail améliore votre qualité de vie ?

Impacts éventuels à relier à l'évolution de carrière

- De façon générale, quels sont les avantages du télétravail ?
- Au travers de votre expérience, avez-vous déjà rencontré des difficultés en lien avec le télétravail ?

Impact direct sur la productivité

- Pensez-vous que votre efficacité (productivité, concentration) est affectée par le télétravail ?
 - Si oui, dans quelle mesure ?
 - Si non, pourquoi ?

Impact sur la notion de visibilité

- Comment parvenez-vous à garder contact avec l'organisation lorsque vous êtes en télétravail ?
 - Pensez-vous que ce soit plus compliqué de conserver des contacts lorsque vous êtes à votre domicile ?
 - Pensez-vous que cette absence pourrait influencer votre évolution de carrière ?

3. Evolution de carrière

Mise en exergue de l'évolution vs pratique du télétravail

- Avez-vous eu la possibilité d'évoluer au sein de la société ?
 - Avez-vous eu la possibilité d'évoluer au sein de la société AVANT l'instauration du télétravail ?
 - Avez-vous eu la possibilité d'évoluer au sein de la société APRES l'instauration du télétravail ?
 - Si oui/non, pensez-vous que le télétravail a pu jouer un rôle ?

Vision du futur professionnel (désir d'évoluer ou non par la suite)

- Comment envisagez-vous votre futur professionnel ?

Comment évoluer (hors télétravail)

- Quels sont les ingrédients qui pourraient vous aider à évoluer plus rapidement ?
- Quels sont, au contraire, les éléments (personnels et professionnels) qui pourraient freiner une évolution de carrière ?
 - Quels comportements pourraient freiner une évolution de carrière ? Quel mode de pensée ? Quelles actions de l'entreprise ?

Télétravail, aide à l'évolution ?

- De façon générale, pensez-vous que le télétravail pourrait avoir une influence sur une évolution de carrière ?

4. Inégalités entre hommes et femmes

Inégalités professionnelles chez Cars Industry

- Que pensez-vous de l'égalité entre hommes et femmes chez Cars Industry ?
- Selon vous, comment expliquer que les postes à hautes responsabilités sont principalement occupés par des hommes ?

Télétravail et inégalités

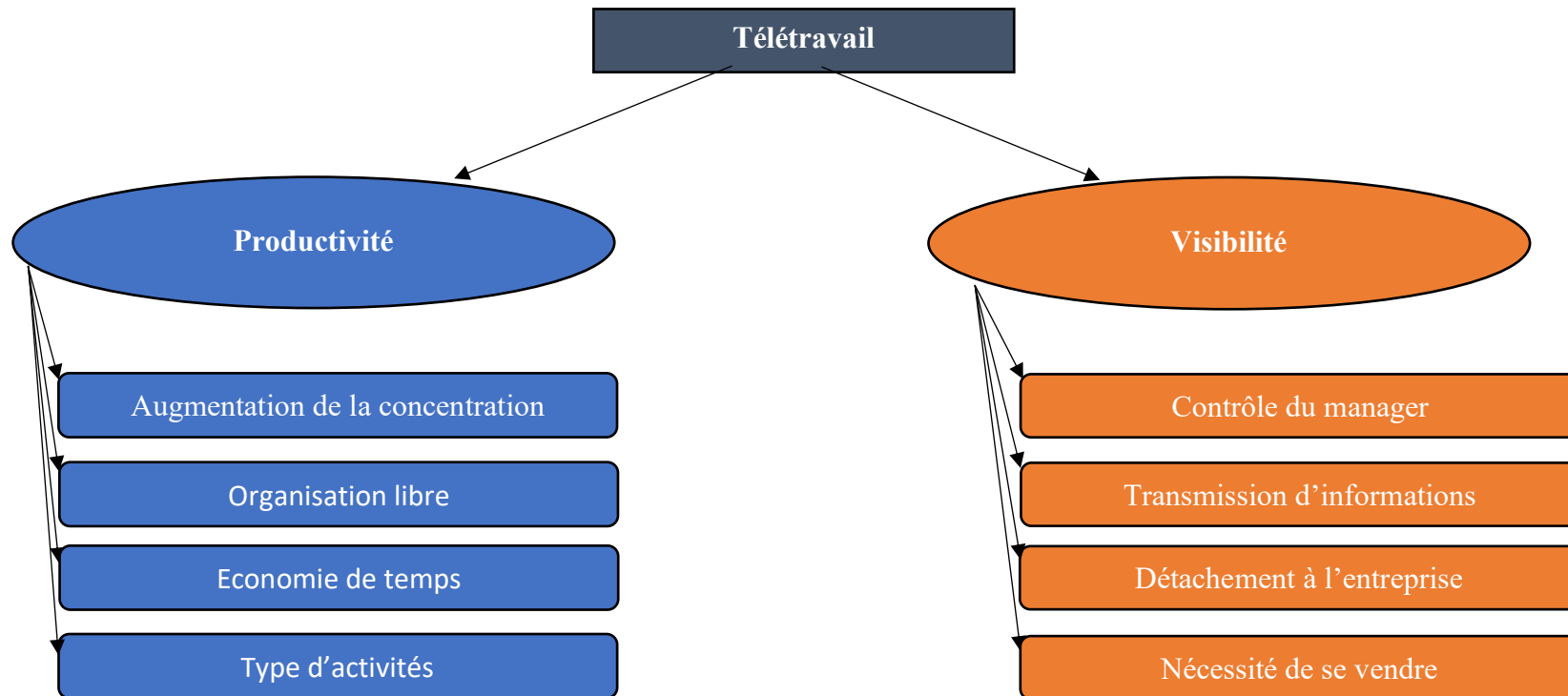
- Selon vous, le télétravail a-t-il un lien avec la notion d'inégalité ?

