

Faculté de philosophie, arts et lettres

Communication interpersonnelle et technologies de l'information et de la communication

En 2020 et 2021, quel impact le télétravail a-t-il eu sur la communication et la relation interpersonnelle dans les entreprises en Belgique ?

Auteur : Alix Kellers
Promoteur(s) : Thomas François
Lectrice : Dr. Louise-Amélie Cougnon
Année académique 2022-2023
Master Communication Multilingue à finalité langues des affaires
(Anglais et Français)

Résumé

Depuis quelques années, le télétravail commence à se faire une place dans les entreprises belges. Pourtant, avec l'arrivée de la maladie Covid-19 et des mesures gouvernementales liées la tentative de diminution de la propagation de celle-ci, l'utilisation du télétravail a augmenté de manière considérable. Cette mise en place massive du télétravail a donc modifié le travail de beaucoup de travailleurs belges tant au niveau de sa forme que de son contenu. Ainsi, nous avons pour but de déterminer si le télétravail en temps de Covid avait eu un effet sur les relations et communications interpersonnelles dans les entreprises belges.

La revue de littérature de ce travail s'intéresse aux domaines dans lesquels s'inscrivent notre problématique, à savoir, les relations interpersonnelles, les communications interpersonnelles, la communication interne et les technologies de l'information et de la communication (TIC). Ensuite, nous avons cherchés les pistes de réponses concernant les effets du télétravail ou autres TIC dans le monde, en temps de Covid comme en général. Cette recherche nous a permis de créer une liste d'effets potentiels ainsi que 5 hypothèses de recherche. L'étude empirique s'est effectuée avec l'aide d'une enquête en ligne qui a recensé 57 réponses en une semaine de temps. Ces réponses ont été changées en une base de données que nous avons analysée avec l'aide du logiciel SPSS Statistics afin de valider ou invalider nos hypothèses.

Ces hypothèses ont toutes été validées et nous ont permis d'observer les effets du télétravail sur les relations et communications interpersonnelles en temps de Covid ainsi que de démontrer que le profil-sociodémographique n'a pas d'impact sur les effets du télétravail en temps de Covid. Ces analyses nous ont également permis d'observer l'évolution de l'utilisation des différents moyens de communication orale et écrite liée au télétravail en temps de Covid. Enfin, nous avons fait ressortir des contributions que cette enquête pourrait avoir pour les entreprises belges et établi les limites de notre étude.

Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier mon promoteur, Mr Thomas François. Sans son aide précieuse, je n'aurais pas pu réaliser ce mémoire. Je suis plus particulièrement reconnaissante pour son temps, ses retours fréquents, son attention aux détails, ses conseils, son expertise et la rapidité de ses réponses. Grace à tout cela, j'ai pu travailler à un rythme soutenu et avancer efficacement dans l'écriture de ce travail.

Je tiens également à remercier la faculté ESPO, dans laquelle j'ai réalisé mon bachelier. Ces 3 années m'ont fourni les connaissances nécessaires à l'élaboration de ce mémoire notamment en ce qui concerne les recherches théoriques, l'élaboration d'un questionnaire ou encore l'analyse des résultats de recherche. En outre, je tiens à remercier les gestionnaires du master en Communication Multilingue ainsi que tous les professeurs du cursus MULT. Vous m'avez permis d'appréhender ce travail de manière sereine grâce notamment au séminaire d'accompagnement du mémoire (LMULT2997).

Enfin, je souhaite remercier ma famille et mes amis proches pour leurs encouragements, leur aide dans le partage de l'enquête et leurs conseils. Plus particulièrement, je tenais à remercier mon conjoint, Simon Hannotier, ma meilleure amie, Laure Dussart, et mon cher ami, Joshua Rinchon, pour le soutien moral et la motivation qu'il m'ont fournie, sans laquelle ce mémoire n'aurait définitivement pas été le même.

Table des matières

INTRODUCTION GÉNÉRALE	5
PARTIE 1 : REVUE DE LITTÉRATURE	8
INTRODUCTION	8
CHAPITRE 1 : LES DOMAINES CONCERNÉS	8
1.1. <i>La relation interpersonnelle</i>	8
1.2. <i>La communication interpersonnelle</i>	10
1.3. <i>La communication interne</i>	13
CHAPITRE 2 : PISTES DE RÉPONSES	15
2.1. <i>Les conséquences négatives</i>	16
2.2. <i>Les conséquences positives</i>	23
2.3. <i>Limites des réponses précédentes</i>	29
CHAPITRE 3 : CONCLUSION THÉORIQUE	30
PARTIE 2 : ÉTUDE EMPIRIQUE	33
CHAPITRE 1 : HYPOTHÈSES ET MÉTHODOLOGIE	33
1.1. <i>Hypothèses</i>	33
1.2. <i>Méthodologie</i>	34
CHAPITRE 2 : ANALYSE DES RÉSULTATS	42
2.1. <i>Analyse de l'échantillon</i>	42
2.2. <i>Vérification des hypothèses</i>	44
PARTIE 3 : CONCLUSION	67
CHAPITRE 1 : CONCLUSIONS DE L'ÉTUDE EMPIRIQUE	67
CHAPITRE 2 : CONTRIBUTIONS MANAGÉRIALES ET SOCIALES	71
CHAPITRE 3 : LIMITES ET PISTES D'AMÉLIORATIONS	72
BIBLIOGRAPHIE	74

Introduction générale

Entre 2020 et 2021, le monde a fait face à l'apparition d'une maladie qui le marquera à jamais, la Covid-19. Une majorité des pays et organisations dans le monde mis en place des mesures pour protéger la population globale. En effet, durant cette période, la population mondiale a connu une hausse massive des taux de télétravail. Dans la base de données de Eurostat (2022), l'organisme produisant les statistiques officielles de l'Union européenne, on observe que les taux de télétravailleurs par rapport au taux d'emploi total dans l'UE tournent toujours autour des 5% entre 2012 et 2019. Pourtant, en 2020, le taux monte de manière abrupte à 12% et continue de monter en 2021 pour atteindre les 13,4%. En Belgique, toujours dans cette base de données, on observe une diminution des taux entre 2012 et 2019, ceux-ci passant de 9,2% à 6,9%. Pourtant, ici encore, en 2020, tout change et les taux montent à 17,2% et ensuite, à 26,2% en 2021. Cette forte évolution est liée à l'apparition du Covid qui a provoqué des mesures de confinement et avec elles, une généralisation du télétravail. L'augmentation du télétravail de manière massive constitue donc un sujet d'actualité. En outre, cette augmentation a également été désignée par l'OMS (2021) et l'OIT (2022) comme une source de modification fondamentale télétravail lui-même. Ainsi même les personnes ayant expérimenté le télétravail avant l'apparition du Covid ont connu une nouvelle forme d'organisation de leur travail à distance.

