

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

Comment la distance sociale des travailleurs guide leur rapport au travail et influence la gestion de la flexibilité des entreprises ?

Partie I Comment la mise en distanciation sociale des travailleurs sur leur lieu de travail impacte la gestion de la flexibilité de l'entreprise ?

Partie II Comment la mise en distanciation social des travailleurs guide leur rapport au travail ?

Auteur-es : Renaud Limelette
Promoteur-rices : Michel Ajzen et Thierry Dock
Année académique 2020-2021
Master 60 en sciences du travail

Nous remercions monsieur Ajzen et monsieur Dock pour leurs conseils ainsi que pour la soutenance de ce mémoire.

Je remercie également Julie, Marie-Laure et Loïc pour leurs discussions et la relecture de cet ouvrage.

I. Introduction

Le monde du travail a subi de profondes chamboulements pendant la crise de la COVID19. Les mesures décrétées par le gouvernement fédérale belge avaient pour maître mot la distanciation sociale, afin d'éviter la contagion des populations. Plusieurs secteurs où les contacts humains sont essentiels à la bonne vie économique ont dû cesser leurs activités. Pour les autres, l'arrêté ministériel du 23 mars 2020 stipule dans son article 2 : « *Le télétravail est obligatoire dans toutes les entreprises non essentielles, quelle que soit leur taille, pour tous les membres du personnel dont la fonction s'y prête [...] les entreprises non essentielles dans l'impossibilité de respecter les mesures précitées doivent fermer* » (loi citée dans Bouhon et al., 2020, p 42) . Par cet arrêté, les entreprises et les employeurs ont dû modifier leurs organisations de travail en développant le télétravail.

Au moment de la rédaction de ce Paper, cela fait un an que les mesures sont mises en place afin de stopper la pandémie. Les études sur les répercussions de la crise ne sont qu'au début de leurs cheminements. Il serait utopiste et présomptueux de présenter au travers d'un simple Paper des analyses objectives sur les impacts de la COVID dans le monde du travail. Toutefois, en partant des études antérieures, il est possible de s'interroger sur les répercussions de la crise. Notre *Paper* s'articule autour de deux thématiques que sont le rapport au travail et la gestion de la flexibilité dans les entreprises.

Dans notre première partie, d'un regard économique, nous développerons notre *Paper* autour du concept de la gestion de la flexibilité dans les entreprises ainsi que les différentes approches qu'y en découle. Qu'est-ce que la flexibilité ? Le télétravail est-il une sorte de flexibilité ? Qu'elles sont les répercussions de ce mode d'organisation ?

Notre seconde partie s'articule autour de la question du rapport au travail d'un point de vue sociologique. Quel rapport entretiennent les individus avec leur travail ? Peut-il varier ? Qu'elle en serait l'impact si la distance sociale devient obligatoire ?

Le fil conducteur de ces deux Papers aborde la thématique des contacts sociaux au travail. Notre objectif est de comprendre : comment la distance sociale des travailleurs guide leur rapport au travail et influence la gestion de la flexibilité des entreprises ? Dès lors, nous analyserons dans chaque parties l'importance des contacts sociaux. Et, nous terminerons ce travail par une mise en relation des deux parties au travers d'une discussion.

II. La Flexibilité et distance sociale (partie T. Dock)

Notre étude débute avec la question : comment la mise en distanciation sociale des travailleurs sur leur lieu de travail impacte la gestion de la flexibilité de l'entreprise ? Il est dans un premier temps important de comprendre qu'est-ce que la flexibilité. Nous verrons par la suite le rôle joué par le télétravail dans le processus de distanciation sociale ainsi que ces répercussion dans l'entreprise.

II.I La flexibilité

Avant de donner une définition de la flexibilité, nous verrons que celle-ci est multidimensionnelle. Plus tard dans le texte, nous présenterons la typologie des différents types flexibilités issue des recherches de Goudwaard et de Nanteuil.

II.I.I Un objet multidimensionnel

De prime abord, les études (Beaujolin-Belle, 2004 ; Taskin, 2014 ; Vendramin et Valenduc, 2016) abordant le sujet de la flexibilité montrent la pluralité de sens que celui-ci met en avant. Dans son ouvrage, Rachel Beaujolin-Belle et ses collaborateurs (2004) tentent d'appréhender la question de la flexibilité en regard de la dimension organisationnelle et de performance de l'entreprise. Dès l'introduction, ces chercheurs constatent que cette notion a plusieurs perceptions. Selon eux, afin de comprendre toutes les subtilités de ce concept comme la représentation qu'en ont les travailleurs ainsi que les différentes significations, il est important d'aborder le concept de flexibilité au pluriel, à la seule fin d'« éloigner d'une représentation monolithique de cette dernière » (Beaujolin-Belle, 2004 p.10). En effet, ils remarquent que la notion de flexibilité dans le domaine du travail peut s'insérer au travers des notions de travail et d'emplois, mais également à tout ce qui touche à la conception, à la production d'un bien et au processus de décision organisationnel (Beaujolin-Belle, 2004).

II.I.II Vers une définition

En regard de la pluralité des approches, définir ce concept devient plus ardu. Le chercheur Assâad El Akremi et ses collaborateurs (2004) dans l'ouvrage de Beaujolin-Belle déclarent que, vu à la complexité de la question, la plupart des études analysent le concept de flexibilité comme « une capacité d'adaptation face aux contraintes environnementales et dans l'incertitude de l'urgence » (Akremi, 2004, p. 38). Ils reprennent par la suite la définition donnée par l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) qui déclare en 1986 :

« *la flexibilité est la capacité des individus [...] de renoncer à leurs habitudes et de s'adapter à des circonstances nouvelles* » (OCDE citée dans El Akemi, 2004, p.38). Mais ils n'en restent pas moins critiques, car cette explication ne prend pas suffisamment en compte les changements et l'inclusion du travailleur dans le développement de la flexibilité (EL Akemi, 2004).

L'analyse des différentes définitions de la flexibilité a permis à El Akémi et ses collaborateurs de mettre en avant plusieurs éléments-clefs. Selon eux, le concept joue sur les capacités organisationnelles des travailleurs et des entreprises. En outre, cette flexibilité peut se situer sur plusieurs niveaux hiérarchiques et prendre plusieurs formes (EL Akémi, 2004, p.43). Un autre point leur semble important : la flexibilité qui se caractérise par une période de changement, a besoin de stabilité. Selon eux, le manque de stabilité amènerait le chaos dans la gestion de la flexibilité de l'entreprise, car ce manque accroît le risque de suractivité au sein de l'organisation (El Akemi, 2004). Outre ces éléments, la flexibilité se veut également dynamique.

« La flexibilité ne peut être que dynamique dans la mesure où elle intègre nécessairement les caractéristiques d'une organisation et les actions qui permettent de créer ces caractéristiques, de les maintenir, de les développer et de les transformer. »
(El Akemi, 2004, p.43).

El Akemi et ses collaborateurs conçoivent la flexibilité de façon potentielle ou effective. Dans le premier cas, la potentialité de la flexibilité se regarde en fonction des ressources de l'entreprise. En d'autres termes, ce sont les moyens que l'entreprise peut dégager afin de créer de la flexibilité. À contrario, la dimension effective correspond à la mise en œuvre de ces moyens dans l'entreprise, elle touche au concret (El Akemi, 2004). D'ailleurs, les auteurs rajoutent que la mise en œuvre d'une flexibilité potentielle vers une flexibilité effective se fasse non sans résistance de la motivation des collaborateurs, de la rigidité structurelle ou encore de la qualité de la communication et notamment des conflits liés au pouvoir (El Akemi, 2004).

Dans ses recherches, le sociologue Thomas Périlleux (2001) analyse ce concept d'un point de vue managérial.

« La flexibilité qu'elle porte sur l'organisation interne de la production ou sur le volume de la main d'œuvre est une manière d'assouplir l'entreprise pour la rendre plus réactive à la demande des clients. » (Périlleux, 2001, p.9)

Il rajoute à cette définition que la flexibilité conduit également à des promesses de libération de l'activité. Malheureusement, comme le constate l'auteur, elles ne sont pas toutes tenues (Périlleux, 2001). Dans son analyse, Périlleux présente plusieurs principes liés à la flexibilité :

la capacité d'initiative, l'apprentissage coopératif, l'orientation fonctionnelle vers le futur ou encore la créativité.

En ce qui concerne l'initiative, le sociologue constate qu'au cours des années 1990, une plus grande importance est accordée au savoir tacite des travailleurs : « *ces savoirs incrustés dans l'expérience individuelle qui sont difficilement transmissibles* » (Périlleux, 2001, p.27). Néanmoins, le chercheur met en garde les employeurs par rapport à l'initiative. Une forte sollicitation par les managers de l'esprit d'initiatives des travailleurs peut s'avérer compliquée, dans le cas où les moyens personnels et organisationnels ne sont pas présents (Périlleux, 2001, p.29). La prise d'initiatives favorise également la collaboration entre les travailleurs. Pour Périlleux (2001), l'esprit de collaboration se veut en totale opposition avec l'esprit d'une hiérarchie rigide, dominante, qui ne laisse pas de place à l'esprit d'initiative des collaborateurs.

II.I.III Vers une typologie

S'intéressant au télétravail, Laurent Taskin et Patricia Vendramin présentent une typologie de flexibilité qu'ils ont repris de l'analyse d'Anneke Goudswaard et Mathieu de Nanteuil (2000). Ces derniers, dont l'étude porte sur sept pays européens, avaient mis en lien la flexibilité en regard des conditions de travail. Se basant sur deux axes : interne/externe aux entreprises et jouant sur les notions de qualitatif/quantitatif, Goudswaard et Nanteuil ont mis en avant une typologie de quatre formes de flexibilité.

- La flexibilité contractuelle ou numérique se base sur des données quantitatives et touche à ce qui est externe à l'entreprise. Comme le déclarent Taskin et Vendramin (2004), cette flexibilité se focalise principalement sur la nature du statut de l'emploi. Elle prend en compte tous les types de contrats qui présentent un certain degré d'instabilité d'un point de vue juridique (Taskin et Vendramin, 2004, p.24). Nous retrouvons dans cette catégorie les entreprises qui engagent des intérimaires, des travailleurs saisonniers...
- La flexibilité géographique ou productrice se base sur la qualité et touche à ce qui est externe à l'entreprise. Cette flexibilité laisse aux entreprises le choix de gérer leurs productions, en passant notamment par de la sous-traitance, en pensant à l'idée de s'externaliser.
- La flexibilité financière ou temporelle quant à elle touche davantage l'entreprise dans son intérieur. Ce choix de flexibilité peut se faire en fonction des salaires, des heures prestées, sans pour autant s'intéresser au cadre juridique proposé dans le cas du C.D.I (Taskin et Vendramin, 2004, p.24).

- La flexibilité organisationnelle ou fonctionnelle regarde la qualité interne de l'entreprise. Elle met en avant l'organisation du travail en tant que tel (Taskin et Vendramin, 2004). Cette flexibilité s'organise autour des travaux de groupe, de la polyvalence des individus, ...

Selon Taskin, le contexte économique ajouté à l'accroissement de la mondialisation a forcé les entreprises à devenir de plus en plus flexibles (Taskin, 2002, p.8). Néanmoins, dans le cas du télétravail, en regard de la typologie présentée par Goudwaard et de Nanteuil, Taskin remarque qu'il est difficile de le classifier. Le télétravail pourrait être rangé dans la case de la flexibilité géographique et organisationnelle. Pour Taskin (2002) le concept peut également toucher à l'aspect temporel. En effet, il constate que le temps de travail d'un télétravailleur est sensiblement plus important que celui d'une personne qui travaille dans l'entreprise (Taskin, 2002). Dès lors, reprenant les termes de Valenduc et Vendramin, il déclare que le télétravail n'est aujourd'hui « *plus un objectif en soi, mais (bien) un instrument des stratégies de flexibilité* » (Valenduc et Vendramin cité dans Taskin, 2002, p.10). Dans leurs ouvrages : le télétravail, une vague silencieuse, Vendramin et Taskin (2004) reviennent sur les propos de Valenduc et Vendramin par rapport à la typologie de Goudwaard et de Nanteuil. Selon les deux chercheurs, une cinquième typologie de flexibilité peut être mise en avant. Pour Valenduc et Vendramin, il existe une typologie de flexibilité englobe les différents types de travail à distance et qui utilise les TIC' (Vendramin et Taskin, 2004, p.26).

II.II Le travail à distance et le cas du télétravail.

Par nos lectures sur la flexibilité, nous avons vu que le télétravail est l'une des stratégies mises en avant par les entreprises pour améliorer leur flexibilité. Avant d'analyser ce type d'organisation et d'en comprendre ces différentes implications, il est important de conceptualiser le télétravail dans son ensemble.

II.II.I Situation de travail à distance

D'après Laurent Taskin (2002), le travail à distance met en avant le concept de distance et tous les éléments qui la composent. Selon le chercheur, reprenant les termes du juriste L. Ballarin, le travail à distance « *englobe tout le travail accompli hors du principal établissement de l'entreprise et s'applique en fait à toutes les unités dispersées d'une entreprise. Il peut donc s'agir aussi bien d'agences bancaires, de bureaux d'assurances – dans une acception stricte –*

que de travailleurs à domicile » (Ballarin cité dans Taskin, 2002, p.4). Au regard de cette définition, d'après Taskin, la notion de travail à distance doit être perçue comme un vaste ensemble qui englobe à la fois le télétravail ainsi que le travail à domicile. Alors que le télétravail se définit par l'usage des technologies de l'information et de la communication (TIC's), comme nous le verrons, l'auteur constate que le travailleur à domicile ne les utilise pas forcément (Taskin, 2002).

S'intéressant à la gestion du travail à distance avec l'usage des TIC's, Nancy Kurland et Diane Bailey (1999) ont élaboré une échelle, qui se veut dans la continuité de cinq types de situations de travailleurs.

Au bas de l'échelle, on retrouve ce que les auteures ont appelé le « *part day local communiting* », c'est-à-dire, les *télétravailleurs occasionnels*. Cette approche se caractérise par une période de travail qui se veut en alternance entre le bureau et le domicile du travailleur. Dès lors, le salarié revient parfois travailler dans le bureau prévu pour lui au sein de son entreprise.

Les chercheuses placent en seconde et troisième place les *bureaux satellites* et les *télécentres*. Ces deux notions se présentent comme des espaces de travail qui ne font pas partie de l'entreprise proprement dite et qui se situent dans des endroits proches des lieux de vie des travailleurs. Néanmoins, le bureau satellite se distingue des télécentres par le fait que le bâtiment mis en place appartient à l'entreprise. Selon Kurland et Bailey (1999), les bureaux satellites auraient dès lors l'avantage par rapport au télécentre de créer un esprit d'entreprise puisque les bureaux n'accueillent qu'une seule et même entreprise. En outre, ces deux types de situations par rapport au *home-worker* diminuent également la sensation d'isolement des travailleurs puisqu'ils y ont des contacts sociaux.

« *Likewise, in contrast to home-based workers, satellite office and neighborhood work center employees should feel less socially isolated because other people are present in their work environments* » (Kurland et Bailey, 1999, p.62).

À l'avant-dernière position, les deux chercheuses mettent les « *mobile worker* », c'est-à-dire, les personnes qui n'ont pas de bureau fixe au sein de l'entreprise. Comme le rappelle Gille Grague (2005), ce type de travailleurs utilisent les TICs de manière intensive.

Les deux chercheuses mettent en dernière position les « *world virtual teams* ». Cette approche se caractérise par des personnes avec un objectif commun, mais qui sont distantes d'un point de vue géographique.

« Virtual teams consist of members who are separated organizationally or geographically, sometimes by continents. The number of virtual teams is growing as more people work across internal functional boundaries and across external boundaries with vendors, customers, complementary enterprises, and direct competitors. More so than other forms of telework, virtual teams depend on e-mail, video-conferencing, audioconferencing, and the like to meet, collaborate and share the ideas » (Kurland et Bailey, 1999, p.63).

Au travers de ces cinq approches, Kurland et Bailey (1999) constatent que : plus nous sommes bas dans l'échelle du travail à distance et moins les défis de gestion des entreprises sont importants. Reprenant l'échelle de Kurland et Bailey, Léon (2011) déclare dans son analyse sur la compréhension du management à distance que, pour un manager, il est plus facile de coacher un travailleur qui revient sur son lieu de travail. Elle développe son argument en déclarant que, lorsqu'un télétravailleur occasionnel revient sur son lieu de travail, son responsable peut plus facilement regarder son état d'avancement, le conseiller. À contrario, dans le cas d'un travail en espace virtuel, il est plus difficile pour les responsables de regarder l'état d'avancement des travaux puisque les échanges se font principalement par mail et téléphone (Léon, 2011, p.18).