Clôture de l'entretien

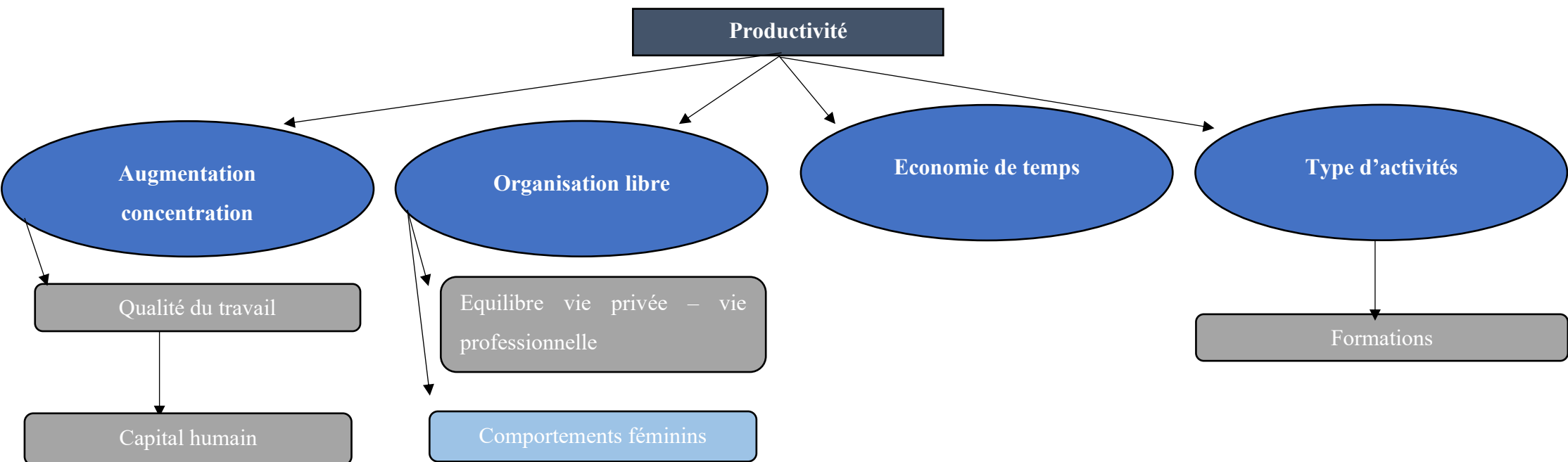
Je vous remercie pour le temps ainsi que pour l'ensemble de vos réponses. Avez-vous des questions ?