Par ailleurs, avec une réforme du télétravail et une découverte probable de celui-ci par une partie de la population, on imagine facilement que la communication interne a été impactée en cette période de Covid. En effet, en sachant que ce type de communication a, entre autres, pour outils les technologies de l'information et de la communication (TIC), on comprend qu'une utilisation modifiée de ces outils peut potentiellement engendrer une modification de la communication elle-même. Nous verrons que de multiples études se sont penchées sur l'impact des TIC ou du télétravail sur les communications en général ou plus particulièrement sur les relations et communications interpersonnelles en entreprises. Nous nous intéresserons notamment aux travaux de Parviz Azimov qui traitent des effets du télétravail sur les travailleurs et entreprises (2020), ceux du Centre d'analyse stratégique français sur l'impact des TIC sur les conditions de travail (2012), ceux de Ipsen et ses collègues sur le télétravail en temps de Covid (2020), ceux de Kniffin et ses collègues sur les effets du Covid sur les entreprises (2021), ceux de Ruiller et ses collègues sur la

proximité en entreprise liée au télétravail (2017) ou encore ceux de O’Leary et ses collègues sur la relation interpersonnelle en télétravail (2015, 2020; 2014). Pour autant, nous verrons que même si ces nombreuses recherches empiriques permettent de répondre chacune en partie à notre question de recherche, elles ne vont jamais y répondre de manière complète et concise.

Alors, il nous semble essentiel d’analyser les effets potentiels que peuvent avoir le télétravail sur les relations et communications interpersonnelles au regard des nombreuses recherches qui ont vu le jour précédemment mais également avec l’aide d’un questionnaire public ciblé sur les télétravailleurs en entreprises belges. De ce fait, notre analyse portera sur l’impact que le télétravail a pu avoir sur les relations et la communication interpersonnelles dans les entreprises belges entre 2020 et 2021.

Le dessein premier de ce mémoire est de faire ressortir les effets que le télétravail a pu avoir sur les relations et communications interpersonnelles des travailleurs en entreprises belges en temps de Covid. En effet, il nous semble intéressant de créer une liste claire et synthétique, validée par une enquête auprès des personnes concernées, de ces effets afin de pouvoir tirer des conclusions pour les entreprises belges. Par ailleurs, le premier but secondaire de cette enquête est d’observer si cette liste d’effets peut être généralisée aux travailleurs en entreprise belges quel que soit leur profil socio-démographique. Le second but secondaire de ce travail est d’observer si le télétravail en temps de Covid a eu un impact sur l’utilisation des moyens de communication interpersonnelle.

En particulier, nous avons décidé de nous pencher sur les hypothèses suivantes :

- 1) Le télétravail en temps de Covid a eu des effets sur les relations interpersonnelles au niveau de leurs quantités (a), leurs qualités (b) et leurs composantes (c).
- 2) Le télétravail en temps de Covid a eu des effets sur les communications interpersonnelles au niveau de leurs quantités (a), leurs qualités (b) et leurs composantes (c).
- 3) Le profil socio-démographique (âge (a), genre (b), situation familiale (c)) n’impacte pas les effets du télétravail sur les relations interpersonnelles.
- 4) Le profil socio-démographique (âge (a), genre (b), situation familiale (c)) n’impacte pas les effets du télétravail sur les communications interpersonnelles.

- 5) Le télétravail en temps de Covid a eu un impact sur la fréquence d'utilisation des moyens de communication interpersonnelle oraux et écrits.

Le plan de ce mémoire s'articule en trois parties.

La première partie est définitoire. Elle a pour but de définir le sujet et le contexte dans lequel celui-ci est ancré. Cette première partie veut rendre compte de l'état des connaissances et théories autour de notre sujet afin de permettre au lecteur de comprendre cette enquête sans la nécessité de posséder des connaissances préalables pointues sur le télétravail ou les relations et communications interpersonnelles. Elle est divisée en trois chapitres. Le premier s'intéresse aux domaines de la relation et de la communication interpersonnelle ainsi que les technologies de l'information et de la communication (TIC) de manière générique. Le deuxième chapitre s'intéresse aux pistes de réponses disponibles dans la littérature concernant les effets du télétravail sur les relations et communications interpersonnelles. Le troisième chapitre constitue une conclusion théorique. Afin d'apporter une analyse riche et complète de la littérature déjà parue concernant le télétravail et ses effets ainsi que les concepts génériques auxquels ceux-ci sont liés, nous avons délibérément abordé une approche théorique et définitoire. Cela nous permettait de présumer les pistes de réponses comme vraies et de les vérifier par la suite avec la deuxième et troisième partie de ce mémoire.

La deuxième partie présente les hypothèses de recherche, la méthodologie suivie ainsi que la base de données.

Enfin, la troisième partie présente les résultats de la recherche et s'achève par la conclusion reprenant les limites et pistes futures que ce travail a relevés.

Partie 1 : Revue de littérature

Introduction

Cette partie a pour objectif de décrire les concepts et fondements théoriques en lien avec la problématique de cette recherche. Celle-ci se résume en une question spécifique : « En 2020 et 2021, quel impact le télétravail a-t-il eu sur la communication et la relation interpersonnelle dans les entreprises en Belgique ? ».

Cette question de départ se trouve donc ancrée dans les domaines de la *relation interpersonnelle* et la *communication interpersonnelle* ainsi que la *communication interne*. En outre, il semble intéressant de s'intéresser aux concepts de *télétravail* comme outil de communication interne. Nous mentionnerons le *schéma de la proximité perçue* développé par O'Leary, Wilson et Metiu afin de mettre en lumière cette composante de la relation interpersonnelle. Le *schéma de communication* développé par Shannon et Weaver et la *pyramide des besoins* de Maslow seront expliqués dans la partie communication interpersonnelle afin de mettre en évidence le rôle du canal dans le processus communicationnel ainsi que les besoins relationnels et communicationnels de l'humain.

Ensuite, pour identifier des pistes de réponses à cette question, nous développerons les réponses apportées par la littérature scientifique déjà parue. Ces réponses seront réparties en deux catégories : les conséquences positives et les conséquences négatives.

Enfin, le dernier chapitre de cette partie sera formulée comme une conclusion synthétique de la revue de littérature afin de retirer les éléments primordiaux de cette question ainsi que les motivations de l'approfondissement du sujet de notre part par rapport à ces travaux précédents.

Chapitre 1 : les domaines concernés

1.1. La relation interpersonnelle

D'abord, la relation et la communication interpersonnelle constituent le premier domaine clé. Comme l'explique Marc et Picard, le mot « relation désigne la forme et la nature du lien qui unit deux ou plusieurs personnes » (Marc & Picard, 2015, p. 9). Ainsi, ils citent la multiplicité des types de relations possibles (amoureuses, familiales, professionnelles...). Ils précisent que pour chaque type de relation, il existerait une immense variété de formes de relations. Ainsi, si une personne n'entretient pas la

même relation avec un ami et un collègue, elle n'aura pas non plus la même relation avec deux collègues différents.