II.II.II Le télétravail

La définition européenne du télétravail se base sur l'article 2 de l'accord-cadre européen (Robert, 2020). Cet article présente le télétravail *« comme une forme d'organisation et/ou de travail, utilisant les technologies de l'information, dans le cadre d'un contrat ou d'une relation à l'emploi, dans laquelle un travail, qui aurait pu être réalisé dans les locaux de l'employeur, est effectué hors de ces locaux de façon régulière »*. Selon l'avocat Frédéric Robert (2020), cette définition flexible met en avant différents éléments importants dans la compréhension du télétravail. Premièrement, le télétravail est une forme d'organisation de travail et non une forme de contrat de travail (Robert, 2020, p.35). Il existe également une relation de travail entre les travailleurs et les entreprises. Le télétravail utilise également les TIC's et il est réalisé sur une base régulière (Robert, 2020). Le dernier point important, les tâches réalisées par un télétravailleur hors de son entreprise doivent être réalisables dans l'entreprise. Ce dernier point, comme le déclare Robert, exclut dès lors tous les travailleurs à distance qui utilisent les TIC's, mais dont le travail n'est pas réalisable dans l'entreprise. Il prend en exemple les travailleurs d'entretiens, comme les réparateurs, qui se rendent chez les clients (Robert, 2020, p. 36). Dans le cas de la Belgique, comme le mentionne Robert, la définition juridique se base en partie sur

la définition européenne, au travers de l'article 2 de la CCT 85 du Conseil national du travail (Robert, 2020).

II.II.III La pratique du télétravail

Au regard de la définition et des travaux de Kurland et Bailey (1999), nous avons vu qu'il existe plusieurs typologies de travailleurs. Synthétisant les différents types de télétravailleurs, Laurent Taskin (2002) distingue, dans les télétravailleurs à domicile, les télétravailleurs permanents des alternés et des occasionnels. Le premier groupe reprend les télétravailleurs qui passent plus de 90 % de leur temps de travail à leur domicile. Alors que le temps des alternés est compris entre 20 % et 90 % et les occasionnels en deçà des 20 % (Taskin, 2002, p.6). En outre, il distingue, comme Kurland et Bailey (1999), le rôle des télétravailleurs mobiles, indépendants et des télécentres.

Par rapport à l'utilisation du télétravail, Taskin et Vendramin (2004) tendent à faire une opposition entre télétravail formel et télétravail informel. D'après les deux auteurs, le télétravail se développe davantage dans un mode informel. Un constat qui est également partagé par Scaillerez et Tremblay (2016). Taskin et Vendramin définissent le télétravail informel comme l'activité qui n'est pas organisée dans un cadre au préalable et qui s'analyse au jour le jour, en fonction des besoins (Taskin et Vendramin, 2004, p.77). Le télétravail informel se base sur des accords tacites entre le travailleur et l'employeur. En opposition, le télétravail formel est quant à lui repris dans le contrat de travail à l'issue d'un accord collectif entre les parties (Taskin et Vendramin, 2004).

Mais la pratique du télétravail ne peut se faire sans des critères bien définis. Selon Yehuda Baruch et Nigel Nicholson (1997), quatre critères sont indispensables à la bonne réussite du télétravail. Un des critères importants à la bonne marche du télétravail, c'est l'interface de la relation entre la sphère familiale et la sphère du travail. Selon les deux scientifiques, il est indispensable de regarder l'emploi ainsi que sa nature. Le troisième élément important est lié à l'individu en lui-même, à ses capacités à organiser son travail. Le dernier élément important correspond à l'organisation (Baruch et Nicholson, 1997).

Se rapprochant des théories de Baruch et Nicholson, Taskin et Vendramin (2004) distinguent plusieurs configurations de télétravail. En tenant compte des quatre dimensions que sont l'organisation, le travail, la situation familiale et l'individu, et en les combinant à d'autres valeurs qui caractérisent le télétravail comme la flexibilité et la fréquence, ils distinguent quatre configurations de télétravail (Taskin, 2004, p.62).

- Les *travailleurs de la connaissance* ont pour motivation de réaliser le télétravail en raison de la mobilité, l'autonomie, la flexibilité de la gestion du temps que ce mode d'organisation procure. Ces travailleurs se caractérisent comme des personnes très qualifiées qui travaillent dans le domaine des TIC's.
- Les *travailleurs en col blanc* se caractérisent par des personnes qui sont issues d'autres secteurs d'activité comme le système bancaire ou encore l'administration. Les motivations mises en avant par ce type de travailleurs sont liées à la conciliation entre vie de famille et vie professionnelle ; ainsi qu'à une certaine flexibilité des horaires.
- Les *travailleurs mobiles* cherchent la rentabilité des déplacements et la flexibilité dans la gestion de leur travail. Ils se caractérisent par des personnes qui se déplacent régulièrement dans le cadre de leur profession.
- Les *travailleurs indépendants*, comme le soulignent Taskin et Vendramin, sont principalement rencontrés dans le cadre du secteur du service. Ils prennent comme exemple les traducteurs et les journalistes. Le télétravail est pour eux une façon de réaliser leurs professions.

II.II. IV Analyse des avantages et des inconvénients du travail à distance

Alors que l'organisation du télétravail est l'une des stratégies d'entreprise qui permettent d'augmenter la flexibilité, elle n'en est pas moins constituée d'avantage et d'inconvénient.

II.II.IV.A Les avantages

Pour Tremblay (2006), les télétravailleurs sont plus efficaces dans leur profession. Ils se sentent plus indépendants, plus flexibles dans l'organisation de leur travail. Ils ont également plus de temps à se consacrer, ainsi qu'à leur famille.

Défendant l'idée que le travail flexible facilite l'accroissement du travail, Klare Kelliher et Deirdre Anderson (2010) soutiennent que l'intensification du travail peut se produire lorsque l'entreprise réalise des changements d'organisation pour que le travailleur puisse travailler plus simplement (Kelliher et Anderson, 2010).

« In the case of remote working, it could be that work intensity increases if being away from the workplace makes it easier for people to work harder, or longer. This could be as a result of the removal of workplace distractions (demands of co-workers, social interactions, etc.), although this is not to say that other

locations, such as the home, will not also generate distractions for employees. »(Kelliher et Anderson, 2010, p.86).

Au travers de leurs études, les deux chercheurs mettent en avant plusieurs raisons pouvant expliquer l'accroissement du télétravail. Pour Kelliher et Anderson, qui argumentent autour de la théorie de l'échange social, les travailleurs pratiquant le télétravail développent un sentiment de redevabilité envers leur entreprise car elle leur permet de travailler de chez eux (Kelliher et Anderson, 2010). En outre, ils déclarent également que l'accroissement de la productivité se fait en raison de l'élimination des temps superflus comme les temps de transport. Dès lors, le télétravail amènerait, selon Kelliher et Anderson, à une augmentation de l'implication organisationnelle et de la satisfaction professionnelle.

Pour Léon (2011), le travail à distance amènerait également les collaborateurs à une diminution du taux d'absentéisme des collaborateurs. Par rapport à ce taux, Eurofound (Vargas et all., 2020) met en avant le phénomène de présentéisme virtuel. Les chercheurs définissent le concept qui suit : lorsque l'on *travaille à domicile et que l'on est malade, mais pas au point de ne pas pouvoir travailler* (Vargas et all., 2020, p.1). En d'autres mots, les chercheurs constatent que les télétravailleurs sont moins enclins à prendre des jours de congé lors de leur maladie. L'étude remarque que cette notion est plus importante pour les travailleurs qui utilisent les TICTM (Telework and ICT based mobile work). Selon eux, cela pourrait être dû à l'interruption des perturbations issues des collègues et à la diminution du travail supplémentaire.

« Virtual presenteeism is considerably higher among workers in TICTM arrangements than among workers always at their employer's premises (around 60% for regular home-based and highly mobile TICTM, 58% for self-employed TICTM, and 52% for occasional TICTM). This indicator is associated mainly with disruptive interruptions and supplemental work. »(Vargas et co, 2020, p.33).

Revenant sur le sujet du « *virtual presenteeism* », un phénomène purement lié au télétravail, Frédéric Robert déclare que celui-ci doit être distingué de la notion d'absentéisme, ainsi que du présentéisme qui, pour lui, consiste à *s'asseoir dans un bureau sans travailler* (Robert, 2020, p. 223).

Par ailleurs, l'étude réalisée par Kathryn Fonner et Michael Rollof (2010) montre que le stress dû au travail, dans le cas d'un télétravailleur, tend à diminuer en raison de la réduction des interruptions intempestives ainsi que de la disparition des comportements intéressés et injustes de certains individus (Fonner et Rollof, 2010, p.353). Ils défendent l'idée que le télétravailleur

réalise une meilleure séparation entre la sphère familiale et celle de son travail, celui-ci a davantage de facilités pour se déconnecter de l'entreprise.

II.II.IV.B Les inconvénients

Néanmoins, bien qu'il y ait des avantages à la pratique du télétravail, des études constatent (Tremblay, 2006 ; Léon, 2011 ; Vayre 2019) que ce dernier possède également des inconvénients. L'économiste Tremblay (2006) remarque dans ses analyses que le premier désagrément répertorié par les travailleurs c'est le manque de contact avec les collègues. Il s'en suit de l'isolement social et de l'abondance du travail. Dans son étude, elle constate également que ces variations ne changent pas en fonction du régime de travail du télétravailleur (Tremblay, 2006). Pour Taskin et Vendramin (2004), le télétravail a également comme inconvénient d'augmenter la difficulté de sociabilisation des nouveaux employés.

Reprenant les propos de Jean-François Chanlat, Léon (2011) défend l'idée que le bureau est un lieu de socialisation qui procure des points de repère aux individus. Selon Chanlat, *« le lieu de travail est un lieu de socialisation et de rencontres. Quand on l'abolit, en renvoyant les personnes chez elle, on les isole. Si d'aucuns peuvent s'en accommoder pour diverses raisons, il reste que la majorité d'entre nous préfère travailler à l'extérieur. »* (Chanlat dans Léon, 2011, p. 33). D'après Davenport et Pearson (1998), le fait de ne pas accorder de bureau fixe à un travailleur amène ce travailleur à développer une sensation de perte de statut sociale et de sensation d'appartenance.

Selon Taskin (2012), l'isolement des individus est l'un des principaux inconvénients du télétravail. Il rappelle que ce sentiment augmente en fonction du temps que passe la personne en télétravail. Le scientifique défend la théorie selon laquelle le télétravailleur a la sensation de perdre une part du vécu collectif et par la même occasion se sentir moins inclus dans l'entreprise (Taskin, 2012). D'ailleurs, Bailey et Kurland (1999) mentionnaient déjà que l'une des inquiétudes des télétravailleurs était de ne pas être considéré lors d'une promotion. De plus, les deux scientifiques rajoutent que le télétravail diminue la part de l'information informelle reçue par les travailleurs, celle-ci étant cruciale dans la gestion et la construction de soi (Bailey et Kurland, 1999).

En ce qui concerne le rapport entre sphère familiale et sphère du travail, Tremblay (2006) remarque un certain paradoxe. Alors que le télétravail est vu comme une conciliation entre emploi/famille, laissant l'opportunité au travailleur de s'occuper du ménage et des enfants

pendant leur temps professionnel ; elle constate qu'un certain nombre de travailleurs ont des difficultés à jongler avec ces deux sphères (Tremblay, 2006).

Au niveau des employeurs, comme le soutiennent Scaillerez et Tremblay (2016), certains d'entre eux ont une certaine réticence envers le télétravail. En effet, les auteurs constatent que des entreprises doutent des capacités des travailleurs à bien gérer leur travail. De plus, le travail à distance diminue également la capacité de supervision des managers, tant au niveau des horaires que de la charge de travail (Scaillerez et Tremblay, 2016).

« Certains employeurs ne souhaitent pas y recourir eu égard à la difficulté de contrôle des horaires effectifs de travail et des missions qui sont effectivement réalisées à distance. » (Scaillerez et Tremblay, 2016, p.28).

Mais ce n'est pas le seul inconvénient. Aguilera et all. (2016a) déclare qu'afin d'amener le télétravail dans l'entreprise, il est indispensable pour celle-ci de réorganiser le travail.

« La diffusion du télétravail à domicile ne peut se faire sans l'implémentation de changements organisationnels conséquents, voire d'une nouvelle culture d'entreprise. » (Aguilera et co, 2016a, p. 254).

S'intéressant aux enjeux de la déspatialisation des travailleurs sur la gestion des organisations, Laurent Taskin (2012) déclare que la communication devient notamment plus difficile. En outre, le travail à distance, selon Taskin, est un inconvénient dans le cadre des nouveaux entrants par le fait qu'ils s'impliquent et se socialisent moins (Taskin, 2012).

Les avantages	Les inconvénients
-Meilleure efficacité	- Perte des contacts sociaux
-Flexibilité pour l'organisation et les collaborateurs	- La sensation d'appartenance risque de diminuer
-Meilleure coordination avec la famille	-Risque de ne pas savoir jongler entre la sphère familiale et professionnelle
-Intensification du travail	- La sensation d'isolement des collaborateurs risque d'augmenter
-Diminution du taux d'absentéisme	- Réorganisation du travail
-Le stress des collaborateurs tend à diminuer	- Diminution de la capacité de supervision directe
	- Communication tend à se complexifier

Liste des avantages et des inconvénients cité dans le texte ; Schéma réalisé par Renaud Limelette

II.III La gestion du travail à distance

Selon Taskin (2012), l'objectif du manager dans le cas d'un travail à distance est d'arriver à coordonner la déspatialisation objective et psychologique du travailleur. Selon l'auteur, ce concept désigne « *les effets psychologiques liés à l'éloignement physique des travailleurs, dans le cadre d'une relation d'emploi – donc d'un lien de subordination ou d'une relation de contrôle* » (Taskin, 2012, p.39). Aguilera et co (2016a), nous avaient annoncé qu'une entreprise qui voulait développer le télétravail devait transformer son mode de gestion, se développer afin d'organiser le télétravail.

II.III.I Le rôle de la communication

Les études (Léon 201 ; Taskin 2012) abordant la question du management à distance mettent en avant la transformation de la communication. Le philosophe américain Timothy Golden s'est consacré, en 2006, à l'impact du télétravail sur les formes de relation. Il constate, dans un premier temps, que le télétravail implique des transformations par rapport à notre communication courante. Selon lui, les nouveaux médiums (mail, téléphone, fax) limitent le transfert des informations (Golden, 2006). Reprenant les théories de Peter Blau (1964) sur les ressources développées lors des échanges avec la dimension affective et matérielle, Golden constate que, dans le cas d'un travail à distance, la dimension affective tend à être plus faible. Cette dimension est liée aux indices informationnels que développent les personnes lors de leurs échanges en face à face. En outre, comme le développent Timothy Golden, John Veiga et Richard Dino, les interactions qui ne se font pas de face à face ont davantage de chances de développer des quiproquos (Golden, Veiga et Dino, 2020).

S'intéressant à l'importance de la communication dans les entreprises, Henry Mintzberg (1973) avait démontré que 80 % des activités des managers sont liées à la communication. En outre, il avait déclaré qu'une grande partie de celles-ci s'organisaient autour du face à face. Avec les TIC's, la communication est tout aussi importante. Abordant le sujet, Timothy Kayworth et Dorothy Leidner (2000) déclarent que mettre en place une communication efficace dans la gestion d'une équipe virtuelle est l'un des éléments clés de sa réussite.

« Communication! Communication! Communication! Without frequent and effective communication, a virtual team cannot exist; much less accomplish an often difficult task. Communication must be clear and decisive, but not commanding or overbearing. »
(Kayworth et Leidner, 2000, p.190).

En regard de leurs entretiens, les deux chercheurs identifient plusieurs stratégies qui semblent avoir porté leurs fruits dans la gestion de la communication de ce type de travailleurs. Dans un premier temps, il est important pour les travailleurs à distance de s'engager dans une communication fréquente et continue, ainsi que d'avoir un certain retour de leur supérieur (Kayworth et Leidner, 2000). Pour Kayworth et Leidner, cette démarche ne peut se faire sans la création d'un planning strict de réunion et de la planification d'un ordre du jour. Dans un second temps, il est important pour le chef d'équipe d'établir des règles d'engagement spécifiques, à savoir quand et comment les travailleurs doivent communiquer. Kayworth et Leidner soutiennent la théorie selon laquelle des échanges fréquents, en face à face ou en visioconférence, facilitent la communication, renforcent la confiance d'équipe, favorisent la création de liens entre les individus (Kayworth et Leidner, 2000). Suite à cela, les deux auteurs déclarent qu'il est important d'apprendre à connaître ses collaborateurs afin d'avoir une meilleure communication.