Annexe n°3 : Arbres thématiques

Arbre thématique général



Arbre thématique : Productivité

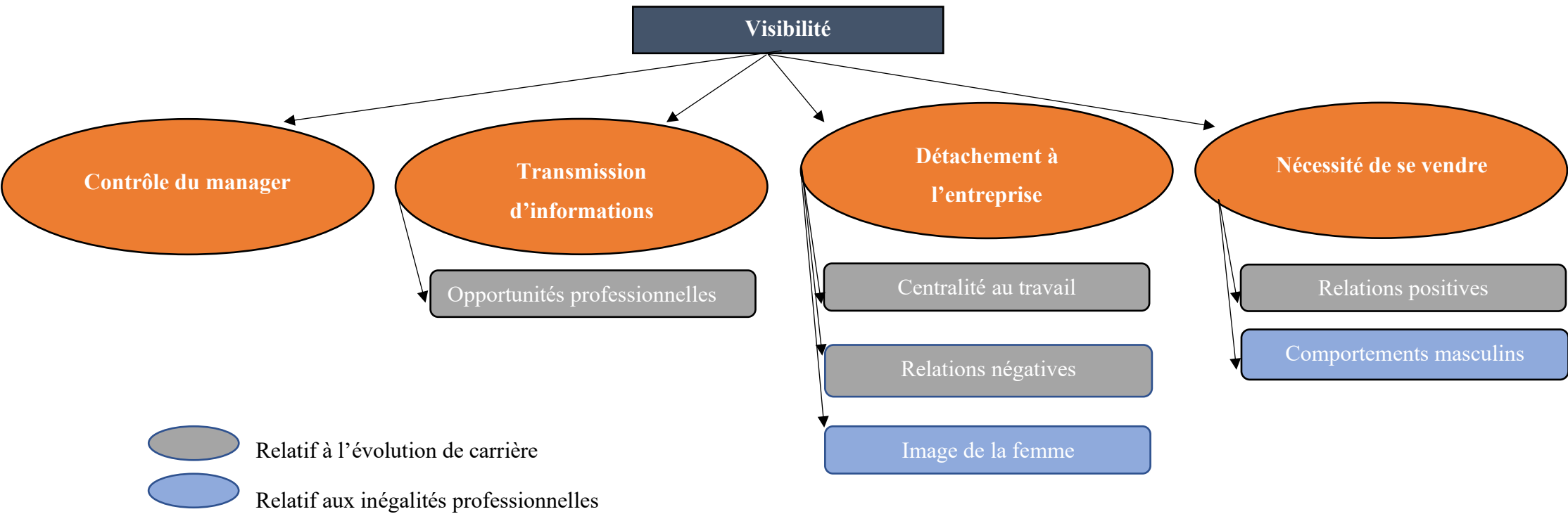


Relatif à l'évolution de carrière



Relatif aux inégalités professionnelles

Arbre thématique : Visibilité



Résumé

Notre recherche propose d'investiguer l'impact du télétravail sur les évolutions de carrière, analyse réalisée sous l'angle du genre. Ainsi, il s'agit de mettre en évidence d'éventuelles disparités entre les évolutions masculines et féminines au regard des facteurs productivité et visibilité en télétravail.

Cette étude a été menée au sein d'une entreprise issue du secteur automobile : Cars Industry S.A.¹¹. Douze collaborateurs et un manager ont accepté un entretien afin de répondre à nos questions.

Le télétravail, bien qu'augmentant la productivité, en offrant la possibilité de se concentrer davantage, de s'organiser librement et d'économiser du temps grâce à l'absence de déplacement, ne permet pas, selon les collaborateurs, d'évoluer plus aisément. Ainsi, diverses explications peuvent être proposées. Chez Cars Industry S.A., les collaborateurs ne peuvent effectuer que cinq jours de télétravail par mois, nombre qui reste relativement faible. De plus, il est également probable que certains n'assimilent pas l'augmentation de productivité en raison d'un manque de confiance ou de difficultés à parvenir à s'auto-évaluer. Selon les collaborateurs, l'augmentation de productivité n'est également pas responsable de l'affaissement (ou du renforcement) du plafond de verre. Néanmoins, au travers de nos analyses, nous sommes parvenus à mettre en évidence certains éléments justifiant l'existence d'inégalités professionnelles. En effet, il s'agit notamment de l'importance donnée à la vie de famille ou encore la notion de confiance en soi. Ces deux éléments étant perçus différemment par la gente masculine et féminine.

La visibilité quant à elle, impacte davantage les évolutions de carrière. Divers facteurs peuvent venir justifier cette influence. En effet, le manager et son besoin de contrôle, la nécessité d'obtenir des informations de qualité ou encore le risque de détachement à l'entreprise sont autant de facteurs qui entrent en ligne de compte lorsqu'il est question de visibilité. A nouveau, concernant les inégalités professionnelles, les collaborateurs ne considèrent pas que le télétravail couplé à la notion de visibilité renforcent les inégalités professionnelles. Pourtant, au travers de nos entretiens, nous estimons que tant les comportements féminins que masculins peuvent renforcer le plafond de verre.

¹¹ Sur demande de l'entreprise, le nom réel reste confidentiel.

Grâce à ce travail, diverses pistes de réflexion ont pu être mises en évidence. Nous proposons, notamment, de mener cette étude à la suite du COVID-19 afin d'analyser l'importance de l'impact de cette pandémie sur le monde du travail.

Mots-clés

Nom & Prénom : Marras Clara

Titre complet : « Dans quelle mesure le choix du recours au télétravail intègre-t-il les préoccupations des collaborateurs quant à leurs perspectives de carrière ? Analyse de ces préoccupations sous l'angle du genre. »

Date de dépôt : Session d'août 2020

Titre du diplôme : Master 120 en gestion des ressources humaines

Mots-clés :

- Télétravail ;
- Productivité ;
- Visibilité ;
- Evolution professionnelle ;
- Inégalités professionnelles ;
- Secteur automobile.