Ces auteurs mettent l'accent sur le fait que tout lien désigné comme relation s'inscrit dans la durée, mais ne nécessite, pour autant, pas forcément la présence des différentes parties. Par exemple, la relation entre deux amis se poursuit même pendant une séparation plus ou moins prolongée. Ainsi, les auteurs en concluent que la relation constitue « un lien subjectif intériorisé » (Marc & Picard, 2015, p. 9) mais également un lien « objectif [qui] s'inscrit dans la réalité » (Marc & Picard).

a. La proximité perçue, un élément constitutif de la relation interpersonnelle

Concernant les relations interpersonnelles, à présent, O'Leary, Wilson et Metiu (2014, p. 1225) modélisent la proximité perçue comme illustré ci-après.

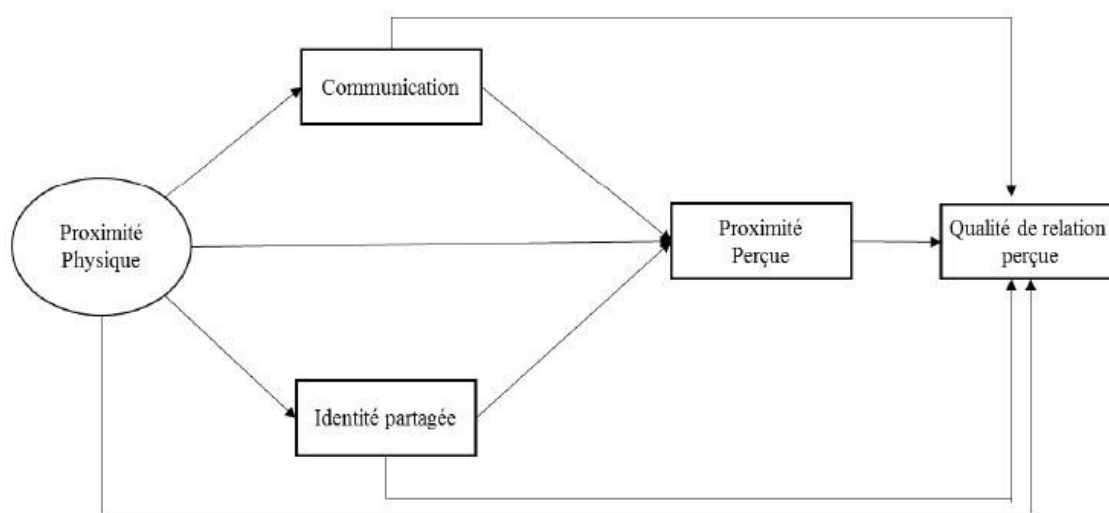


Figure 1 - Modèle de la proximité perçue de O'Leary, Wilson et Metiu (2014, p. 1225)

Sur ce modèle, nous observons que la qualité de la relation perçue est affectée par 4 points, la communication, l'identité partagée, la proximité physique et la proximité perçue. Par ailleurs, on observe également que le lien entre proximité perçue et proximité physique sont alimentés par la communication et l'identité partagée en plus de l'effet direct de la proximité physique sur la proximité perçue. Ainsi, la proximité perçue étant renforcée par les autres facteurs, elle impacterait de manière significative la qualité de la relation perçue dans les cas de dispersions d'équipes tels que la mise en place du télétravail.

Ce modèle est décrit par Ruiller, Dumas et Chédotel comme une démonstration de la manière dont les salariés vont créer des liens psychologiques forts même à distance. Ils ajoutent que cela est possible notamment grâce à l'usage des

« techniques de l'information et de la communication (TIC) comme moyens transitionnels pour créer leurs systèmes de sens et de valeurs partagés. » (2017, p. 10). Ainsi, la proximité physique sera remplacée par des moyens de communications modernes afin de maintenir la relation entre des collègues éloignés. Ce modèle peut donc être utilisé pour indiquer l'importance de la communication, des outils technologiques et surtout, de la proximité perçue dans le cadre du travail en distanciel.

En effet, comme l'explique Kolb (2013), il est possible qu'un employé en se sente pas proche d'un collègue travaillant dans le même espace mais qu'il se sente, en revanche proche d'un autre collègue travaillant loin du premier. Metiu, dans un article sur sa recherche commune avec O'Leary et Wilson, explique que la distance physique n'a que peu d'effet sur la proximité perçue et aucun effet sur l'impression de qualité de la relation (Metiu, 2020).

1.2. La communication interpersonnelle

Pour ce qui est de la communication interpersonnelle, Marc et Picard s'accordent à dire qu'il s'agit du « rapport d'interaction qui s'établit lorsque les partenaires sont en présence » (2015, p. 9). Ils précisent que c'est par la communication « que la relation se constitue, se développe et évolue » et ajoutent que « Il n'y a pas de relation sans communication, même si elle peut s'en passer pour un temps déterminé. » (2015, p. 9). De plus, la communication, comme les relations, peut prendre de multiples formes. Les auteurs complètent plus tard leur propos en ajoutant que « un acte de communication se présente comme un système complexe, dynamique, producteur de sens et porteur d'enjeux pour les interlocuteurs, aux finalités multiples dans lequel le transfert d'information n'est qu'un aspect parmi d'autres. Car « communiquer », c'est aussi : définir une relation, affirmer son identité, négocier sa place, influencer l'interlocuteur, partager des sentiments ou des valeurs et, plus largement, des significations. » (2015, p. 62)

b. Illustration de la communication selon Shannon & Weaver

Pour illustrer la communication interpersonnelle, le modèle de la communication ci-après, développé par Claude Shannon et Warren Weaver, semble adéquat. Dans leur livre *The mathematical theory of communication* (Shannon & Weaver, 1949), on retrouve, comme l'explique Brunet, la modélisation de l'échange d'informations entre deux machines (Brunet, 2017).