« Finally, the importance of getting to know one's virtual team peers is vitally important to subsequent team member communication effectiveness. The rationale for this is that team trust and cohesiveness can create a sense of unity, which can breed communication effectiveness among team members. » (Kayworth et Leidner, 2000, p.191).

Concernant la connaissance de ses collaborateurs, Zigurs (2003) déclare qu'il est beaucoup plus important pour les équipes virtuelles de consacrer du temps à la création de relations que par rapport aux travailleurs qui sont dans leurs bureaux.

II.III.II La gestion et le contrôle des travailleurs

Par les travaux d'Aguilera et al (2016a), nous avons vu que certains employeurs étaient réticents à l'organisation du télétravail en raison de la sensation de perte de contrôle que cela procure. Léon (2011) revient dans sa monographie sur les différents enjeux du management à distance. Elle soutient le constat de Kurland et Bailey (1999), selon lequel le management à distance tend à diminuer le contrôle de la supervision directe pour la supervision à distance. Pour Taskin (2012), comme le travail à distance engage la séparation du bureau physique et de l'exercice professionnel, il remet en question les trois unités de gestion du contrôle du travail : l'unité de lieu, de temps de lieu et d'action.

Pour Léon, le travail à distance accentue également la séparation entre le travail prescrit et le travail réel. Et pour cause, le manager a moins d'outils permettant de comprendre les difficultés et les situations de ses collaborateurs (Léon, 2011, p.55). Elle développe son analyse en

abordant le concept de contrôle de performance, en reprenant les études de Thiétart sur le management. Selon Thiétart, le contrôle « *vise à s'assurer que les résultats sont conformes aux objectifs* » (Thiétart, 2017, p.99). Pour lui, la gestion du contrôle doit se faire en trois phases. Premièrement, il est important de bien sélectionner les standards et de fixer leurs niveaux. Il rappelle que les standards doivent être assez souples afin de prendre en compte les différents changements (Thiétart,2017). Néanmoins, il ne peut varier sans motif valable, sans quoi l'analyse de contrôle serait biaisée. En deuxième lieu, il est important de comparer ces résultats avec les standards que nous avons définis préalablement. Ces mesures peuvent se faire de manière quantitative, par exemple avec des données financière et comptable ; par l'utilisation d'indice annonciateur comme un taux d'absentéisme, par l'observation directe, par une prévision des résultats (Thiétart, 2017). Ensuite, vient la dernière phase que Thiétart nomme l'action corrective, c'est-à-dire, « *la mise en œuvre de tous les moyens permettant de ramener le résultat au niveau de l'objectif désiré ou éventuellement, de réviser ce dernier* » (Thiétart, 2017, p.104).

Par rapport au travail à distance, Léon présente trois méthodes qui permettent aux managers de superviser leurs employés. En premier lieu, elle aborde le procédé de *l'Electronic Performance Monitoring* (EPM). Cette méthode invasive comme le déclare Léon a pour principe de permettre aux managers, grâce aux technologies, de suivre à distance le travail des collaborateurs et d'analyser par la même occasion leurs performances (Léon, 2011, p.57). La seconde méthode qu'elle aborde, c'est le *Management By Objectif* (MBO). Par rapport à l'EPM, le MBO met l'accent sur les objectifs de travail. Léon soutient que l'utilisation du MBO implique que des consignes précises et des objectifs fixes soient donnés par le manager à son collaborateur (Léon, 2011). En outre, selon l'auteure, l'utilisation du MBO implique un transfert de compétences du manager au collaborateur. Une théorie défendue également par Taskin et Dietrich (2016) qui donnent les trois grands principes du MBO, c'est-à-dire la fixation des objectifs, la délégation des responsabilités et le contrôle des résultats à posteriori. Le troisième procédé mis en avant par Léon est *l'auto-gestion* : les équipes s'organisent seules (Léon, 2011). Selon la chercheuse, le contrôle du travail se fait dès lors par les collaborateurs entre eux.

II.III.III L'informatique

Pour Nicola Green, David Tappin et Tim Bentley (2020), les clés du bien-être et de la performance du télétravailleur passent par quatre conditions. Premièrement, les collaborateurs et les managers doivent entretenir une communication efficace afin de pouvoir gérer les flux d'informations et de coordonner leurs activités. Secondement, il faut que les responsables utilisent les outils managériaux qui permettent ce type d'organisation. Troisièmement, il est important pour le télétravailleur d'avoir un espace de travail qui lui permette de se sentir bien. La dernière condition, est d'avoir des outils informatiques adaptés afin de pouvoir réaliser son travail. Ce dernier élément est essentiel pour comprendre le risque d'isolement des travailleurs (Green, Tappin et Bentley, 2020).

Concernant les services informatiques, Beyrack (2012) conseille aux institutions qui utilisent le télétravail de développer leur service I.T et de former les travailleurs à la compréhension des différents programmes afin qu'ils puissent résoudre les problèmes techniques (Beyrack, 2012, p.292). Dans une étude portant sur les caractéristiques du télétravail en France, Aguilera et all. (2016 b) remarque que les outils principalement utilisés par les salariés sont les ordinateurs portables, la connexion internet ou encore les téléphones. Elle soutient la théorie selon laquelle les entreprises accordent davantage d'importance au facteur organisationnel plutôt qu'au facteur technologique (Aguilera et all., 2016 b). En outre, elle constate que les entreprises sont d'une part au courant de leurs lacunes et, d'autre part, qu'elles ne souhaitent pas développer certains outils informatiques.

« 17.6% of these companies also evoke the lack of appropriate tools or not wishing to invest in them. » (Aguilera et all., 2016 b, p.9).

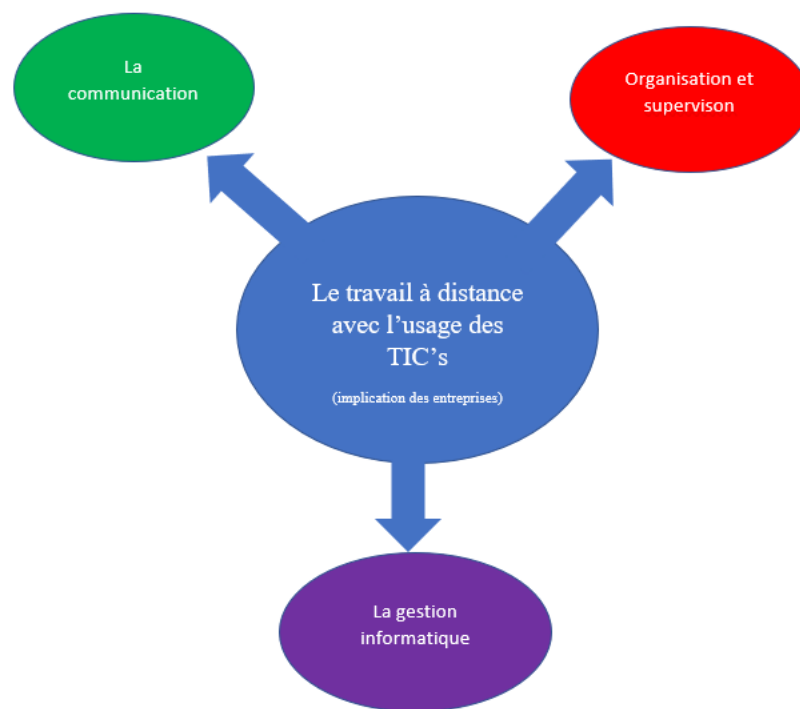
Elle rajoute, entre autres, que pour les entreprises, l'utilisation d'un logiciel spécifique est un frein dans la gestion du télétravail.

« At the same time, half the companies (51%) consider the need for specific technological equipment to be a fairly or very important obstacle. » (Aguilera et all., 2016 b, p.9).

Abordant la question de la technologie dans le travail, le philosophe Timothy Golden (2009) aborde le télétravail sous le regard du concept de l'acceptation technologique. Développé dans les années 1980 par Fred Davis, ce modèle a pour objectif de comprendre si une personne serait encline ou non à utiliser de nouvelles technologies (Atarodi et all., 2019). Dans ces recherches,

Golden constate que l'utilisation de nouvelles technologies varie en fonction des âges. En outre, il constate en 2009 que les nouvelles générations sont de plus en plus favorables aux nouvelles technologies (Golden, 2009).

Par rapport à l'utilisation du télétravail dans les entreprises belges, l'avocat Frédéric Robert (2020) nous rappelle que les entreprises sont tenues à plusieurs obligations en regard de la CCT 85. Les employeurs sont dans l'obligation de payer les charges de connexion ainsi que les communications téléphoniques réalisées dans le cadre du télétravail. En outre, cette même CCT oblige les employeurs à fournir et à entretenir les outils nécessaires au bon travail de ses employés (Robert, 2020).



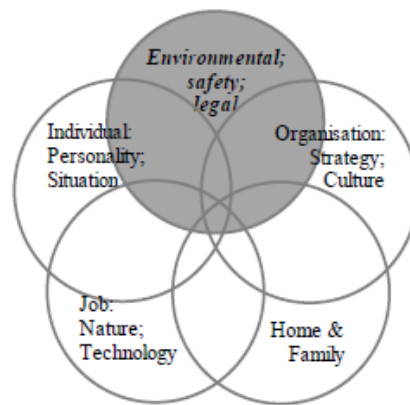
Différents éléments à prendre en compte dans le travail à distance avec usage des TIC's ; schéma réalisé par Renaud Limelette

II.IV Le télétravail en regard de la crise du COVID19

En regard du rapport de l'Office of Personnel Management, une agence indépendante américaine, Timothy Golden (2009) déclare qu'en cas d'attaque terroriste ou de pandémie le télétravail serait un des outils qui permettrait aux entreprises de protéger leurs employés.

“The ability of geographically dispersed teleworkers to remain fully connected to others in the organization despite their remote location offers a desirable option for organizations seeking to operate during times of public health concerns.”
(Golden,2009, p. 245).

Une notion de sécurité qui est également mise en avant dans l’analyse d’Angel Belzunegui-Eraso et Amaya Erro-Garcés (2020) sur le télétravail lors de la crise de la Covid19. Partant des quatre facteurs qui influencent le télétravail de Baruch et Nicholson : la personne, les technologies, l’organisation et la famille, les deux chercheuses en dégagent une cinquième : la santé. Selon les deux scientifiques, les entreprises ont trouvé par le télétravail le moyen de préserver la santé de leurs collaborateurs tout en poursuivant leur activité.



Extension de l’espace de travail de Baruch et Nicholson avec l’ajout d’ Angel Belzunegui-Eraso et Amaya Erro-Garcés ; (tiré de Belzunegui-Eraso et Erro-Garcés,2020, p.6)

Selon Tremblay (2020), la crise de la COVID19 a permis aux employeurs d’expérimenter le télétravail, ce qui aura sûrement pour effet de les rassurer en atténuant leurs nombreuses craintes liées à ce mode d’organisation. Par rapport à l’isolement, l’économiste fait remarquer qu’il est toujours possible pour certains travailleurs de revenir de temps en temps dans leur entreprise. En outre, l’arrivée de nouvelles applications comme ZOOM, Whatsapp, et l’utilisation des visioconférences tend à diminuer les risques d’invisibilité des travailleurs (Tremblay, 2020).

Toutefois, selon Anne Lambert et all. (2020), l’organisation du télétravail pendant la crise ne se fait pas sans certaines inégalités.

« En moyenne, un quart des femmes télétravaillent dans une pièce dédiée où elles peuvent s’isoler contre 41 % des hommes : la plupart du temps, elles doivent partager

leur espace de travail avec leurs enfants ou d'autres membres du ménage. » (Lambert et all., 2020, p.3).

Leurs recherches montrent que ces inégalités varient en fonction de trois critères que sont le lieu de vie, la position sociale ou encore le genre de l'individu.

II.IV Discussion

Le télétravail est l'un des éléments clés dans la gestion de la pandémie de la COVID19. Notre question de départ, s'articulant autour de l'impact de la flexibilité dans les entreprises dans le cas où les travailleurs sont amenés à être éloignés géographiquement de leur entreprise, nous amène à développer la notion de travail à distance. Force est de constater, notamment par les travaux de Taskin (2012), que ce concept englobe plusieurs types d'organisation de travail tels que le travail à domicile ou encore le télétravail.

Les études (Bailay et Kurland, 1999 ; Taskin et Vendramin, 2004 ; Fonner et Rollof, 2010 ; Taskin et Raone, 2014) ont montré que le travail à distance et notamment le télétravail est l'un des moyens de répondre au souhait de flexibilisation des entreprises. Ce processus, comme le déclarent Dietrich et Taskin (2016) en reprenant les propos d'Everaren, permet aux entreprises de s'adapter à la double contrainte de l'incertitude et de la demande issue de la prépondérance de l'économie mondiale dans nos sphères d'activité. La flexibilité devient dès lors un outil permettant de répondre à une demande accrue de bien. Une démarche qui peut également prendre différentes formes : la flexibilité peut être organisationnelle, numérique, temporelle ou encore productive. D'un autre point de vue, El Akemi et all. (2004) conçoivent la flexibilité selon sa potentialité et son effectivité au sein des entreprises.

L'utilisation du travail à distance apporte de nombreux avantages, notamment la flexibilité des travailleurs, une plus grande autonomie de ceux-ci et une diminution du nombre d'absences pour cause de maladie. Néanmoins, ce type d'organisation de travail possède également des effets négatifs. Les études (Golden et all., 2008 ; Taskin, 2012) montrent qu'un télétravailleur est plus enclin à développer un sentiment d'isolement par rapport à une personne qui est présente dans l'entreprise. En outre, le recours au travail à distance force les managers à développer certains changements organisationnels et à développer une communication à distance.

Toutefois, les théories de Yehuda et Nigel Nicholson (1997) et plus tard celle de Green et al. (2020), rappellent que le télétravail ne va pas sans l'utilisation des nouvelles technologies de communications. Il est dès lors indispensable de fournir les outils nécessaires à la bonne gestion du télétravail. D'ailleurs, l'avocat Frédéric Robert (2020) rappelle qu'en Belgique l'employeur est tenu à plusieurs obligations. Il doit notamment fournir le matériel de travail et il est dans l'obligation de régler les factures internet de ses travailleurs. En outre, Aguilera et al. (2016 b) ont montré que la mise en route de certaines technologies pouvait effrayer les employeurs. Une approche que Golden (2009) nomme acceptation technologique.

Avant l'ère de la Covid, la pratique du télétravail se faisait principalement de manière informelle (Taskin et Vendramin, 2004 ; Scailleray et Tremblay, 2016), c'est-à-dire qu'elle n'était pas organisée dans un cadre préalable. Selon Tremblay (2020), l'obligation d'utiliser le télétravail va permettre de rassurer les employeurs.

Concernant les recherches futures, la pandémie de la COVID19 s'avère être un laboratoire à ciel ouvert concernant la pratique du travail à distance. La pandémie va permettre de mieux analyser l'impact de la flexibilité dans la gestion d'entreprise. Les recherches d'El Akémi et al. (2004) mettent en avant le principe de la flexibilité potentielle et de la flexibilité effective. Comme nous avons pu l'observer, le passage d'une flexibilité potentielle à une flexibilité effective ne se fait pas sans certains obstacles, que ce soit au niveau de l'organisation, des motivations et de la gestion de conflit. Selon nous, les directives gouvernementales lors de la crise du COVID19 développent un troisième principe de flexibilité : la flexibilité obligatoire. La flexibilité potentielle est déterminée par les caractéristiques des ressources de l'entreprise, pouvant être limitée par une faiblesse technologique, par une rigidité structurelle... La flexibilité obligatoire est absolue, elle ne prend pas en compte les différentes limites des employeurs. Selon nous, cette flexibilité est utopiste, c'est un pôle théorique. Elle ne pourrait être prévue qu'à la condition que les services des TIC's soient sans accroc, que le management soit applicable et appliqué vers la flexibilité absolue... Dès lors, nous soutenons qu'il existe une zone d'ombre entre la flexibilité potentielle/effective et la flexibilité obligatoire. Une zone qui impacte directement la gestion du travail à distance ainsi que la vie économique de l'entreprise. Selon nous, cette zone est à écart variant puisqu'elle dépend directement des capacités de l'entreprise à organiser le travail à distance. Ces capacités peuvent être liées au management du travail à distance, à l'utilisation des outils numériques... Dès lors, les entreprises qui développeraient une flexibilité potentielle/effective limitée, se retrouveraient

désavantagées d'un point de vue économique en comparaison avec des entreprises qui ont un rapport plus réduit entre la flexibilité potentielle/effective et la flexibilité obligatoire.

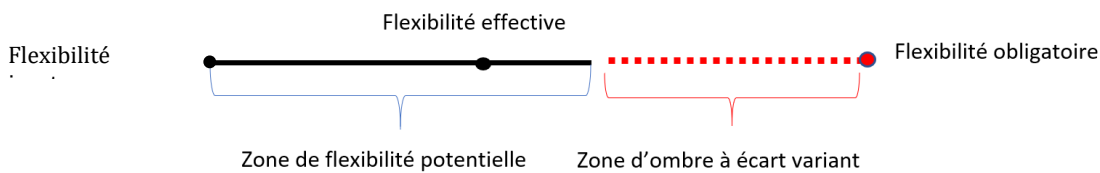


Schéma réalisé par Renaud Limelette

II.V Conclusion

Notre recherche, portant sur l'impact du travail à distance par rapport à la flexibilité des entreprises, nous a permis de démontrer que le travail à distance est l'un des moyens pour les entreprises de répondre à leurs besoins de flexibilité. Les études exposent que la gestion du travail à distance, notamment le cas du télétravail, ne doit pas se faire sans une modification de la structure organisationnelle. En effet, nos lectures montrent que les managers voulant installer le travail à distance au sein de leurs entreprises doivent prendre en compte différents éléments. Les responsables doivent veiller à avoir une communication efficace, et posséder une structure organisationnelle qui répond à ce type d'organisation. Ils doivent également apporter leurs soutiens à leurs collaborateurs et veiller à ce que ceux-ci disposent d'outils permettant de réaliser leur travail. En outre, les employeurs sont également tenus par plusieurs obligations légales. En Belgique, la CCT 85 oblige les entreprises à payer les charges de connexions internet ainsi que de fournir les outils informatiques nécessaires au bon déroulement du travail. En regard des lectures, l'installation d'une flexibilité obligatoire par le travail à distance, comme dans le cas de la COVID19, entrainerait des coûts au sein de l'entreprise et de son organisation. Néanmoins, il serait intéressant d'analyser, dans de futures enquêtes, la variation de ces coûts.

II. Rapport au travail et contact sociaux (partie M. Ajzen)

Notre recherche démarre avec la question : comment la mise en distanciation social des travailleurs guide leur rapport au travail ? Cette question nous amène à développer plusieurs concepts comme la notion de rapport au travail ou encore la notion de contact social.

III.I Le rapport au travail

Avant de définir la notion de rapport au travail, il convient de se rappeler que ce concept est subjectif et peut être analysé en fonction de différentes approches multidimensionnelles. De surcroît, le rapport qu'entretiennent les individus à l'égard de leur profession peut être affecté par différents facteurs tels que l'âge, le parcours de vie de la personne et même son genre.

III.I.I Une approche subjective et multidimensionnelle

Les multitudes de recherches abordant le rapport au travail (Vendramin et Méda, 2013 ; Loriol, 2017 ; Mercure et Vulur 2019, etc.) montrent que cette notion est pluridimensionnelle et qu'elle touche à la subjectivité de la notion de travail. Dans le rapport publié en 2017 par l'institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire, le sociologue Marc Loriol, présente le rapport au travail comme « *un objet difficile à cerner et à évaluer qui comporte des dimensions subjectives et intersubjectives, variables en fonction des moments, des contextes, des situations des personnes interrogées* » (Loriol, 2017, p.9). Pour Daniel Mercure (2020), cette notion soulève plusieurs questions sociologiques. D'une part, le rapport au travail s'intéresse aux modes de vie, ainsi qu'à la mentalité des travailleurs par rapport à la nature, au sens de leurs professions. D'autre part, cette notion s'interroge sur les effets vécus des travailleurs dans leurs parcours professionnels, leurs trajectoires de vie et leur vision du monde (Mercure, 2020, p.14). Une vision du monde qui diffère en fonction des sociétés et des âges.

En 2013, Patricia Vendramin et Dominique Méda reprennent, dans la première partie de leurs études « réinventer le travailler », l'analyse faite par Marie-Noël Chamoux. Cette dernière c'est intéressée aux différentes sociétés humaines qui ont développé, ou pas, des concepts de notion de travail. Argumentant ses propos par des travaux d'anthropologues tels que Philippe Descola, Chamoux (1994) montre que certaines sociétés ont développé des conceptualisations de travail bien différentes de notre conceptualisation occidentale. D'autre part, certaines de ces sociétés n'ont pas engendré un concept de travail comme une vision de réalisation d'une activité (Chamoux, 1994, p.29). Les études de Descola, portant sur la société amazonienne des Jivaro Achuar, montre que cette civilisation n'a pas développé dans son lexique une conceptualisation

de travail comme un ensemble cohérent « *d'opérations techniques* » dont l'objectif est de produire quelque chose (Chamoux, 1994, p.63). Mais la distinction liée à la notion de travail se fait également ressentir en fonction des périodes historiques. Au regard de travaux d'historiens tels que Jacques Le Goff et de Jean-Pierre Vernant, Vendramin et Méda montrent que la notion de travail évolue et qu'elle varie en fonction des différentes époques. En conclusion de ces recherches, les deux chercheuses affirment que la conceptualisation du travail comme une activité est une notion moderne. Les êtres humains transforment leurs mondes pour le façonner à leur image en trouvant dans cette activité les principaux moyens de leur participation à la vie sociale et à l'expression de leur personnalité (Vendramin & Méda, 2013, p.7). Dès lors, dans cette analyse, le concept de rapport au travail doit être abordé d'un point de vue moderne.

Nonobstant, il convient de rappeler que la notion de rapport au travail est issue d'une riche tradition sociologique passant par Durkheim, Marx, Weber et plus tardivement Goldthorpe et ses compères (1968). D'ailleurs, Goldthorpe a mis en avant dans son analyse plusieurs notions importantes concernant le rapport au travail (*work to orientation*), comme par exemple, la finalité du travail ainsi que la centralité du travail (Goldthorpe, 1968, cité dans Mercure, 2020).

L'approche du rapport au travail est également multidimensionnelle. L'analyse rédigée par Lorient en 2017, montre que le rapport au travail peut être abordé selon différents points de vue (Lorient, 2017, p.9). Il peut être analysé en fonction de la valeur du travail. Cette perspective est notamment abordée par les travaux de Vendramin et de Méda (2013), en fonction du parcours de vie des travailleurs (Coté, 2013), ou encore en fonction du bien-être au travail (Baudelot et Gollac, 2003).

III.I.II Vers une définition du rapport au travail

Plusieurs tentatives de définitions ont été réalisées afin de cerner la notion de rapport au travail. Nous pouvons citer dans un premier temps, le sociologue Serge Paugam qui part du rapport affectif pour définir la satisfaction des travailleurs. Il définit le rapport au travail comme suit :

« *Le rapport affectif d'ensemble que les individus entretiennent avec les fonctions qu'ils exercent dans la sphère du travail.* » (Paugam, 2000, p.43).

Les recherches menant à cette compréhension du travail amènent l'auteur à trois paradigmes : l'*homo faber* qui se référence à la tâche du travail, l'*homo economicus* qui met en avant l'instrumentalité du travail et l'*homo sociologicus*. Ce dernier élément intègre, d'après Paugam,

le fait que l'homme inspire, par ces efforts, à de la reconnaissance sociale de ses qualités et de son utilité (Paugam, 2000, p.44).

D'autres approches peuvent également définir le rapport au travail, notamment en fonction de la valeur du travail pour l'individu.

« *Le rapport que les individus entretiennent avec le travail, la valeur qu'ils lui accordent, la place plus ou moins grande qu'ils souhaitent que celui-ci occupe dans leur vie.* » (Vendramin et Méda, 2010, p.2).

Cette définition peut être complétée avec celle du sociologue Daniel Mercure. Dans l'ouvrage collectif dirigé par Mircea Vultur et lui-même, Mercure donne sa conception du rapport au travail.

« *Par rapport au travail, j'entends la manière de vivre le travail, à savoir la place qu'il occupe dans la vie, le sens qu'il revêt et les manières de s'y investir, révélés par les façons de se le représenter et de conduire dans l'exercice de l'activité productive.* » (Mercure, 2019, p. 145).

Par rapport à cette définition, l'auteur rajoute que le rapport au travail est un pivot entre, d'une part, les contextes socio-économiques et culturels de nos sociétés et, d'autre part, la situation de l'emploi qui est mis en avant par les valeurs, la centralité ainsi que la signification du travail (Mercure, 2019).

L'auteur aborde également trois dimensions qui lui semblent importantes afin de bien définir ce concept. Il développe dans un premier point le principe *d'éthos du travail*. La seconde dimension importante, ce sont les nombreux *champs d'identification* du travail. Nous pouvons citer comme exemple l'identification qu'une personne accorde à son organisation comme lieu d'appartenance ou encore à l'identification aux collègues de travail. La dernière dimension, c'est le *mode d'implication au travail*. Celui-ci témoigne des formes et de la nature de l'engagement du travail à réaliser, ainsi que des jugements que réalise le travailleur dans son activité (Mercure, 2019, p. 147).

L'approche de Mercure est critiquée par Nancy Coté (2013) qui trouve que sa conception de rapport au travail ne prend pas en assez en compte l'expérience de vie du travailleur. Selon elle, le rapport au travail peut se définir comme :

« *Le résultat entre la rencontre entre les représentations, les attentes et les valeurs que les individus entretiennent à l'égard du travail et de l'expérience concrète qu'ils font*

du marché du travail, qui, dans un mouvement itératif, contribue à redéfinir continuellement leur identité en fonction des événements qui surviennent aussi bien dans leur vie au travail que dans leur vie hors travail. » (Nancy, 2013, p.184).

Cette définition amène la chercheuse à analyser deux axes importants dans le parcours de vie : l'axe temporel et l'axe multidimensionnel. Le premier axe permet de bien comprendre les différentes trajectoires que nous traversons au cours de notre vie. Comme nous rappelle l'auteure, notre vie est jonchée de périodes stables et de changements qui orientent le cours de notre existence individuelle (Nancy, 2013, p.185). Pour le second axe, elle considère que le parcours de vie est interdépendant avec plusieurs domaines de la vie notamment la santé, le travail, la vie de famille. Elle met en garde également sur l'importance des réseaux de relation qui peuvent influencer la vie des individus (Nancy, 2013).

III.I.III Entre valeur instrumentale et valeur expressive

Plusieurs études (Ferrerias, 2007 ; Vendramin et Méda, 2013 ; Vultur et Mercure, 2020) abordant la thématique du travail et la compréhension de celui-ci font une opposition entre deux réalités que sont la valeur instrumentale et la valeur expressive. La valeur instrumentale est perçue lorsque le travail a pour objectif une finalité économique et matérielle (Coté, 2013, p.182). Quant à la valeur expressive, elle s'intéresse principalement à l'expérience vécue de la personne dans son travail. Une expérience qui touche à la fois à la dimension sociale ainsi qu'à la dimension symbolique du travail (Vendramin et Méda, 2010).

Isabelle Ferrerias (2007) aborde la question du rapport expressif du travail dans son ouvrage, *La critique politique du travail*. Dans sa recherche, l'auteure tente de répondre à trois grandes questions : Pourquoi travaillons-nous ? Est-ce que l'expérience du travail a changé ? Quels sont les outils qui permettraient ces changements ? Dans ses recherches, Ferrerias distingue quatre registres expressifs qu'elle analyse dans l'ordre du « sens » que développent les travailleurs au regard de leur profession. Selon ses dires, bien que le rapport instrumental reste important puisqu'il permet la création de la dimension expressive, la notion de sens permet de comprendre le rapport individuel que donnent les travailleurs à leur métier (Ferrerias, 2007). Le premier registre expressif qu'elle développe joue sur l'importance de l'inclusion sociale dans le travail : travailler, c'est être inclus dans la société, avoir des contacts avec des collègues et les clients. Le second registre s'oriente vers l'utilité du travail : est-ce que mon travail est utile pour la société ? Le troisième registre tourne autour de l'autonomie des travailleurs, c'est à dire, être autonome dans la capacité de mener sa vie (Ferrerias, 2007, p.75). Le quatrième s'intéresse à la

question de savoir si leur travail est intéressant. À noter que par rapport à ce quatrième registre, Isabelle Ferreras mentionne que dans le cas d'une prépondérance du registre expressif autonome, le registre du travail intéressant n'existe pas (Ferreras, 2007, p.75).

D'un autre point de vue, nous pouvons reprendre la théorie de Mélanie Anctil. Dans son mémoire supervisé par Daniel Mercure, Mélanie Anctil (2006) a pour objet de recherche la quête de l'expressivité du travail chez les jeunes. Se basant dans un premier temps sur les théories de Maslow sur les besoins et sur les travaux de Goldthorpe (1969), Anctil dénombre trois registres de rapport au travail de nature instrumentale et trois registres de nature expressive.

Du point de vue du rapport instrumental, elle met en avant trois types de personnalités. La première englobe les personnes *utilitaristes*, c'est-à-dire les personnes qui ne conçoivent le lien avec leur travail que d'un point de vue économique. Les utilitaristes accordent peu d'importance à l'entreprise car pour eux, seul le gain financier compte. Ensuite, est présentée la personnalité *solidariste*, c'est à dire les personnes cherchant un emploi qui leur permet de gagner leur vie, mais qui souhaitent en plus un travail qui soit stimulant d'un point vu sociale (Anctil, 2006, p.94). Le dernier élément énoncé dans le registre instrumental regroupe les personnes dites *carriéristes*. Pour ces travailleurs, le travail est le seul projet de vie qui les préoccupent.

Quant à la nature expressive du rapport au travail, Anctil met en avant la personnalité de l'*expressif modéré*. Pour ces personnes, le travail est perçu comme une source de valorisation nécessaire à l'épanouissement de soi. Selon Anctil, ces individus cherchent un équilibre entre toutes les sphères de leur vie (Anctil, 2006). Sont ensuite présentées les personnes *expressives intégrées*. Ces travailleurs souhaitent que leurs travaux soient un moteur de réalisation de soi ainsi qu'un outil leur permettant d'évoluer au niveau professionnel. La dernière personnalité qu'elle présente, ce sont les *expressifs passionnés*, pour qui le contenu de la tâche est le plus important. Les personnes passionnées s'investissent davantage au sein de leurs projets, puisque leurs travaux sont une passion (Anctil, 2006,103). Anctil déclare également qu'à l'exception des individus utilitaristes, les relations humaines au travail sont primordiales.

Au regard de la thèse défendue par Anctil, nous pouvons présenter les travaux de son professeur Daniel Mercure et de Mircea Vultur (2010) concernant les éthos de travail. Pour ces deux chercheurs, l'éthos se définit comme une dimension qui englobe et recouvre les valeurs, les aptitudes, les croyances qui témoignent de la place et du sens du travail dans la vie (Mercure,

2019, p. 145). Leurs travaux ont comme objectif de jeter un regard neuf sur le rapport des transformations du travail et des normes managériales au travail en fonction de la population québécoise. En mettant l'accent sur la finalité du travail, les aptitudes et les normes managériales, les deux chercheurs ont dégagé six éthos de travail répartis entre la finalité économique et la finalité expérientielle (Mercure, 2020).

Dans la finalité économique du travail qui est une approche essentiellement instrumentale, non sans dénigrer la valeur expressive, ils dégagent trois éthos : l'*autarcique*, l'*utilitariste* et le *résigné*. Quant à la finalité expérientielle, perçue comme l'essence de l'expérience reposant sur le développement du soi au travail ainsi que de la reconnaissance, les chercheurs dégagent l'éthos de la *professionnalité*, de l'*égotéliste* et de l'*harmoniste* (Mercure, 2020, p.31).

Leurs études montrent qu'en 2010 ces éthos ne sont pas répartis équitablement au sein de la population des travailleurs. Ils constatent que dans la population québécoise, une plus grande importance est accordée à l'éthos *égotéliste* ainsi qu'à l'éthos *utilitariste*. Ces deux éthos se caractérisent par une centralité du travail qui se trouve dans la moyenne et par la volonté des travailleurs de développer un équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Concernant l'éthos *égotéliste*, Mercure déclare en 2020 :

« Une telle orientation (parlant du travailleur qui veut être auteur de son histoire) prend chez un large fragment de la population active la forme de la figure de l'« égotéliste », soit une culture caractérisée par l'affirmation d'un Je expressif qui individualise son rapport au monde, mais s'affirme réceptif à l'autre. » (Mercure, 2020, p.23).