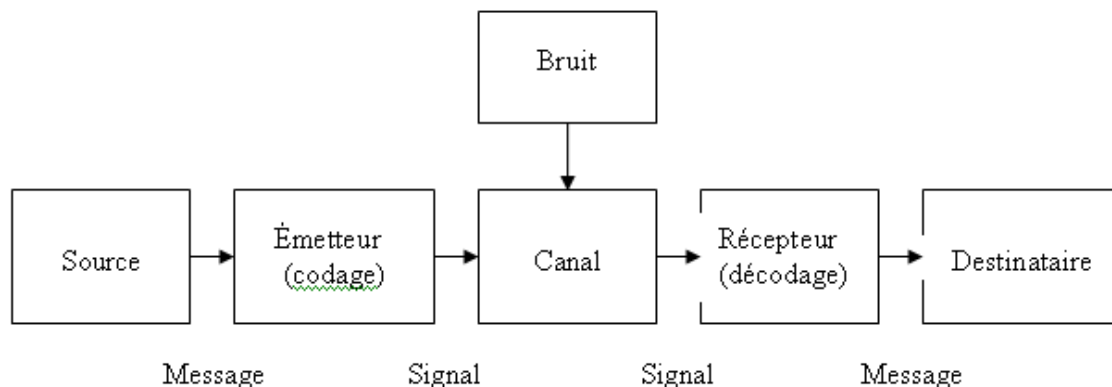


Figure 2 - Le schéma de Claude Shannon et Warren Weaver - <http://lecommunicator.canalblog.com>

On y observe que la source d'information va créer un message et le coder via l'émetteur qui le transforme en signal. Ce signal est transmis par un canal, qui peut apporter des bruits au signal, vers le récepteur. Le récepteur va intercepter le signal et le décoder pour reconstituer un message. Alors, il va, une fois ce décodage effectué, transmettre le message au destinataire.

Brunet indique que ce modèle, par sa simplicité et facilité de compréhension, a été utilisé à maintes reprises pour illustrer la communication humaine aidée d'un moyen technique, à savoir, à l'époque, le télégraphe. Aujourd'hui, on peut remplacer le télégraphe par les télécommunications comme canal d'expression de l'homme. Aussi, bien que ce modèle possède des limites, il reste un incontournable lorsque l'on s'exprime en termes de communication. De plus, il est utile à ce mémoire car il permet de toucher à la notion de bruit qui modifie le message et est lié au canal employé.

c. Illustration du besoin de relations et de communications interpersonnelles

La pyramide de Maslow permet d'illustrer les besoins de l'humain en termes de relations, de communication et de contacts et de les valoriser. Ainsi, le modèle ci-après représente la dernière mise à jour du premier modèle à cinq étages de Maslow. Au cours de ses recherches, il ajouta progressivement les besoins cognitifs, les besoins d'esthétique et pour finir, les besoins de transcendance (McLeod, 2020). Même s'il s'agit d'un modèle critiqué (voir ci-après), il semble intéressant par sa simplicité pour nous donner une idée de départ sur les besoins de l'humain et ses sources de motivations.

Ce modèle de Maslow établissait le principe que les humains sont motivés dans le but de satisfaire certains de leurs besoins. De plus, certains de ces besoins nécessitent d'être satisfaits avant certains autres. Par exemple, Maslow estimait que les besoins physiologiques tels que se nourrir et dormir étaient les premiers à devoir être satisfaits. En cas d'absence de satisfaction de ceux-ci, tous les autres devenaient secondaires.

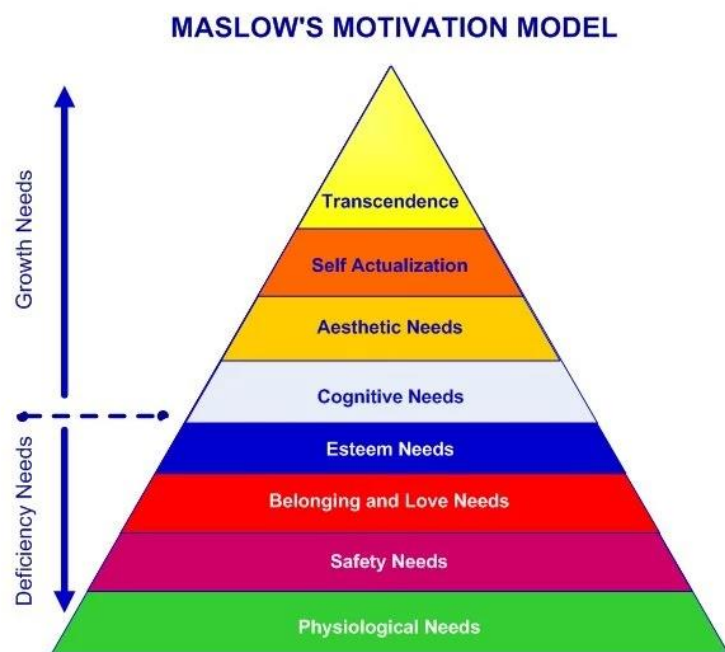


Figure 3 - Hiérarchie des besoins de Maslow (1987) - www.simplypsychology.org

Dans cette pyramide, on remarque que les besoins de sécurité, d'appartenance et d'estime sont les besoins qui se situent juste au-dessus des besoins physiologiques. Au niveau du besoin d'appartenance, Maslow le décrivait comme le besoin émotionnel humain de relations interpersonnelles, d'affiliation, de connexion et d'appartenance à un groupe (McLeod, 2022). Ensuite, le besoin d'estime a été divisé en deux catégories par Maslow. Comme première catégorie, appelée l'estime de soi-même, il a classé la dignité, la réussite, la maîtrise et l'indépendance. Dans la deuxième catégorie, appelée le désir de réputation ou de respect par l'autre, il a classé des besoins tels que le statut et le prestige.

Cette théorie possède plusieurs critiques connues. La principale est liée à la méthodologie derrière les caractéristiques des individus auto-actualisés, qu'il aurait basé sur une analyse biographique. Pour autant, ce point ne sera pas utilisé dans ce travail. En outre, une autre critique courante est le principe de primauté de certains besoins. En effet, une étude à large échelle réalisée entre 2005 et 2010 par Tay & Diener (2011) a confirmé que les besoins identifiés semblaient exister de manière universelle, peu importe les différences de culture. En revanche, cette même étude démontre que l'ordre de ces besoins n'est pas partout le même. Les auteurs diront que même si les besoins primaires sont ceux à qui l'on porte le plus d'attention quand on ne les possède pas, nous n'avons pas toujours besoin d'y répondre à 100% pour profiter des besoins secondaires. Diener va dire que les besoins « sont comme des vitamines. Nous avons besoin d'eux tous. » (2011, p. 356). Pour finir, si la méthodologie utilisée pour créer cette pyramide est sujette à critique (McLeod, 2022), elle permet néanmoins d'éclairer les besoins de l'humain en termes de communication, de contact et de relation humaines et de les valoriser.

1.3. La communication interne

Concernant le deuxième domaine clé, il s'agit de la communication interne. La communication interne constitue un type de communication interpersonnelle. Dans leur livre, *La communication interne des entreprises*, d'Almeida et Libaert s'accordent à dire qu'il s'agit de « une des déclinaisons de la communication d'entreprise » (2018, p. 7) qu'ils définissent ensuite comme « la production d'informations sur le milieu interne et externe et comme la création d'interfaces » (2018, p. 7).