En d'autres termes, pour les personnes *égotélistes*, le travail est un lieu important pour le développement de l'expression de soi. Ces travailleurs essayeront de trouver un juste milieu entre vie de famille et vie professionnelle. En outre, comme l'énoncent les deux auteurs, ces travailleurs s'investissent personnellement dans leur profession sans que cela ne soit repris comme un devoir. Ils aspirent également à de plus grandes réalisations personnelles et souhaitent maintenir de bonnes relations sociales (Vultur et Mercure, 2010, p.166).

Les personnes *utilitaristes* quant à elles, ont comme objectif d'accumuler les avantages matériels liés du travail pour pouvoir satisfaire leurs besoins de consommation (Vultur et Mercure, 2010).

Les deux scientifiques remarquent également que les éthos de l'*autarcie* et de la *professionnalité*, bien que moins représentés dans leurs échantillons, se caractérisent par une centralité importante du travail. Par contre, ces deux éthos varient en fonction de leur finalité.

Si une personne recherche la sécurité financière et l'autonomie personnelle elle sera davantage dans l'éthos de l'*autarcie*. À contrario, les personnes qui recherchent de l'expérience dans leur profession seront davantage dans l'éthos de la *professionnalité*.

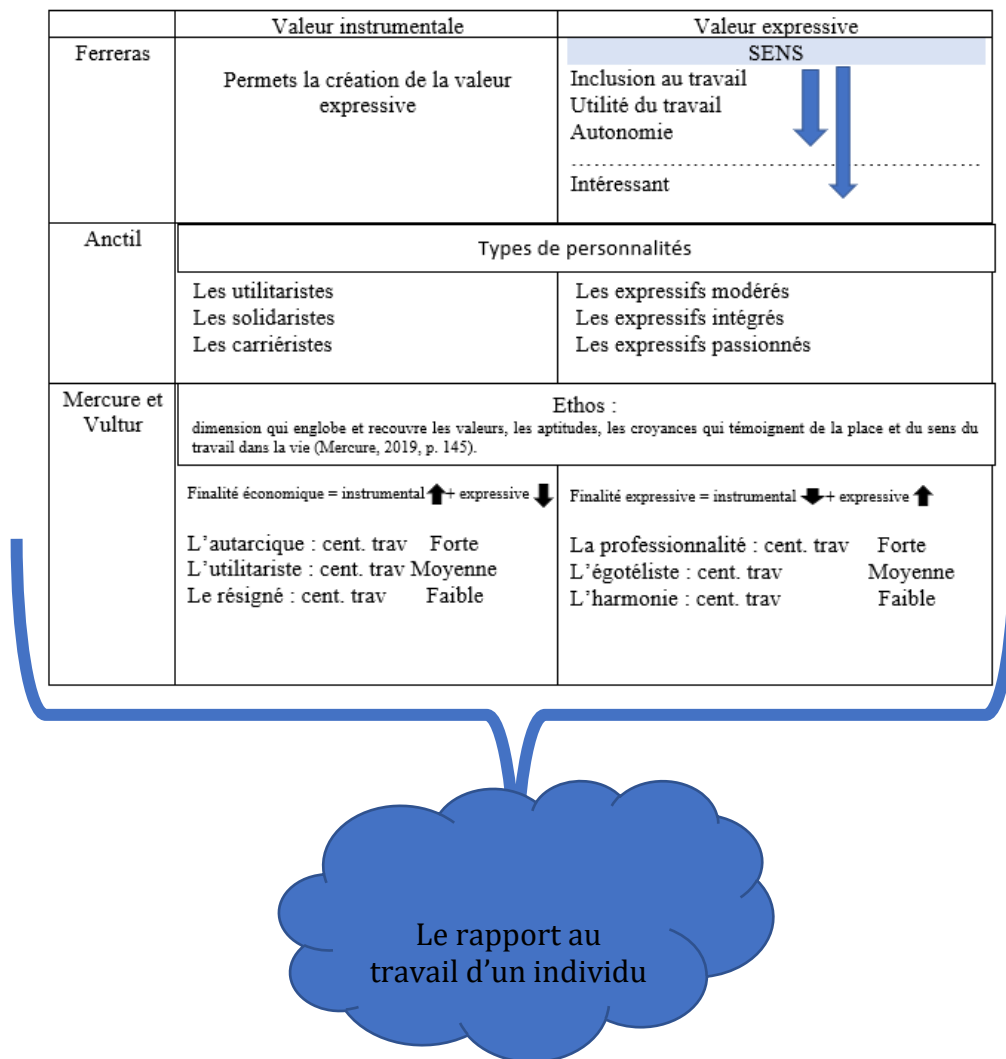
Quant aux deux derniers éthos (de l'*harmonie* et du *résigné*), ils se caractérisent par des personnes pour qui le travail n'est pas central par rapport aux autres univers de leur vie, comme la vie de famille. Pour les personnes qui sont dans l'éthos de la résignation, le travail est perçu comme une obligation (Vultur et Mercure, 2010, p.239).

Par rapport à la notion d'éthos, les deux chercheurs signalent qu'il est important de bien le distinguer de l'éthique (Vultur et Mercure, 2020). Selon les auteurs, la notion d'éthos ne désigne pas une doctrine, contrairement à l'éthique qui est fondée sur la morale avec des préceptes normatifs (Mercure et Vultur, 2019, p.146). En d'autres termes, l'éthos du travail parle davantage du sens et de la valeur que portent les personnes à leur profession, alors que l'éthique donne principalement une direction. Néanmoins, la notion d'éthique dans le travail a toute son importance. Comme le montre Patricia Vendramin (2020), dans la société belge en 2008, 74 % des citoyens mettent en avant l'éthique du devoir. Les personnes qui s'orientent sur cette éthique considèrent le travail comme un devoir vis-à-vis de soi-même et de la société (Vendramin, 2020, p. 119). Une autre éthique est abordée par Vendramin et Méda en 2013, c'est l'éthique de l'épanouissement. Selon les chercheuses, au cours du XIX^e et XX^e siècle, la conception du travail a glissé d'une éthique du devoir vers l'éthique de l'épanouissement (Vendramin et Méda, 2013). Elles développent leurs argumentations au regard de trois dimensions du travail : le travail perçu comme un facteur de production, comme l'essence même de l'homme et comme un moyen de revenus et des droits de protections (Vendramin et Méda, 2013, p.25). Alors que l'éthique du devoir est basée sur le travail du point de vue du labeur et de la production, l'éthique de l'épanouissement, comme l'explique les deux auteures :

« [...] met bien en son centre les sentiments de l'individu et la capacité de l'activité exercée à lui permettre de développer ses aptitudes, de les expérimenter, de transformer le réel selon ses visées propres. Elle introduit une dimension de création dans l'activité développée et signifie ce qui compte dans l'activité déployée n'est pas d'abord ou exclusivement un objectif extrinsèque à celle-ci, mais bien un objectif intrinsèque interne à l'activité. » (Vendramin et Méda, 2013, p.32).

Revenons à présent sur l'approche dichotomique du travail comme valeur instrumentale et valeur expressive. Nancy Coté (2013) rappelle au regard des travaux de Hamel (2003) que le

rapport entre ces deux rationalités évolue et peut passer d'un rapport à l'autre en fonction de la situation de marché, des obligations familiales, etc. (Nancy, 2013, p.183).



Synthèse de lecture ; schéma réalisé par Renaud Limelette

III.I.IV Les vecteurs qui influencent le rapport au travail : les générations, le genre et le parcours de vie

Les différentes recherches mettent en avant plusieurs vecteurs qui peuvent influencer le rapport au travail. Dans notre analyse, nous présentons trois de ces facteurs : la génération, le genre et le parcours de vie

III.I.IV.A Les générations

De nombreuses recherches (Nicole-Drancourt et Roulleau-Berger, 2001 ; Vendramin et Méda, 2013 ; Coté, 2013) se sont intéressées à comprendre la relation qu'entretiennent les jeunes travailleurs avec leur métier. Dans son rapport, Loriol (2017) analyse, au regard des travaux de Regnault (2016), différents stéréotypes que subissent les jeunes à l'encontre des cadres et des G.R.H des entreprises. Les jeunes seraient individualistes et compétiteurs ainsi que nonchalants (Loriol, 2017, p.15). Des clichés pouvant s'expliquer par la peur d'autres générations de perdre leurs modèles de travail à l'arrivée de la nouvelle génération (Méda et Vendramin, 2013 ; Loriol, 2017). Le concept de génération est abordé dans la synthèse que Patricia Vendramin réalise pour le S.P.R.e.W (Social Patterns of Relations to Work) et ayant pour thème l'approche générationnelle des modèles sociaux dans la relation au travail. L'auteure définit ce concept au regard des théories du sociologue allemand Karl Mannheim. D'après ce dernier, les unités de générations sont issues de mouvements historiques :

« Individuals who belong to the same generation, who share the same year of birth, are endowed, to that extent, with a common location in the historical dimension of the social process. » (Mannheim dans Vendramin, 2008, p.162).

Vendramin, reprenant les théories de Mannheim, rajoute que les nouvelles générations sont façonnées en opposition aux anciennes, devenant des mouvements sociaux et des agents de changement par un processus d'auto-conscience politique (Vendramin, 2008).

“In this sense not all the age groups are generations and not all the countries have the same generational boundaries.” (Vendramin, 2008, p.162).

L'étude menée pour le S.P.R.e.W, a permis de mettre en avant trois générations qui se caractérisent par les particularités objectives et subjectives, ainsi que par l'expérience commune des travailleurs (Vendramin et Méda, 2010). Les jeunes travailleurs sont repris comme les personnes de moins de 30 ans. Les personnes comprises entre 30 à 50 ans, sont catégorisées

comme les travailleurs intermédiaires. Quant aux 50 ans et plus, ils sont considérés comme les travailleurs les plus âgés.

Afin de comprendre le rapport au travail qu'entretiennent les différentes générations entre elles, plusieurs études sont mises en place. John Cultiaux et Patricia Vendramin proposent en 2008 une typologie d'aptitudes au travail qui peuvent être mises en corrélation avec les différentes générations. Cette analyse sera reprise en 2013 dans l'ouvrage de Vendramin et Méda. Cultiaux et Vendramin abordent leurs typologies avec le principe d'idéal type qui est un outil théorique pour comprendre des concepts sociologiques (Vendramin et Méda, 2013). Dans leurs analyses, les deux chercheurs réalisent dans un premier temps une séparation entre les personnes qui ont développé une conception instrumentale du travail et les personnes qui ont davantage développé une conception expressive/réflexive du travail. À noter que la notion instrumentale est remplacée par la notion pragmatique, car selon les auteures cette dernière :

« Corresponds mieux à un certain réalisme, ou d'un opportunisme positif qui interprète le rapport au travail dans une perspective non exclusivement utilitariste comme pourrait le laisser supposer le terme instrumental. » (Vendramin et Méda, 2013, p.157).

Dans un second temps, Cultiaux et Vendramin séparent le parcours de vie professionnelle en deux catégories : les parcours de vie standardisés et les parcours de vie individualisés. La jonction de ces éléments donne quatre typologies de rapport au travail.

1. Dans le cas où le travail est perçu comme un engagement pragmatique avec un parcours de vie diversifié. Le travail est perçu par le travailleur comme un moyen de gagner de l'argent, il ne voit pas la peine de s'investir davantage dans son travail (Vendramin et Méda, 2013). Le travail a moins d'importance que la vie de famille et les amis. Dès lors, l'expérience de la construction de soi ne passe pas par la sphère du travail.
2. Dans le cas où le travail est perçu comme un engagement pragmatique avec un parcours de vie professionnelle stable. Le travail est perçu par le travailleur comme une contrainte à vivre positivement. La personne exerce un travail, non pas parce qu'elle en a envie, mais bien parce que le travail va lui fournir un salaire et un statut social. Ces personnes ont un parcours de vie stable que cela soit au niveau de leurs études ou de leur vie familiale. Elles ont trouvé de l'intérêt et du plaisir dans leur profession notamment via le contact avec les collègues.

3. Dans le cas où le travail est perçu comme un engagement expressif avec un parcours de vie standardisé. La personne perçoit son travail comme un moteur de son développement personnel et il n'est donc plus vécu comme une contrainte.
4. Dans le cas où le travail est perçu comme un engagement expressif avec un parcours de vie individualisé. Le travail est la sphère centrale de la vie de l'individu. Il peut se caractériser par des personnes qui ont eu des parcours de vie familiale chaotiques.

L'analyse de ces typologies ne permet pas à Vendramin et Méda d'apercevoir de réelles différences entre les générations (Vendramin et Méda, 2013). En effet, les différentes générations sont réparties de manière presque homogène dans les quatre typologies. Ce constat est également remarqué par Lorient, qui après l'analyse de différentes recherches, notamment de Vultur (2010), de *European Values Survey* (2008), de Béatrice Delay (2008), montre que les différences entre les individus sont moins liées à l'âge qu'aux dissemblances qui existent au niveau des formations, de l'appartenance sociale et du genre (Lorient, 2017, p.33).

Néanmoins, bien que les recherches ne distinguent pas de changement de valeur concernant le rapport au travail entre les différentes générations, l'étude menée par l'*International Social Survey Programme* montre que les personnes reprises dans le groupe des jeunes travailleurs en Europe sont davantage attirées par la valeur expressive du travail plutôt que la valeur instrumentale (Vendramin et Méda, 2010). Une enquête américaine développée par James W. Westerman et Jeanne Yamamura (2007) portant sur la gestion des différences générationnelles, remarque une certaine différence dans le choix de l'ajustement environnemental des jeunes travailleurs.

“The primary finding of this study is that work environment fit (specifically goal orientation and system fit) is significantly predictive of employee outcomes for younger generation employees.” (Westerman et Yamamura, 2007, p.156)

III.1.IV.B Le genre

L'étude de genre, selon Vendramin et Méda (2013), est une variable importante afin de comprendre l'évolution du rapport au travail. En effet, on constate que depuis le début des années 1970, plusieurs professions se voient impactées par le processus de féminisation. Cette notion est définie par Guillaume Malochet (2007) comme l'augmentation du nombre de travailleuses dans certains métiers, généralement stéréotypé comme étant majoritairement masculin. Une tendance qui se fait également ressentir chez les jeunes hommes, ce que Vendramin et Méda (2013) caractérisent comme la masculinisation du modèle féminin. En

effet, des études constatent que les jeunes hommes développent des inquiétudes concernant leurs aspirations au travail et leurs aspirations familiales (Gray, Ciolfi, 2017). Ils rajoutent que lorsque les travailleurs ont des enfants, la création des liens entre parents et enfants passe parfois par l'effritement des frontières de la sphère du travail et familiale, amenant à la création de nouvelles séparations. La flexibilité des horaires permet également aux parents de mieux agencer la cohésion avec la vie de famille. En étudiant le concept de « tag-team parenting », où les parents utilisent les horaires flexibles pour se partager le temps, Craig et Powell (2012) déclarent que de part cette technique, les pères peuvent s'occuper davantage des enfants.

John Cultiaux remarque, en regard avec la typologie construite avec Patricia Vendramin, que les femmes étaient davantage dans un parcours de vie standardisé (Cultiaux, 2012).

III.1.IV.C Le parcours de vie

Le parcours de vie reste un élément clef afin de comprendre le rapport au travail des personnes. Marjorie Nibona et de Jean-François Guillaume, qui se sont intéressés au parcours professionnel, déclare que :

« Les profondes évolutions qui ont modelé le marché de l'emploi au cours de ces dernières décennies ne sont pas sans incidence sur les parcours de vie individuelle, qu'il s'agisse de considérer la forme qu'ils empruntent que la forme subjective des travailleurs. » (Nibona et Guillaume, 2005 p.133).

En 1986, le sociologue Martin Kohli a identifié qu'au cours du XIX^e et XX^e siècle, le parcours de vie a été transformé par deux concepts interdépendants que sont la standardisation et l'individualisation des personnes (Kohli, 1986). D'après Kohli, cette modification a amené la création d'un nouveau modèle d'institutionnalisation du parcours de vie qui régit le parcours de l'individu en regard de son vécu personnel.

Vingt ans après cette publication, Kohli constate au travers des travaux de Mayer, que les dernières décennies ont été marquées par une différenciation et une hétérogénéité croissante au sein de la population (Mayer in Kohli, 2007, p.267). En Belgique, Vendramin rappelle qu'en 2017, 50,9 % des femmes et 40,8 % des hommes compris entre une tranche d'âge allant de 30 à 54 ans, sont en possession d'un diplôme de niveau supérieur (Vendramin, 2020, p.114). Un parcours scolaire qui se veut différent des travailleurs plus âgés. D'après Vendramin et Méda, les aînés avaient davantage de facilités pour de trouver du travail, quel que soit leur niveau de formation (Vendramin et Méda, 2013). Concernant les études, John Cultiaux déclare que par

rapport à l'analyse qu'il avait réalisée avec Vendramin, les personnes ayant obtenu un diplôme sont davantage dans une valeur expressive (Cultiaux, 2012).

En 1997, Richard A. Settersten, Jr. et Karl Ulrich Mayer publient un article dans "Annual Review of Sociology" qui s'intitule: *The Measurement of Age, Age Structuring, and the Life Course*. Dans ce dernier, les deux chercheurs dégagent plusieurs éléments importants comme la subjectivité de la représentation de l'âge, c'est-à-dire, l'âge que l'individu s'imagine avoir (Settersten et Mayer, 1997). Un deuxième élément important est ce que les auteurs appellent les *Critical Life Events* : c'est-à-dire des évènements majeurs et stressants qui se déroulent dans la vie d'un individu. Ces évènements peuvent être traumatiques comme la perte d'un conjoint, ou plus proches du quotidien, comme l'entretien d'une maison (Settersten et Mayer, 1997, p.245). Néanmoins, les deux chercheurs rappellent que les personnes ne vivent pas toutes les mêmes évènements. En outre, un évènement n'a pas le même degré d'importance en fonction des individus. Par rapport à ces évènements stressants, les auteurs dégagent plusieurs hypothèses problématiques issues de la littérature. Premièrement, les évènements provoquent des troubles psychosociaux. Ensuite, les effets des évènements stressants sont souvent additifs, plus il y en a, pire c'est. Enfin, l'impact des évènements stressants est direct et joue sur le court terme (Settersten et Mayer, 1997, 246).

Dans l'étude réalisée par Nibona et Guillaume, les deux auteures retiennent que la trajectoire professionnelle d'un individu est liée à son vécu dans le monde du travail. Elles prennent comme exemple les personnes qui ont connu plusieurs ruptures de travail, ainsi que des périodes de chômages afin de démontrer qu'elles sont plus enclines au pessimisme (Nibona et Guillaume, 2005, p.137). Au travers d'entretiens réalisés sur des employés et des ouvriers du secteur industriel, les deux chercheuses dégagent quatre idéaux types de personnes, en lien avec la trajectoire professionnelle et la perception qu'ont les individus sur leur emploi. Ici, la trajectoire personnelle inclut également le niveau des études.

1. Dans le cas où la trajectoire empruntée d'un individu est précaire et que la perception de l'avenir de son emploi lui semble vulnérable, les deux chercheuses déclarent que l'individu est dans une phase de *fragilisation*. L'avenir est entouré de nombreuses incertitudes dues à la pauvreté de sa formation, de son avancement dans l'âge, à suivre le rythme imposé, de sa situation familiale... (Nibona et Guillaume, 2005, p.139).
2. Quand la trajectoire empruntée d'un individu est précaire, mais que la perception de son avenir lui semble favorable, les individus sont dans une phase d'*optimisme*. Les deux scientifiques déclarent que les personnes de cette catégorie sont volontaires et

orientées vers l'image de soi. Ces personnes ne comptent que sur leurs aptitudes face aux aléas du destin. Pour les optimistes, l'instabilité est une curiosité et la stabilité une monotonie (Nibona et Guillaume, 2005, p.145). Les personnes dites optimistes, d'après les auteures, n'hésiteront pas à changer d'emploi.

3. Dans le cas où la trajectoire de l'individu est stable, mais que sa perception de l'emploi lui semble vulnérable ; l'individu se trouve dans une phase de *déstabilisation*. Les auteures montrent qu'au début des années 2000, cette phase touche principalement les personnes se trouvant entre 40 et 54 ans et qui travaillent dans les grandes entreprises de plus de 500 personnes (Nibona et Guillaume, 2005). Ces personnes, malgré leurs formations, ne sont pas certaines de rester dans la profession en raison des restructurations et des transformations dans les entreprises.
4. Les individus sont en phase de *sérénité* quand la trajectoire empruntée est stable et qu'ils sont confiants dans la perception de l'avenir de leurs emplois. Dans leur interview, les deux auteures ont remarqué que les personnes mises dans cette catégorie étaient peu enclines à quitter l'entreprise et qu'elles pensent y faire carrière (Nibona et Guillaume, 2005, p.141).

En regard de cette analyse, nous pouvons mettre en avant l'allégorie présentée par Patrick Durand (2020) qui porte sur les rapports au travail. Il base son allégorie sur le principe du chêne et du roseau. Les personnes reprises dans le groupe des chênes, en reprenant ces termes, sont issues d'un socle narcissique fragile, lié aux problèmes externes. Elles trouvent dans le travail et dans leur entreprise, un cadre rassurant (Durand, 2020, p.155). Ces personnes s'investissent sans compter pour leur travail. Néanmoins, dès qu'un moment de stress arrive, le chêne craque. Ces individus vont développer un mal-être risquant de provoquer des troubles sociaux. À contrario, les personnes décrites comme des roseaux sont plus souples. Selon les théories des psychanalystes que reprend Durand, le travail pour ces personnes est considéré comme un plus, il n'est pas le seul lieu d'épanouissement. Ils ont donc moins de chance de développer un mal-être car ils peuvent se référer aux autres sphères de la vie (Durand, 2020).

Avant de conclure ce chapitre, nous pouvons citer l'article de Settersten et all. qui ont écrit sur le parcours de vie des individus lors de la crise de la COVID19. Ils rappellent que les recherches basées sur les différentes crises ont montré que le chômage, s'il se prolonge, peut devenir le point de départ du processus d'exclusion du travail. Un chômage qui impacte directement le bien-être individuel et familial (Settersten et all., 2020). Selon eux, la crise de la COVID19, risque d'amener une augmentation du taux de chômage chez les jeunes travailleurs.



Facteurs pouvant influencer le rapport au travail ; schéma réalisé par Renaud Limelette

III.II Les rapports sociaux au travail

Suite à l'analyse du rapport au travail, il convient de nous pencher sur la deuxième partie de notre question : l'importance des contacts sociaux au travail. L'importance des contacts sociaux au travail a été mise en avant avec l'école des relations humaines. L'étude menée par Elton Mayo dans l'usine de la Western Electric de Cicero entre 1924 et 1932 a permis de mettre en avant l'effet Hawthorne. Ce dernier se caractérise par une augmentation de la productivité alors que les conditions de travail des employés avaient tendance à se détériorer. Selon Mayo, la perception des travailleuses au vu de l'intérêt apporté par un tiers aurait permis une augmentation de productivité (Laroche et Salesina, 2018, p.181). Selon Albou, le fait des relations humaines se caractérise par « *les relations au travail que les hommes établissent nécessairement entre eux. Elles peuvent être bonnes ou mauvaise, favorable ou non à la productivité* » (Albou, 1991, p.26). D'après le rapport de l'INSEE, les représentations des rapports sociaux au travail proviennent de trois domaines des sciences humaines que sont la sociologie, la psychologie et les théories des organisations (Askenazy et al., 2011). Quand un individu part travailler, il s'attend à retrouver dans son travail des soutiens sociaux, un équilibre entre l'effort et la récompense ainsi que de la justice organisationnelle. L'étude fait une séparation entre deux groupes de personnes que sont les collègues et la hiérarchie. Les auteures soulignent que la sociabilisation entre les collègues amène au bien-être en fonction de deux principes que sont l'intégration sociale et la collaboration. Quant à la hiérarchie, l'étude prend en compte plusieurs aspects comme le leadership ou encore le soutien hiérarchique (Askenazy et al., 2011).

Dans le duel proximité/distanciation, Michinov (2008) distingue en regard des travaux de Festinger sur la proximité, deux types de distances : l'eulidienne et la fonctionnelle. La première correspond à la distance géographique qui sépare les individus. La seconde prend en compte la distance mise au sein des canaux de communication, du partage d'informations, etc. (Michinov, 2008, p.4). Cette dernière peut fluctuer en fonction des règles, des normes et de la situation sociale. Mais, elle est également importante dans le développement des affinités des personnes (Michinov, 2008).

III.II.I L'intégration sociale et la collaboration au travail

Par rapport à l'intégration sociale, les psychologues Roy Baumeister et Mark Leary se sont intéressés à comprendre l'importance du besoin d'appartenance des individus (Baumeister et Leary, 1995). Ils basent leurs hypothèses sur le principe que les individus ont un besoin omniprésent de maintenir une relation personnelle durable positive et significative, même infime (Baumeister et Leary, 1995, p.497). Ce postulat amène les deux chercheurs à déclarer que d'une part, les individus ont besoin d'interactions fréquentes et que d'autre part, ces interactions doivent se faire dans un cadre temporel stable et durable. Le besoin d'appartenance amène également les individus à créer des schémas cognitifs et des émotions. Par contre, les chercheurs constatent que le manque d'appartenance crée des effets néfastes sur la vie de l'individu.

« Behavioral pathologies, ranging from eating disorders to suicide, are more common among people who are unattached. Although most of these findings are correlational and many alternative explanations can be suggested, recent efforts have begun controlling for these other factors, and the pure, primary effects of belongingness appear to remain strong. »(Baumeister et Leary, 1995, p.520).

Ils remarquent également que, lorsqu'un lien social se rompt, les individus ont tendance à mieux s'en remettre s'ils créent d'autres liens compensatoires.

Christian Baudelot, dans le rapport de l'INSEE déclare en regard des travaux de Pialoux et Corouge sur l'entreprise Peugeot, que l'intégration sociale perçue positivement joue le rôle de bouclier par rapport au travail. En effet, le fait de partager des moments de détente entre collaborateurs a une certaine importance (Askenazy et al., 2011, p.134).

III.II.II L'isolement dû au manque de communication

Dans le cas de notre recherche portant sur l'effet de la non-présence des travailleurs au sein des entreprises, nous pouvons nous intéresser au travail du philosophe américain Timothy Golden. Ce dernier va se consacrer en 2006 à l'impact du télétravail sur les formes de relations. Il porte également son attention sur la transformation des interactions entre les travailleurs ainsi que sur l'évolution de leurs niveaux de satisfaction. De prime abord, Golden déclare que l'application du télétravail implique des transformations de la communication. Cette dernière se faisant principalement par mail et échanges téléphoniques, l'information envoyée est souvent limitée (Golden, 2006, p.321). D'après lui, ces médiums de communication contiennent moins

d'indices informationnels sur les individus. Il prend le cas du téléphone où il peut être difficile de discerner les réactions émotionnelles subtiles et empêcher l'analyse visuelle du comportement de la personne (Golden, 2006). Selon l'auteur qui se base sur les théories du sociologue Peter Blau (1964), les échanges entre les individus se basent sur deux ressources : une matérielle et une affective. Dans le cas où le travailleur est physiquement absent de l'entreprise, le facteur affectif tend à être plus faible. Ne pouvant plus posséder la dose d'affectivité nécessaire, la relation va se détériorer. Cette détérioration due à la distance avec l'entreprise amène certains employés à se distancier de celle-ci et à moins s'épanouir sur le plan personnel. En regard de ces analyses, Golden constate qu'en cas de télétravail prolongé, la satisfaction des travailleurs tend à diminuer.

« If telecommuting is allowed to become extensive, however, these results show that increases in satisfaction will drop off and begin to decline, suggesting that managers need to consider this implication of allowing unfettered telecommuting of their employees. » (Golden,2006, p.335).

L'importance de la communication en face à face est également mise en avant dans l'article de Golden ainsi que de John Veiga et Richard Dino en 2008. Ces chercheurs déclarent que d'une part, les interactions de vis-à-vis permettent d'empêcher les quiproquos, d'autre part, selon ces mêmes auteurs, une interaction fréquente en vis-à-vis permet au télétravailleur de pallier les effets négatifs de l'isolement professionnel (Golden, Veiga et Dino, 2020, p.1414).

Nancy Kurland et Cecily Cooper (2002) se sont intéressées aux stratégies managériales mises en place afin de répondre au risque d'isolement des télétravailleurs. Les deux chercheuses dégagent deux types d'isolement qui sont amenés par le développement du travail à domicile. Premièrement, l'isolement professionnel qui se caractérise par la sensation du travailleur à se dire que, lorsqu'il est hors de vue de l'entreprise, il s'éloigne de toute sorte de reconnaissance et de récompense (Kurland et Cooper, 2002, p.111). Dans un second cas, comme nous l'avons déjà énoncé ci-dessus, il s'agit de l'isolement social. Ce dernier se caractérise par la disparition des interactions informelles lors des échanges avec les collègues et la direction. Leurs études leur ont permis de mettre en avant le rôle crucial du manager afin d'éviter les troubles psychosociaux liés à l'isolement du travailleur. En outre, les auteures s'accordent également avec la théorie de Golden (2006) sur le risque accru du détachement du travailleur lors d'un travail prolongé hors de l'entreprise. D'ailleurs, le philosophe américain avait conseillé aux cadres d'encourager les différents échanges informels afin de limiter le processus d'isolement des travailleurs (Golden, 2006, p.335). Dans ces recherches, Michinov rappelle que la fréquence

des contacts entre individus ou leurs avatars peut créer ce que les psychologues appellent l'effet de simple exposition, c'est-à-dire, le processus selon lequel des expositions répétées d'un objet ou d'une personne peuvent amener une attirance envers cet élément (Michniow, 2008, p.5). Selon Michniow, l'utilisation répétée des champs de communication par ordinateur permet la création d'affinités entre les personnes.

Afin d'empêcher l'isolement des travailleurs, Beyrack (2012) conseille aux gestionnaires de revoir les compétences de communication au sein de leurs équipes en mettant en avant des outils comme des programmes informatiques. En outre, Beyrack déclare que les institutions qui veulent utiliser le télétravail doivent posséder deux éléments : un service I.T. correct et des formations aux différents programmes afin que leurs travailleurs soient capables de résoudre les problèmes techniques (Beyrack, 2012, p.292). Dans un dernier point, il conseille aux entreprises de fournir des supports de visibilité aux employés afin de limiter les risques d'isolements.

Toutefois, l'isolement du travail est parfois perçu d'un point de vue bénéfique. Selon Kurland et Bailey (2002), certains travailleurs recherchent des moments de solitude afin de pouvoir éviter des moments de distractions. En regard de cette théorie, Léon (2011) soutient que le nombre de communications entre les télétravailleurs qui s'isolent et le monde extérieur reste le même. En outre, la scientifique rajoute à ce propos que ces travailleurs sont plus enclins à demander des informations (Léon, 2011, p.47). Pour Fonner et Roloff (2010), le télétravail permet également aux travailleurs de filtrer les informations stressantes du travail, ce qui aura pour effet d'augmenter la satisfaction des travailleurs.

III.II.III L'insatisfaction au travail

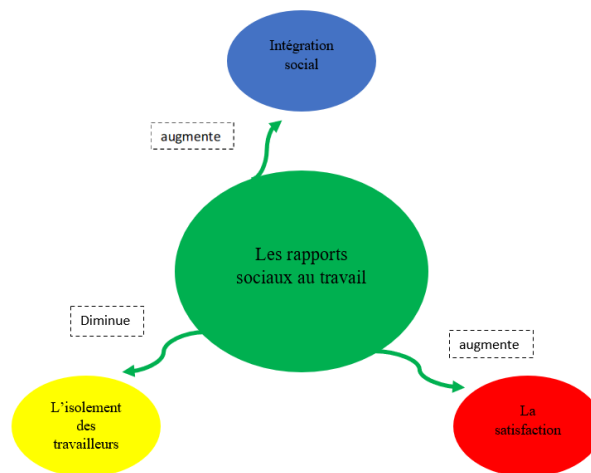
Le travail de Golden (2006) a permis de mettre en avant l'importance du rôle joué par la satisfaction sur la conception du rapport au travail de l'individu. En effet, il constate qu'en cas d'isolement prolongé, le travailleur peut être amené à développer une insatisfaction de son travail. Roger Grieffieth, Peter Hom et Stefan Garner (2000) ont montré qu'il existe une corrélation entre le roulement des travailleurs et l'importance de la satisfaction au travail de l'individu. D'après eux, la décision finale d'une personne à quitter son poste peut découler de l'insatisfaction qu'elle rencontre sur son lieu de travail (Grieffieth, Hom, et Garner, 2000, p. 483). À contrario, une forte satisfaction amène à moins de roulement des travailleurs.