La communication interne « est la composante d'un système global d'organisation des flux d'information et des échanges visant un équilibre informationnel et relationnel. Sa particularité réside [...] dans la cible visée, soit l'ensemble des salariés d'une entreprise, et dans les objectifs particuliers qui sont poursuivis. En entreprise plus qu'ailleurs, l'information, qui est la matière première de la décision, n'est pas donnée mais elle est construite » (d'Almeida & Libaert, 2018).

En d'autres termes, Lynden, Community Designer dans une entreprise spécialisée dans le marketing, la conception publicitaire et le développement web écrit que la communication interne « est la diffusion de l'information à l'égard des acteurs de l'entreprise, c'est-à-dire ses travailleurs » (Lynden, 2020). Elle « peut être descendante (des cadres dirigeants vers les salariés), ascendante (des salariés vers

la hiérarchie) ou linéaire (information générale à l'égard de tous) » (Lynden, 2020). De plus, elle « a pour objectif de créer une image positive et unifiée de l'entreprise, d'en communiquer ses valeurs et surtout de créer un sentiment d'appartenance auquel ses travailleurs peuvent adhérer » (Lynden, 2020). Enfin, elle a de multiples outils à sa disposition tels que la revue de presse, le panneau d'affichage, l'intranet ou encore le mailing. Dans ces outils, on retrouve donc les TIC.

a. Les TIC, outils de la communication interne

Les technologies de l'information et de la communication (TIC) ont vu leur évolution ainsi que leur utilisation croître de manière exponentielle depuis la diffusion du système hypertexte World Wide Web, en 1990 (Lits, 2019).

Ces TIC sont définies par l'UNESCO comme un « Ensemble d'outils et de ressources technologiques permettant de transmettre, enregistrer, créer, partager ou échanger des informations, notamment les ordinateurs, l'internet (sites Web, blogs et messagerie électronique), les technologies et appareils de diffusion en direct (radio, télévision et diffusion sur l'internet) et en différé (podcast, lecteurs audio et vidéo et supports d'enregistrement) et la téléphonie (fixe ou mobile, satellite, visioconférence, etc.). »¹ (UNESCO, 2020).

En 2012, le centre d'analyse stratégique de la direction générale du travail français juge utile de réaliser une analyse « des relations entre TIC et conditions de travail » (2012, p. 3) concernant, au quotidien, de plus en plus de travailleurs. Ils justifient cette analyse en expliquant que « ces technologies nouvelles peuvent contribuer à un changement en profondeur du contenu du travail, d'autant que leur diffusion intervient dans un contexte d'interrogation sur les pratiques managériales au sein de l'entreprise. » (2012, p. 3). Dans son rapport, ils démarrent en mettant en lumière cinq principaux risques que les TIC font peser sur les conditions de travail » (2012, p. 4). Ceux-ci sont : «

1. Une augmentation du rythme et de l'intensité du travail ;
2. Un renforcement du contrôle de l'activité pouvant réduire l'autonomie des salariés ;
3. Un affaiblissement des relations interpersonnelles et/ou des collectifs de travail ;

¹ <http://uis.unesco.org/fr/glossary-term/technologies-de-linformation-et-de-la-communication-tic>

4. Le brouillage des frontières spatiales et temporelles entre travail et hors-travail ;
5. Une surcharge informationnelle. » (2012, p. 4).

Les risques deux et trois sont potentiellement ceux qui nous intéressent le plus au regard de notre problématique de recherche. En effet, ils nous permettent déjà d'élaborer une hypothèse concernant l'impact du télétravail sur les relations et communications interpersonnelles dans les entreprises.

b. Le télétravail, une TIC

Quant au télétravail, lui-même, il semble difficile à définir, au regard de l'article d'Alexandre Largier. En effet, celui-ci écrit que chaque auteur abordant le télétravail cherche « à définir le télétravail de manière à cadrer son discours. » (Largier, 2001, p. 205). Il va pourtant ajouter que « le télétravail est toujours une situation dans laquelle un individu effectue une activité à distance du lieu considéré comme « normal » dans le cadre de l'exécution de sa tâche, tout en utilisant les NTIC pour créer ou maintenir des contacts. » (2001, p. 208). De plus, plus tard il décrira la situation qui colle le mieux à celle analysée plus tard dans ce mémoire comme « le télétravail est abordé sous un angle individuel, dans une perspective d'aménagement des conditions de vie au travail » (2001, p. 209). En effet, nous allons nous intéresser aux critères « qui touchent directement le télétravailleur et l'utilisation de son temps et de son espace de travail ainsi que de l'évolution de ses relations à autrui. » (2001, p. 209).

Chapitre 2 : pistes de réponses

Si toutes ces théories ont permis de mieux définir la question de recherche, il semble légitime de s'intéresser, avant même la création des enquêtes, questionnaires, etc., aux réponses qui nous permettront d'affiner nos propres hypothèses de recherche.

En effet, comme expliqué dans l'introduction, il semble qu'une recherche similaire n'ait pas encore vu le jour. Cela peut s'expliquer par le caractère précis de la question. En plus de la temporalité et du sujet de recherche réduit, vient s'ajouter une zone géographique précise. En revanche, si l'on oublie ces différents points d'attentions spécifiques, certaines enquêtes nous permettent de trouver de potentielles réponses à notre question de recherche.

Ainsi, au regard de la littérature scientifique, il semblerait que la mise en place du télétravail comporte des risques et des inconvénients pour les communications et

relations interpersonnelles. Nous avons choisi de regrouper ces avantages et inconvénients en deux grandes catégories.

2.1. Les conséquences négatives

Comme l'exprime Maria Neira, la directrice du département santé de l'OMS (2022), le télétravail en temps de crise de coronavirus a fortement modifié la « nature du télétravail ». Plusieurs études démontrent que le télétravail a alors eu des impacts négatifs sur la santé (World Health Organization & International Labour Organization, 2021 ; Malakoff Humanis, 2019) mais c'est également le cas pour les relations et communication interpersonnelles. Certaines études se focalisent sur des risques psychosociaux (exemple : INRS, 2021 ; Wiesenfeld et al., 2001) ou encore sur la communication (exemple : Yang et al., 2022) lorsque d'autres vont s'intéresser aux impacts du télétravail de manière plus générique (exemple : Azimov, 2020).

Dans cette partie, nous allons donc développer les effets négatifs d'études antérieures. Ils ont été divisés en quatre catégories. La première catégorie regroupe les arguments relatifs à la réduction du nombre de relations interpersonnelles en entreprise. La seconde regroupe les arguments liés à la détérioration de la qualité des relations interpersonnelles en entreprises. La troisième regroupe les arguments relatifs à la réduction de la fréquence communicationnelle en entreprise. La quatrième regroupe les arguments relatifs à la détérioration de la qualité des communications interpersonnelles en entreprise. Il s'agit donc de deux catégories d'effets quantitatifs et de deux catégories d'effets qualitatifs.

a. Réduction du nombre de relations interpersonnelles en entreprise

D'abord, on retrouve des constats. L'étude sur les effets du télétravail sur la santé menée par l'OMS et OIT mentionne le fait que travailler au bureau apporte plus d'opportunités de sociabiliser (World Health Organization & International Labour Organization, 2021). En effet, le lieu de travail constitue un lieu de rassemblement de personnes qui n'auraient pas spécialement eu l'occasion de se rencontrer ailleurs. Lachmann et ses collègues ajoutent qu'avec l'utilisation accrue de TIC, les travailleurs auraient assisté à une transition entre des collectifs « de travail physiquement réuni à une communauté d'individus connectés mais isolés et éloignés les uns des autres » (Lachmann et al., 2010). Ils expliquent également que ces technologies dépersonnalisent la relation de travail pour les changer en simples échanges virtuels sans liens interpersonnels (Lachmann et al., 2010).

On retrouve également des indices de réduction du nombre de relations interpersonnelles dans le rapport du Centre d'analyse stratégique. De fait, ils indiquent que les TIC peuvent mener à un affaiblissement des relations interpersonnelles mais également celles des collectifs de travail (Centre d'analyse stratégique, 2012). En outre, Ruiller et ses collègues (2017) écrivent que sans équilibre entre des échanges virtuels et présents, la construction du sentiment de proximité et donc de relations interpersonnelles fortes n'est pas possible. Cette affirmation va à l'encontre du schéma de proximité perçue de O'Leary, Wilson et Metiu (2008).

b. Détérioration de la qualité de la relation interpersonnelle en entreprise

Ensuite, dans la littérature, on retrouve plusieurs arguments mettant en avant une détérioration de la qualité de la relation interpersonnelle en entreprise à la suite de la mise en place du télétravail. C'est ce que Ruiller et ses collègues (2017) nommeront les risques de « dé-proximité ».

Sarazin (2014) va pointer les TIC ainsi que la culture du présentéisme et la crainte de l'isolement comme déclencheurs du **risque d'isolement** et donc de détérioration de la relation entretenue entre le travailleur et ses collègues. L'isolement est alors cité comme l'un des plus importants effets négatifs des TIC. Ruiller et ses collègues rejoindront alors Sarazin sur ce point en indiquant l'isolement comme risque premier de « dé-proximité ». En effet, ils expliqueront que plusieurs de leurs répondants indiquent avoir été moins sollicités lorsqu'ils étaient à distance (Ruiller et al., 2017). Kraut et ses collègues (1998) vont l'expliquer en disant que l'isolement ou la « solitude ressentie » sont dues au manque d'un « e-management adapté ». Cacioppo et ses collègues (2006) disent que l'isolement engendre un sentiment d'insatisfaction des besoins intimes et sociaux créant lui-même l'émotion psychologiquement douloureuse qu'est la solitude. En revanche, Ruiller et ses collègues (2017) vont ajouter une nuance et mettre le sentiment d'isolement en perspective avec le profil du télétravailleur. Ils expliquent ainsi que ce sentiment sera renforcé si le travailleur segmente la sphère professionnelle et la sphère personnelle de manière traditionnelle². Pour autant, Ozcelik et Barsade (2018) rajoutent un point d'attention sur l'isolement et la solitude

² Le travailleur « segmenteur » va traiter son travail et sa vie privée de manière totalement indépendantes ; là où le travailleur « intégrateur » tendra à imbriquer les deux. Il existe également des travailleurs « mixtes » qui vont segmenter mais ne refusent pas de mélanger travail et vie privée lorsqu'il en ressentira le besoin. (Leupe, 2020)

en précisant qu'ils risquent eux-mêmes d'impacter négativement l'engagement affectif de chacun, les comportements d'affiliation ou encore la performance des employés.

Kurkland et Bailey (1999) parlent également de ce sentiment de solitude mais ils expliquent qu'il est doublé d'un **sentiment d'incertitude** face au travail à distance. D'ailleurs, Ruiller et ses collègues (2017) tentaient d'expliquer ce sentiment d'incertitude en expliquant qu'à distance, une crainte d'intrusion dans l'espace des collègues télétravailleurs apparaît. De fait, Lachmann et ses collègues (2010) indiquaient qu'une mauvaise utilisation des TIC pouvait fragiliser la frontière entre la vie privée et la vie professionnelle. Alors, on peut comprendre qu'une personne craignant d'entrer dans la sphère privée d'un collègue aura moins tendance à solliciter ce dernier.

En outre, Lachmann et ses collègues (2010) nous apprennent que l'isolement réduisant les occasions d'échange ou d'écoute sera source de problèmes, de **confusions et de conflits** dans les relations de travail au sein des équipes, mais également entre un travailleur et son supérieur hiérarchique. Le risque de l'augmentation de la vitesse d'apparition de conflits et autres problèmes de coordination dans les équipes de télétravail est également cité par Mortensen et Hinds (2001). Ainsi, l'augmentation du nombre de conflits et de la vitesse à laquelle ceux-ci vont dégénérer constitue un autre risque pour les relations interpersonnelles. De fait, Lachmann et ses collègues vont indiquer qu'une utilisation à mauvais escient des TIC pourra conduire à accélérer le rapport au temps de travail. Cela va alors créer une confusion entre ce qui est urgent et ce qui est important et potentiellement créer des confusions et des conflits dans l'équipe ainsi qu'avec le supérieur hiérarchique (Lachmann et al., 2010). Par ailleurs, Ruiller et ses collègues (2017) vont relever que l'un des risques de la « dé-proximité » est en lien avec l'interprétation des messages virtuels car ils peuvent entraîner des confusions et des conflits qui deviendraient des dangers en terme de management. En effet, ils expliquent que l'interprétation sera impactée par des éléments tels que le décalage temporel entre l'envoi et la réception ou encore l'interprétation des silences (Ruiller et al., 2017). À ces éléments, Cacioppo et ses confrères (2006) vont ajouter que des conflits peuvent également apparaître à cause de l'absence d'indices non-verbaux.

Lachmann et ses collègues ajouteront, aux conflits et aux confusions, la **perte d'autonomie** comme risque d'effet sur la qualité de la relation entre collègues. De fait,

ils expliquent que les équipes de travail ressentent une perte d'autonomie, d'efficacité mais également d'utilité face au *reporting*³, à certains managers et face au développement des organisations de type *matricielles*⁴ (Lachmann et al., 2010). Wiesenfeld et ses collaborateurs auraient également précisé que les TIC, utilisées comme des infrastructures de contrôle, vont « relayer le caractère oppressant de managers contrôleurs » (Wiesenfeld et al., 2001). Cela va encore être confirmé par le centre d'analyse stratégique car ils expriment dans leur rapport que le « renforcement du contrôle de l'activité » peut « réduire l'autonomie des salariés » (Centre d'analyse stratégique, 2012, p. 4).

c. Réduction de la fréquence communicationnelle en entreprise

Un autre effet négatif de télétravail mis en avant dans la littérature est la réduction du nombre de communications interpersonnelles au sein durant le temps de travail. Si les auteurs s'accordent à dire qu'il s'agit d'une conséquence évidente, ils évoquent des causes et conséquences potentielles de cet appauvrissement communicationnel.