L'isolement n'est pas la seule cause d'insatisfaction que les individus peuvent rencontrer dans leur travail. Dans l'ouvrage intitulé : *Travailler pour être heureux ?*, Chritian Baudelot et

Michel Gollac ont détaché plusieurs autres éléments qui conduisent l'individu à s'insatisfaire de son travail, comme le poids de la hiérarchie, l'urgence, l'absence de concertation, les disputes (Baudelot et Gollac, 2003, p.75).

« Ainsi les mêmes conditions sont vécues par certains comme des sources de plaisir, alors qu'elles sont insoutenables pour d'autre. » (Baudelot et Gollac, 2003, p. 80).

Néanmoins, comme le rappellent les deux auteurs, les critères et les degrés d'insatisfaction des travailleurs ne sont pas les mêmes entre les différents individus.



Les rapports sociaux ; schéma réalisé par Renaud Limelette

III.IIIII Discussion sur la question de recherche

Notre analyse a permis de dégager que la conceptualisation du rapport au travail dépend de différents facteurs. Dans un premier temps, notre conception du rapport au travail est liée à la notion de travail que nous développons dans notre société à l'heure actuelle. Les études historiques et l'anthropologie nous ont montré que le concept de travail varie en fonction des périodes de l'histoire et des sociétés. Dans un second temps, le rapport au travail qu'entretiennent les individus peut être approché au travers de multiples dimensions. Il peut être abordé en fonction de différentes approches telles que les valeurs, la satisfaction, le genre de l'individu, etc. En outre, il convient de rappeler que le rapport au travail d'une personne peut évoluer en fonction de facteurs tels que l'âge et le parcours de vie.

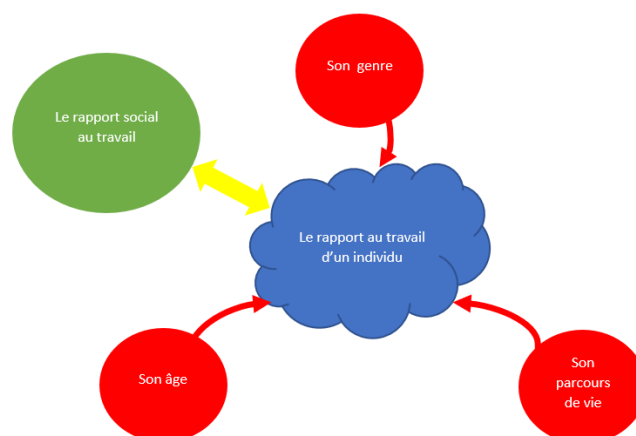
Nous avons constaté, au travers des lectures, l'importance de la communication (Kurland et Cooper, 2002 ; Golden, 2006) au sein des relations sociales au travail en fonction de deux

aspects que sont l'intégration et la collaboration au travail. Ces deux éléments sont primordiaux, puisqu'ils permettent d'inclure le travailleur dans les projets de l'entreprise.

Les études réalisées par Anctil (2006), Mercure et Vultur (2010), Cultiaux et Vendramin (2010) ont permis de dégager plusieurs types de personnalités théoriques. Les travaux de Vendramin (2020) nous rappellent que l'éthique du devoir est encore bien présente au sein de la population belge. Les personnes qui prônent cette éthique considèrent le travail comme leur gagne-pain. Ils ne regardent que l'aspect financier de travail. À contrario, l'éthique de l'épanouissement intervient davantage dans le sens que donnent les individus à leur profession. Un point de vue qui est abordé dans le travail d'Isabelle Ferreras. Cette dernière dégage quatre registres d'expressivité dont le premier s'intéresse à l'importance de l'inclusion et de la collaboration entre collègues. Au regard des travaux de Golden (2006), nous avons constaté que le manque de rapport en face à face avec les collègues peut amener à un sentiment d'isolement de l'individu, ce qui risque d'élever son degré d'insatisfaction au travail et, par conséquent, de diminuer le rapport qu'il entretient avec celui-ci.

Mercure et Vultur (2010) quant à eux, dégagent plusieurs éthos de travail qu'ils voient comme une dimension qui englobe et recouvre les valeurs, les aptitudes, les croyances qui donnent du sens au travail. La personnalité de l'égotéliste, qui est l'une des personnalités les plus représentées au sein de la population québécoise, se développe autour d'une centralité moyenne du travail.

En regard de notre question de recherche : « Comment la présence et la non-présence d'un travailleur sur son lieu de travail guide son rapport au travail ? », nous pouvons présenter le schéma suivant.



Selon nous, la conceptualisation du rapport au travail d'un individu peut se faire sur l'analogie du nuage. Tel le nuage dont les limites sont changeantes, notre conception du travail évolue. En lieu et place des particules d'eau, nous avons les valeurs, le sens, la définition que donne l'individu à son travail. Comme le nuage qui rencontre des obstacles tels que la montagne et les cimes des arbres, le forçant à changer, notre rapport au travail peut évoluer en fonction de de notre parcours de vie, du genre et de notre âge.

Pour nous, dans cette analogie, le rapport social est à l'image du vent, un obstacle. Le rapport social au travail peut être perçu positivement ou négativement. Il peut y avoir des zones de perturbation dues au manque d'intégration, d'isolement et de satisfaction des travailleurs. Bien sûr, ces perturbations ne sont pas équitables entre tous les nuages / personnalités. Prenons l'exemple de la figure de l'égotéliste présentée par Vultur et Mercure (2010). Pour les sociologues, les individus qui développent ce type d'éthos accordent énormément d'importance au contact avec les personnes puisqu'elles font partie de la construction de soi. Dès lors, il est possible que ces personnes aient plus de difficultés et risquent par la même occasion de développer un rapport de travail différent dans le cas d'un travail à distance. La distance géographique au travail pourrait être perçue comme une véritable tempête pour certains types de personnalité, en raison de la perte des contacts sociaux. A contrario, elle peut être assimilée à une légère brise par des personnalités qui mettent en avant le facteur économique tel que la figure de l'autarrique (Vulture et Mercure, 2010), des carriéristes et des utilitaristes (Anctil, 2006). Dans le cas de ces personnes, il est probable que leurs rapports au travail n'évoluent pas.

III.IV Conclusion

Au travers de nos différentes lectures, nous pouvons conclure que le rapport au travail d'un individu évolue au cours de sa vie. En effet, notre rapport peut se mouvoir en fonction de différents obstacles tels que le parcours de vie, le genre et l'âge. En ce qui concerne les rapports sociaux, nous constatons par les lectures de Anctil (2006) et Mercure et Vultur (2010) que certains types de personnes ont développé un rapport au travail davantage tourné sur la relation au travail avec les collègues. Nous supposons que, dans le cas d'une distanciation sociale, le rapport au travail aura tendance à évoluer, en raison du risque accru du sentiment d'isolement des travailleurs. Ce sentiment serait également accru en raison de la période anxiogène que nous vivons. Mais cette analyse reste théorique. Dans les recherches futures, il serait intéressant d'établir, au moyen d'entretiens, le réel impact de la transformation que nous traversons. Cela

permettrait, d'une part de comprendre mieux les incidences du télétravail de façon prolongée, et d'autre part, d'analyser au mieux l'évolution du rapport au travail de ces mêmes travailleurs.

IV Note d'articulation

À l'écriture de ce mémoire, cela fait plus d'un an que nous sommes confrontés à la pandémie de la COVID19. Afin d'endiguer l'évolution de la maladie, le gouvernement belge a instauré une politique de distanciation sociale. Cette actualité nous amène à investiguer sur le rôle qu'a joué distanciation sociale sur la gestion de la flexibilité des entreprises et sur les potentiels changement de rapport au travail des collaborateurs.

IV.I Distanciation sociale versus flexibilité des entreprises

Dans le *Paper* économique, nous avons vu, avec la littérature (Kurland et Bailey, 1999 ; Léon, 2011 ; Taskin, 2012), que le concept de travail à distance englobe une série d'organisations telles que le télétravail ou encore le travail à domicile. Pour les différents chercheurs, le travail à distance, issu des nouvelles technologies de l'information et de la communication (TIC's), développe certains défis managériaux. Pour Kurland et Bailey (1999) les défis liés à ce mode d'organisation tendent à se complexifier en fonction du temps passé en télétravail. Selon Baruch et Nicholson (1997), l'application du télétravail force les managers à prendre en compte quatre critères permettant d'avoir un télétravail opérant. Selon les deux chercheuses, il est important que les entreprises prennent en compte le *rapport entre la sphère privée et la sphère familiale*. Elles doivent également réfléchir sur la *nature du travail* et avoir un œil sur leurs états d'un point de vue technologique. Les télétravailleurs doivent être managés par des *politiques et des pratiques liées à ce type d'organisation*. Il est parfois nécessaire de revoir la culture d'entreprise. Le dernier élément important à prendre en compte, pour Baruch et Nicholson, c'est *la capacité du télétravailleur à se prendre en main*. Au regard de la crise de la COVID19, Belzunegui-Eraso et Erro-Garcés (2020) en rajoutent un cinquième : *la santé*. Un sujet qui avait été présenté dans les travaux de Golden (2009).

Toutefois, la mise en œuvre d'une organisation de télétravail développe des avantages et des inconvénients, tant pour l'employeur que pour les collaborateurs. Dans les avantages, Tremblay (2006) déclare que les télétravailleurs sont plus indépendants par rapport à un travailleur qui se trouve dans l'entreprise. De plus, le télétravail permet un accroissement de la flexibilité organisationnelle pour les entreprises et les collaborateurs. Cela va permettre à ces derniers de consacrer plus de temps à leur famille. Selon Fonner et Roloff (2010), les télétravailleurs développent moins de stress. Par contre, dans les inconvénients, nous retrouvons l'augmentation du risque d'isolement, la perte de supervision directe des collaborateurs, la

difficulté de sociabilisation des nouveaux travailleurs... En outre, l'utilisation du travail à distance force les managers à revoir leurs techniques de communication et d'organisation du travail. Il est également important pour les entreprises de disposer des outils informatiques nécessaires pour le travail des collaborateurs (Beyrack, 2012). D'ailleurs, Robert (2020) rappelle qu'en Belgique, les entreprises sont tenues de fournir les outils et, entre autres, à payer les charges internet.

Néanmoins, le télétravail (Taskin et Vendramin, 2004 ; Scailleray et Tremblay, 2016) permet de satisfaire une partie du besoin de flexibilité des entreprises. Une nécessité qui est née en raison de l'augmentation de la mondialisation ainsi que du contexte économique dans lequel nous vivons (Taskin, 2002). Goudswaard et de Nanteuil (2000) analysent la flexibilité en regard d'une matrice de quatre types de flexibilité basés sur les axes internes et externes de l'entreprise, ainsi que sur les notions de qualitatif et de quantitatif. Sur l'axe externe quantitatif, nous retrouvons la flexibilité contractuelle qui se focalise principalement sur la nature du statut de l'emploi. En ce qui concerne l'axe externe qualitatif, la flexibilité est géographique. Ce type de flexibilité donne par exemple le choix aux entreprises de passer par la sous-traitance. Par rapport à l'aspect interne, les deux scientifiques mettent en avant la flexibilité financière/temporelle, qui laisse libre cours aux entreprises de regarder les heures prestées ; et la flexibilité organisationnelle ou fonctionnelle. En regard de cette matrice, Valenduc et Vendramin en rajoutent une cinquième qui *est issue des différentes formes d'organisation géographique qui ont pour origine les TIC's* (Vendramin et Taskin, 2004, p.26). D'ailleurs, Gérard Valenduc et Patricia Vendramin déclarent que le télétravail « *n'est plus un objectif en soi, mais (bien) un instrument des stratégies de flexibilité* » (Valenduc et Vendramin cité dans Taskin, 2002, p.10).

En lien avec les travaux de El Akémi et all. (2004), nous avons vu que la flexibilité d'une entreprise peut être potentielle ou effective. Pour El Alkémi et all., le passage de la flexibilité potentielle à la flexibilité effective ne se fait pas sans certains obstacles, tels que l'organisation, la motivation des travailleurs, la gestion des conflits,...

Notre recherche nous a permis de déduire que l'instauration du télétravail impacte la gestion de la flexibilité de l'entreprise puisqu'elle force les entreprises à s'adapter. Dans notre étude, nous émettons l'hypothèse, en regard des travaux d'El Akémi et all., que la crise de la COVID19 a entraîné la création d'une flexibilité obligatoire. Cette dernière, qui se veut absolue, se retrouve au-delà la simple potentialité de l'entreprise. La zone comprise entre la potentialité et l'obligatoire est une zone d'ombre à écart variant puisqu'elle est tributaire des ressources de

l'entreprises. Dès lors, une entreprise qui aurait plus d'aisance avec ce type d'organisation, par exemple une entreprise qui pratiquerait couramment le télétravail, se retrouverait avantagée par rapport aux entreprises qui ont moins de potentialités dans leur flexibilité.

IV.II Distanciation sociale versus rapport au travail des collaborateurs

Par les études (Vendramin et Méda, 2010 ; Loriol, 2017 ; Mercure et Vultur, 2019), nous avons remarqué que le rapport au travail d'un individu dépend de nombreux facteurs. Avec Chamoux (1994), nous savons que le concept de travail varie en fonction des sociétés. En sortant de la littérature scientifique et en allant vers la littérature romanesque, le livre « *Stupeur et tremblement* » d'Amélie Nothomb, sorti en 1999, caractérise bien la différence entre la conception japonaise du travail et celle de la culture occidentale. Bien que nous vivons à une même époque, nos conceptions de travail sont différentes. En outre, les rapports qu'entretiennent les individus avec leur travail évoluent également dans le temps (Vendramin et Méda, 2010). La conception de l'artisan du Moyen-Age de son travail n'est pas la même que celui d'un artisan de notre époque. Dans cette logique, il est donc important de conceptualiser le rapport au travail d'un individu, en regard de la société dans laquelle il vit et de son époque.

Les différentes recherches (Anctil, 2006 ; Vultur et Mercure, 2010 ; Vendramin et Méda, 2013) ont montré que le rapport au travail des individus n'est pas homogène. Tout le monde ne conceptualise pas le travail de la même manière. On voit dès lors émerger différents types de personnalités. Les chercheurs (Ferreras, 2007 ; Vultur et Mercure, 2010 ; Vendramin et Méda, 2013) ont tendance à réaliser une dichotomie entre valeur instrumentale et valeur expressive. Dès lors, certains individus vont accorder plus d'importance à la valeur instrumentale du travail, c'est-à-dire la conceptualisation du travail d'un point de vue économique et matériel, alors que d'autres vont davantage regarder la valeur expressive du travail. Celle-ci porte sur l'expérience vécue de la personne par rapport à son travail. Cette dimension peut également toucher aux valeurs, à la dimension symbolique et sociale du travail. Par rapport cette vision dichotomique, Coté (2013), nous déclare que l'importance qu'apporte un individu à ces deux valeurs peut varier dans le temps.

Dans notre *paper* sociologique, nous avons fait une comparaison entre le rapport au travail d'un individu et un nuage. Pour nous, chaque personne développe son propre nuage, son propre rapport au travail. A la place des gouttes d'eau, nous avons mis tout ce qui définit notre rapport au travail : éthique, éthos, valeurs, sens... Comme le nuage, notre rapport peut changer en fonction des obstacles tels que le parcours de vie, le genre, ou encore l'âge. Dans notre analyse,

les relations sociales sont perçues comme le vent. Dès lors, il peut y avoir des périodes d'accalmies comme des périodes de troubles telles que l'obligation d'une distanciation sociale. Au sein d'une entreprise, les relations sociales sont importantes puisqu'elles permettent l'intégration des nouveaux collaborateurs (Baumeister et Leary, 1995), limitent la sensation d'isolement social (Golden, 2006) et peuvent augmenter le degré de satisfaction des travailleurs (Baudelot et Gollac, 2003).

Nous avons conclu notre analyse en déclarant que la mise en œuvre d'une distance sociale au travail peut amener certaines personnes qui ont besoin de contacts sociaux pour se construire, à changer leur rapport au travail. C'est notamment le cas de la figure de l'égotéliste présentée par Vultur et Mercure (2010). À contrario, pour les personnes dont la valeur instrumentale est dominante : l'autarcique (Vulture et Mercure, 2010), des carriéristes et des utilitaristes (Anctil, 2006), le risque de changement est plus faible.

IV.III Distanciation sociale versus flexibilité des entreprises versus rapport au travail des collaborateurs.