D'abord, Lachmann et ses collègues (2010) indiquent que les travailleurs seraient moins enclins à discuter de manière régulière avec leurs collègues lorsqu'ils utilisent les TIC. Comme dit précédemment, l'isolement réduit les occasions d'échange. Ainsi, les travailleurs seraient moins verrait leur sociabilité ainsi que leur nombre d'échanges directs réduire car les interactions et les groupes de travail seraient plus cloisonnés (Lachmann et al., 2010). Yang et ses collègues (2022) vont quant à eux indiquer que la communication va se modifier pour davantage s'effectuer en silos. Cela veut dire que les membres d'un groupe vont communiquer de manière plus intense dans le groupe mais moins avec les autres groupes (Yang et al., 2022). Ruiller et ses collègues (2017) vont également valider l'hypothèse de la réduction communicationnelle. Ils indiquent qu'une partie de leurs interviewés auraient constatés que lorsqu'ils travaillent à domicile, ils sont moins sollicités par leurs collègues et supérieurs et que cela entraînerait alors, selon eux, une réduction de leur fréquence communicationnelle. Azimov (2020) va également soulever ce point en indiquant que tous ses répondants auraient remarqué cette réduction. Il ajoute alors que ceux-ci

³ « Le **reporting**, traduit en français *communication de donnée*, permet de mettre en scène des données récupérées sur une période souhaitée et de les présenter de manière claire afin qu'elles puissent être analysées et exploitées par une tierce personne. » (Dégallaix, 2021)

⁴ « Une organisation est dite "matricielle" quand les salariés dépendent de plusieurs managers. » (Diard, 2017)

précisaient souvent qu'il s'agissait d'un effet auquel il n'était pas aisé de s'habituer, surtout lorsque la personne concernée se disait extravertie⁵ (Azimov, 2020).

Ensuite, Ngwenyama et Lee (1997) se mettent d'accord avec Weiner et Hill (1995) pour indiquer que si le contenu du travail est relationnel, il est important de prendre en compte le rôle du « e-leader ». En effet, le style de management va grandement influencer la proximité perçue⁶ et que dans les cas où celui-ci ne serait pas adapté, les groupes de travailleurs risquent de faire face à un appauvrissement de leurs interactions ainsi que de leur processus communicationnel (Ngwenyama & Lee, 1997; Weiner & Hill, 1995).

Ruiller et ses collègues (2017) mettent, ultérieurement, en avant la réduction quasi-totale des communications non-verbales comme source d'appauvrissement des échanges à distance. Alors, cet appauvrissement combiné à la réduction de la fréquence communicationnelle seraient une source d'altération de « la socialisation du télétravailleur » mais également de « la qualité des relations interpersonnelles » (2017, p. 16). En revanche, ils vont ajouter que la multiplicité des outils disponibles afin de communiquer à distance constitueraient une manière de ne pas subir ces effets. Ils citent comme outils les mails, les messageries instantanées mais également les outils de partage de documents et de visioconférences (Ruiller et al., 2017).

Enfin, Cazet (2020) indique que les échanges des télétravailleurs vont se réduire de manière drastique. Il explique ainsi que dans un contexte de télétravail total, les interactions deviennent plus formelles par l'incapacité de se rencontrer par hasard dans l'espace de travail. Il indique même que les personnes travaillant à 100% en distanciel qu'il a interrogées expriment comme un réel besoin le fait de se réunir sur un même lieu et d'apprendre à connaître ses collègues de manière plus personnelle. Cazet va alors expliquer que peu importe le type ou la structure de l'organisation, les échanges informels sont nécessaires dans la création de liens interpersonnel car ils permettent «de vider son sac, faire redescendre la pression, réaliser que nous ne sommes pas isolés, trouver des solutions, nous sentir compris, recevoir et apporter de l'aide » (Cazet, 2020). Pour illustrer ces échanges informels, il évoque les

⁵ « Se dit d'une personne « caractérisé par une fréquence élevée de conduites visant à établir des contacts sociaux et à rechercher des stimulations nouvelles » (Larousse)

⁶ **Erreur ! Source du renvoi introuvable.**

« conversations imprévues à l'occasion d'un café, d'une pause, d'un déjeuner » (Cazet, 2020). Il nous apprend enfin que ces moments sont autant nécessaires « à la culture de l'entreprise et à la motivation des équipes que les rendez-vous et les canaux officiels de la communication interne »⁷ (Cazet, 2020).

d. Détérioration de la qualité de la communication interpersonnelle en entreprise

En 2007, Gajendran et Harrison définissent un paradoxe des télétravailleurs. Ils expliquent que le télétravail risque de dégrader les communication entre les travailleurs et avec leurs supérieurs hiérarchiques alors qu'il est censé permettre de renforcer l'autonomie et réduire les conflits entre les sphères privées et professionnelles (Gajendran & Harrison, 2007). Ainsi, comme dernière catégorie d'effets négatifs du télétravail, nous avons regroupé les types de détérioration de la qualité de la communication interpersonnelle.

Nous avons déjà cité l'un de ces éléments dans la définition des TIC⁸, à savoir, la **surcharge informationnelle** (Centre d'analyse stratégique, 2012). Cet élément est également cité par Rosanvallon (2012) mais il ajoute que les TIC peuvent également provoquer une **formalisation**, une **dépersonnalisation** et un **raccourcissement** des échanges. À cela, Azimov (2020, p. 18) ajoute que ses interviews ont permis faire ressortir que les communications à distances s'avéraient **moins simples** et **moins naturelles**. Il indique que ces différences avec la communication en « face-à-face » renforce l'importance perçue du travail en « présentiel » pour les employés qui communiquent avec d'autres personnes de façon régulière.

De plus, Azimov nous indique que l'ensemble des personnes qu'il a interrogées ont noté que le télétravail en temps de coronavirus touche à **l'efficacité** de la communication interpersonnelle chez les télétravailleurs et ce malgré l'existence des appels vidéo et vidéo conférences. Ses répondants auraient même ajouté qu'avec l'utilisation des TIC « à distance », ils se sentaient moins à l'aise en conversations car ils avaient « l'impression de **manquer des informations cruciales** » (Azimov, 2020, p. 17) mais ils se sentaient également **moins à leur aise** durant celles-ci. En revanche, Azimov introduit la nuance de l'expérience préliminaire de télétravail par rapport à ces problèmes engendrés par le télétravail. Il explique que des travailleurs ayant pu

⁷ <https://toutbougne.com/2020/09/05/communication-informelle-et-teletravail/>

⁸ **Erreur ! Source du renvoi introuvable.**

expérimenter le télétravail avant la pandémie de manière totale ou épisodique se disaient habitués aux modifications communicationnelles et en souffraient moins (Azimov, 2020).