En regard de nos conclusions, nous pouvons créer des liens entre nos deux recherches. Par nos lectures, nous avons vu que la gestion du travail à distance implique des transformations organisationnelles, communicationnelles et informatiques au sein des entreprises. L'application de ce type d'organisation permet aux entreprises de combler une partie de leurs besoins de flexibilité. Néanmoins, bien qu'il y ait des avantages, le télétravail développe certaines complications, notamment la sensation d'isolement de certains travailleurs. Cette dernière peut être due à la diminution des contacts sociaux informels, de la disparition des contacts avec les collègues... Au travers de nos lectures sur le rapport au travail (Anctil, 2006 ; Mercure et Vultur, 2010 ; Vendramin et Méda, 2013), nous avons vu que certains types de personnalité ont besoin des autres afin pouvoir se développer personnellement. Nonobstant, actuellement, des outils et des techniques permettent de réduire la sensation d'isolation des travailleurs. Tremblay (2020) déclare, en regard de la crise de la COVID19, que les travailleurs utilisent de plus en plus de services comme WhatsApp, Skype, Messenger afin de communiquer entre eux, ce qui diminue la sensation d'isolement des travailleurs. Néanmoins, l'une des faiblesses de l'organisation du travail à distance, c'est la diminution de l'inclusion des nouveaux entrants (Taskin et Vendramin, 2014). Cela peut poser problème. En effet, Ferreras (2002) constate que l'une des premières valeurs expressives mise en avant, c'est l'inclusion : travailler, c'est être inclus. Cependant, il est important de se rappeler que plusieurs types de personnalités développent un rapport au travail portant sur des valeurs instrumentales.

Nos lectures (Fonner et Roloff,2010 ; Léon, 2011), nous ont montré que certains travailleurs sont parfois à la recherche d'isolement afin de se concentrer et d'éviter les informations superflues.

Pour El Akémi et all. (2004), la flexibilité est potentielle et effective. Afin d'atteindre l'effectivité, la potentialité de l'entreprise subit plusieurs oppositions due à la culture de l'entreprise, aux motivations des travailleurs... D'ailleurs, Aguilera et all. (2016 b) rajoutent que certaines entreprises sont réticentes à l'utilisation des nouvelles technologies. Un constat qui est également partagé par Tremblay (2020). Au travers de nos lectures, nous pensons qu'une entreprise qui n'aura pas développé sa flexibilité potentielle du travail à distance se retrouvera dépourvue des techniques et des pratiques permettant d'aménager ce mode d'organisation dans le cas d'une mise en flexibilité obligatoire. Dès lors, il est probable que les managers ne connaissent pas les outils ni les techniques permettant le travail à distance, gèrent leurs collaborateurs de la même manière qu'en présentiel.

Cependant, l'organisation du télétravail amène un certain nombre d'avantages. Elle permet au travailleur de jongler entre la sphère familiale et la sphère du travail. Pour Anctil (2006), la figure de l'expressif modéré s'efforce à trouver un équilibre entre toutes les sphères de la vie. Dans ce cas de figure, la mise en place du télétravail pourrait être un bon compromis entre les différentes sphères. D'ailleurs Mercure et Vultur (2010), s'intéressant aux différents éthos, constatent que les personnes recherchant cet équilibre sont les plus nombreuses avec la figure de l'égotéliste. De plus, le télétravail accorde aux travailleurs une certaine flexibilité par rapport aux horaires et leur autonomie de travail. Une autonomie qui est recherchée par certains travailleurs (Ferreras, 2006 ; Mercure et Vultur,2010).

Selon nous, la mise en place des politiques de distanciation sociale, avec l'instauration du télétravail obligatoire, a forcé les entreprises à augmenter leurs marches de potentialité. Pour les personnes qui accordaient davantage d'importance à la relation entre collègues, il est probable que leurs rapports au travail tendent à changer. Néanmoins, ce cas de figure n'est pas le même pour tous les travailleurs. Pour les personnes qui mettent en avant des valeurs instrumentales, il est probable que leurs rapports au travail n'évoluent pas ou presque. Toutefois, il est pensable que la mise en situation que nous traversons actuellement favorisera certains changements dans notre rapport au travail. En effet, Nibona et Guillaume (2005), ont montré que certains individus peuvent changer leur rapport au travail en fonction d'une crainte liée à la transformation d'organisation de travail. Mais cette constatation reste théorique.

La mise en place du télétravail obligatoire durant la crise de la COVID19 est une chance pour les études portant sur le rapport au travail et la mise en place de la flexibilité. En effet, certains travailleurs ont directement commencé à travailler en télétravail. Par des enquêtes, il serait intéressant d'analyser l'évolution de leur transformation de rapport au travail lorsqu'ils découvriront physiquement l'entreprise. En outre, un grand nombre de travailleurs ont découvert le télétravail de façon permanente, il serait judicieux d'investiguer sur cette évolution.

Bibliographie

Albou, P. (1991). *L'homme au travail: les relations humaines dans l'entreprise*, Bordas.

Aguilera, A., Lethiais, V., Rallet, A. & Proulhac, L. (2016a). Le télétravail, un objet sans désir ?. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 1(1), p.245-266.

Aguilera, A., Lethiais, V., Rallet, A., & Proulhac, L. (2016b). Home-based telework in France: Characteristics, barriers and perspectives. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 92, p.1-11.

Anctil, M. (2006). *Les nouvelles générations et le sens du travail: les jeunes en quête d'expressivité au travail et d'un plus grand équilibre dans la vie*, Thèse de l'université de Laval.

Askenazy, P., Baudelot, C., Brochard, P., Brun, J. P., Cases, C., Davezies, P., ... & Weill-Fassina, A. (2011). *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser. Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, faisant suite à la demande du ministre du Travail, de l'Emploi et de la Santé*.

Atarodi, S., Berardi, A. M., & Toniolo, A. M. (2019). Le modèle d'acceptation des technologies depuis 1986: 30 ans de développement. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 25(3), p.191-207.

Bailey, N., & Kurland, N. B. (1999). The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime. *Organizational dynamics*, 28(2), p.53-68.

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: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(4), p.383-400.

Baruch Y. and N. Nicholson (1997), Home, Sweet Work: Requirements for Effective Home-Work-ing, *Journal of General Management* , p.15–30.

Baudelot, C., Gollac, M. (2003). *Travailler pour être heureux?*. Fayard, Paris

Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological bulletin*, 117(3), p.497-529.

Bayrak, T. (2012). IT support services for telecommuting workforce. *Telematics and informatics*, 29(3), p.286-293.

Beaujolin-Bellet, R. (2004). *Flexibilités et performances: Stratégies d'entreprises, régulations, transformations du travail*. Paris: La Découverte.

Belzunegui-Eraso, A., & Erro-Garcés, A. (2020). Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis. *Sustainability*, 12(9), 3662.

Bouhon Frédéric, Jousten Andy, Miny Xavier *et al.*, « L'État belge face à la pandémie de Covid-19 : esquisse d'un régime d'exception », *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 2020(1), p. 5-56.

Chamoux, M. N. (1994). Sociétés avec et sans concept de travail. *Sociologie du travail*, p.57-71.

Crague, G. (2005). Le travail industriel hors les murs. *Réseaux*, (6), p.65-89.

Craig, L., & Powell, A. (2012). Dual-earner parents' work-family time: The effects of atypical work patterns and non-parental childcare. *Journal of Population Research*, 29(3), p.229-247.

Côté, N. (2013). Pour une compréhension dynamique du rapport au travail: la valeur heuristique de la perspective des parcours de vie. *Sociologie et sociétés*, 45(1), p.179-201.

Cultiaux, J. et Vendramin, P. (2010). The Diversity of Relationships to Work. A Belgian Perspective, *Generations at Work and Social Cohesion in Europe*, Brussels

Cultiaux, J. (2012). *L'engagement subjectif des jeunes au travail*. Actes des Journées internationales de sociologie du travail 25-27 janvier 2012

Davenport, T. H., & Pearlson, K. (1998). Two cheers for the virtual office. *MIT Sloan Management Review*, 39(4), p.51-65.

Dietrich A et Taskin L. (2016). *Management Humain*, de Boeck supérieur.

Durand, P. (2020). le rapport au travail dans la fabrique de l'homme nouveau. *Les transformations contemporaines du rapport au travail*, presse universitaire de Laval, p.143-155.

El Akremi, A., Igalens, J. & Vicens, C. (2004). 1. Flexibilité organisationnelle : complexité et profusion conceptuelles. Rachel Beaujolin-Bellet éd., *Flexibilités et performances: Stratégies d'entreprises, régulations, transformations du travail*, p.21-50.

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), p.336-361.

Ferreras, I. (2007). *Critique politique du travail. Travailler à l'heure de la société des services*.

Golden, T. D. (2006). The role of relationships in understanding telecommuter satisfaction. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(3), p.319-340.

Golden, T. D., Veiga, J. F., & Dino, R. N. (2008). The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter?. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), p.1412-1424.

Golden, T. D. (2009). Applying technology to work: Toward a better understanding of telework. *Organization Management Journal*, 6(4), p.241-250.

Gray, B., Ciolfi, L., de Carvalho, A. F. P., D'Andrea, A., & Wixted, L. (2017). Post-Fordist reconfigurations of gender, work and life: theory and practice. *The British journal of sociology*, 68(4), p.620-642.

Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of management*, 26(3), p.463-488.

Green, N., Tappin, D., & Bentley, T. (2020). Working from home before, during and after the Covid-19 pandemic: implications for workers and organisations. *New Zealand Journal of Employment Relations*, 45(2), p.5-16.

Harris, L. (2003). Home-based teleworking and the employment relationship. *Personnel review*.

Kayworth, T., & Leidner, D. (2000). The global virtual manager: A prescription for success. *European Management Journal*, 18(2), p.183-194.

Kelliher, C., & Anderson, D. (2010). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human relations*, 63(1), p.83-106.

Kohli, M. (1986). The world we forgot: a historical review of the life course. *Later life, The social psychology of aging*, Beverly Hills, Sage.

Kohli, M. (2007). The institutionalization of the life course: Looking back to look ahead. *Research in human development*, 4(3-4), p.253-271.

Kurland, N. B., & Cooper, C. D. (2002). Manager control and employee isolation in telecommuting environments. *The Journal of High Technology Management Research*, 13(1), p.107-126.

Lambert, A., Cayouette-Remblière, J., Guérait, É., Le Roux, G., Bonvalet, C., Girard, V. & Langlois, L. (2020). Le travail et ses aménagements : ce que la pandémie de covid-19 a changé pour les Français. *Population & Sociétés*, 7(7), p.1-4.

Laroche, P., & Salesina, M. (2018). *GRH et relations de travail: fondements théoriques, enjeux contemporains*.

Léon, E. (2011). *Le management à distance, de la distance objective à la distance subjective*, édition universitaire européen.

Loriol, M. (2017). *Le (s) rapport (s) des jeunes au travail* (Doctoral dissertation, INJEP CNRS).

Mercure, D. & Vultur, M. (2010). *La signification du travail. Nouveau modèle productif et ethos du travail au Québec*, Québec, Presses de l'Université Laval.

Mercure, D. (2019). *le rapport au travail. Dix concepts pour penser le nouveau monde du travail*. Les Presses de l'Université Laval.

Mercure, D. (2020). Rapport au travail et changement social : problématique et jalons pour un modèle d'analyse. *Les transformations contemporaines du rapport au travail*, presse universitaire de Laval, p.13-38.

Mintzberg H. (1973). *The nature of managerial work*. Harper and Row

Michinov, E. (2008). La distance physique et ses effets dans les équipes de travail distribuées: une analyse psychosociale. *Le travail humain*, 71(1), p.1-21.

Nibona, M. et Guillaume J.-F. (2005). précarité des parcours professionnel. *Parcours de vie : regards croisés sur la construction des biographies contemporaines*, Liège, p.133-152.

Nicole-Drancourt, C., & Roulleau-Berger, L. (2001). *Les jeunes et le travail, 1950-2000*. Presses Universitaires de France-PUF.

Paugam, S. *Le salarié de la précarité. Les nouvelles formes de l'intégration professionnelle*. Presses universitaires de France, Paris, 2000.

Périlleux, T. (2001). *Les tensions de la flexibilité. L'épreuve du travail contemporain*.

Robert, F. (2020). *Le télétravail à domicile, l'après COVID ou retour à l'anormal*. Anthémis, Limal.

Scaillerez, A. & Tremblay, D. (2016). Le télétravail, comme nouveau mode de régulation de la flexibilisation et de l'organisation du travail : analyse et impact du cadre légal européen et nord-américain, *Revue de l'organisation responsable*, 11(1),p. 21-31.

Settersten Jr, R. A., & Mayer, K. U. (1997). The measurement of age, age structuring, and the life course. *Annual review of sociology*, 23(1), p.233-261.

Settersten Jr, R. A., Bernardi, L., Härkönen, J., Antonucci, T. C., Dykstra, P. A., Heckhausen, J., ... & Thomson, E. (2020). Understanding the effects of Covid-19 through a life course lens. *Advances in Life Course Research*.

Taskin, L., & Raone, J. (2014). Flexibilité et disciplinarisation: repenser le contrôle en situation de distanciation. *Economies et Sociétés, Série «Etudes critiques en managements*, p. 35-69.

Taskin, L. (2002). Télétravail: enjeux et perspectives dans les organisations. *Humanisme et entreprise*, p. 81-101.

Taskin L. (2012). *Déspatialisation : enjeux organisationnels et managériaux*, édition universitaire européen

Thietart R. (2017). *Le management*, 14e édit., Puf, Paris

Tremblay, D. G., Chevrier, C., & Loreto, M. D. (2006). Le télétravail à domicile: meilleure conciliation emploi-famille ou source d'invasion de la vie privée?. *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, (34).

Tremblay, D. G. *Le télétravail et le cotravail (coworking): enjeux socioterritoriaux dans la foulée de la pandémie de COVID-19*.

Valenduc, G. & Vendramin, P. (2001). *Les métamorphoses du télétravail*. La lettre EMERIT 27, décembre/janvier

Vargas-Llave, O., Mandl, I., Weber, T., & Wilkens, M. (2020). Telework and ICT-based mobile work: Flexible working in the digital age. *Luxembourg: Publications Office of the European Union*.

Vayre, É. (2019). Les incidences du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social. *Le travail humain*, 1(1), p.1-39.

Vendramin, P. Belit, S., Bureau, M. C., Carvalho, S., Castro, P., Cultiaux, J., & Zoll-Grubert, E. (2008). *Changing social patterns of relation to work—final synthesis report*.

Vendramin, P. & Méda, D. (2013). *Réinventer le travail*. Presses Universitaires de France.

Vendramin, P. (2020). Rapport au travail des jeunes et revenu inconditionnel : éthique du travail et attentes expressives. *Les transformations contemporaines du rapport au travail*, presse universitaire de Laval, p.109-124.

Westerman, J. W., & Yamamura, J. H. (2007). Generational preferences for work environment fit: Effects on employee outcomes. *Career Development International*.

Zigurs, I. (2003). Leadership in virtual teams: Oxymoron or opportunity?. *Organizational dynamics*.

Table des matières

I.	Introduction	3
II.	La Flexibilité et distance sociale (partie T. Dock).....	4
II.I	La flexibilité	4
II.I.I	Un objet multidimensionnel.....	4
II.I.II	Vers une définition	4
II.I.III	Vers une typologie.....	6
II.II	Le travail à distance et le cas du télétravail.....	7
II.II.I	Situation de travail à distance	7
II.II.II	Le télétravail.....	9
II.II.III	La pratique du télétravail	10
II.II.IV	Analyse des avantages et des inconvénients du travail à distance	11
II.III	La gestion du travail à distance.....	15
II.III.I	Le rôle de la communication	15
II.III.II	La gestion et le contrôle des travailleurs.....	16
II.III.III	L'informatique	18
II.IV	Le télétravail en regard de la crise du COVID19	19
II.IV	Discussion	21
II.V	Conclusion	23
II.	Rapport au travail et contact sociaux (partie M. Ajzen).....	24
III.I	Le rapport au travail.....	24
III.I.I	Une approche subjective et multidimensionnelle	24
III.I.II	Vers une définition du rapport au travail.....	25
III.I.III	Entre valeur instrumentale et valeur expressive.....	27
III.I.IV	Les vecteurs qui influencent le rapport au travail : les générations, le genre et le parcours de vie	32
III.II	Les rapports sociaux au travail	39
III.II.I	L'intégration sociale et la collaboration au travail	40
III.II.II	L'isolement dû au manque de communication	40
III.II.III	L'insatisfaction au travail	42
III.III	Discussion sur la question de recherche.....	43
III.IV	Conclusion	45
IV	Note d'articulation	47
IV.I	Distanciation sociale versus flexibilité des entreprises.....	47
IV.II	Distanciation sociale versus rapport au travail des collaborateurs	49
IV.III	Distanciation sociale versus flexibilité des entreprises versus rapport au travail des collaborateurs.	50
		60

Bibliographie..... 53