Les travaux de Corraze (1981) permettent d'expliquer l'impact sur l'efficacité de la communication car il explique que la quantité d'information transmise par le non-verbal est importante. Il cite d'ailleurs « les gestes, les expressions faciales ou encore le regard » comme éléments non-verbaux. Azimov (2020) nous fait comprendre que le non-verbal est décrit comme absent par ses répondant mais cette absence est également citée comme un effet du télétravail ou, parfois, des TIC, de manière plus générale par Cacioppo et ses collègues (2006) ainsi que Chabert (2020). De plus, Cacioppo et ses collègues indiquent « **l'absence d'indices non-verbaux** » comme un élément créant un manque de richesse dans les communications virtuelles en général. En outre, ils précisent que ce manque risque de créer des malentendus et de provoquer un sentiment de solitude des travailleurs à cause de la crainte du rejet interpersonnel (Cacioppo et al., 2006). Pour rappel, la solitude et les malentendus ont déjà été cités précédemment⁹ comme sources de détérioration des relations interpersonnelles. Par ailleurs, la perte de la dimension non-verbale de la communication est signalée par Chabert (2020) comme source de perturbation de la communication interpersonnelle. L'auteure va alors ajouter que cette perte implique d'apprendre « à communiquer avec moins d'informations ».

Comme dernier type de détérioration, Lantoine et Ledoux, Kniffin et ses collègues, Martins et ses collègues mais également Cacioppo et ses collègues vont évoquer une **perte de richesse** des communications. Lantoine et Ledoux (2020) disent que si le télétravail constitue une « alternative de choix dans cette crise sanitaire », en parlant de la pandémie de Covid-19, les interactions physiques au bureau possèdent quand même plus de richesse. Pour autant, Martins et ses collègues (2004) le mentionnait également avant l'apparition du coronavirus. Ils disaient, déjà en 2004, que les travaux de groupes virtuels manquaient de cette richesse communicationnelle par rapport aux travaux réalisés avec des groupes ayant la possibilité de se rencontrer en face à face, ce que Kniffin et ses collègues (2021) vont confirmer par la suite.

⁹ Détérioration de la qualité de la relation interpersonnelle en entreprise

2.2. Les conséquences positives

Dans cette partie, nous allons donc nous intéresser aux effets positifs du télétravail sur les communications et relations interpersonnelles en entreprise en les citant mais également en les explicitant avec l'aide des études qui les ont analysés. Elles ont été divisées en quatre catégories. La première catégorie regroupe les arguments relatifs à la détérioration de la qualité des relations interpersonnelles en entreprises. La deuxième regroupe les arguments relatifs à la réduction de la fréquence communicationnelle en entreprise. La troisième regroupe les arguments relatifs à la détérioration de la qualité des communications interpersonnelles en entreprise. Il s'agit donc d'une catégorie d'effets quantitatifs et de deux catégories d'effets qualitatifs.

a. Maintient et création de relations interpersonnelles en entreprise

Si on a pu observer que certains auteurs s'accordent à dire que les TIC et le télétravail risquent de réduire le nombre de relations interpersonnelles, ce n'est pas le cas de tous. En effet, c'est le cas de Metiu lorsqu'elle explique son étude en collaboration avec O'Leary et Wilson. Elle indique qu'ils auraient observés que, malgré l'impossibilité de se rencontrer en face-à-face, personnes éloignées désiraient garder le contact avec des collègues éloignés physiquement (même « d'environ 1 300 kilomètres » (Metiu, 2015)) avec qui ils communiquaient et avaient créé un sentiment d'identité partagée, tout autant qu'avec un collègue situé sur le même lieu de travail. Ainsi, ils auraient conclu leur étude en disant que « non seulement les collaborateurs éloignés communiquaient tout autant que ceux qui étaient situés au même endroit, mais que leurs niveaux d'identité partagée de proximité perçue¹⁰ étaient en général identiques à ceux de collègues travaillant au même endroit » (Metiu, 2015). On peut alors comprendre que l'un des points essentiels au maintien de la relation pourrait être la communication elle-même ainsi que l'identité partagée développée grâce à cette première. Metiu insiste même pour dire que si l'approche des managers est adaptée, il leur sera possible de **créer des liens interpersonnels forts** dans les équipes mais également une **collaboration efficace** entre les membres de l'équipe, et ce, même sans que ceux-ci se soient rencontrés physiquement (Metiu, 2020). Elle ajoutera enfin que l'important pour la cohésion du groupe de travail et ses performances n'est pas la

¹⁰ Erreur ! Source du renvoi introuvable.

distance réelle entre les membres de l'équipe mais plutôt le bon développement de la proximité perçue en son sein.

Chabert va également l'affirmer en disant que les TIC sont un moyen concret de **garder des liens** et une collaboration efficace malgré le contexte de la pandémie liée au virus de la COVID-19 (Chabert, 2020). Il s'agit d'une observation que Léon, Walkowiak, Lantoiné et Ledoux mais également Rosanvallon ou encore Ruiller et ses collègues vont confirmer mais, toutefois, en en apportant quelques des nuances.

Ainsi, ce maintien des liens est observé par Ruiller et ses confrères mais ils préciseront qu'il aura plus de chances de survenir avec des collaborateurs autonomes. Ils expliquent qu'ils seront plus susceptibles de s'impliquer dans des « processus communicationnels et identitaires » et que cela leur permettra d'ailleurs d'augmenter le « sentiment de proximité perçue » du groupe (Ruiller et al., 2017).

Lantoiné et Ledoux vont, quant à eux dire que le télétravail permet le maintien de « l'implication de l'équipe malgré la distance » (Lantoiné & Ledoux, 2020). Sur ce point, Rosanvallon indiquera plutôt que les TIC permettent d'élargir les collectifs de travail. En effet, dans certains cas, avec l'utilisation des technologies, les utilisateurs se voient insérés dans des collectifs larges. Ces collectifs, seraient selon Rosanvallon pourvus de fortes relations d'entraide, ainsi, même si les liens des travailleurs avec leurs équipes de travail se distendent parfois, ce sera « toujours au profit d'autres équipes, souvent extérieures à leur service » (Rosanvallon, 2012).

Cette modification des collectifs de travail était précédemment évoquée par Yang et ses collègues¹¹ lorsqu'ils évoquaient la communication en « silos » pour expliquer la réduction de la fréquence communicationnelle. Pourtant, elle permet également de soutenir la thèse inverse. En effet, pour rappel, ils évoquaient que la communication en silos impliquait de communiquer de manière plus intense dans le groupe mais moins avec les autres groupes (Yang et al., 2022). Ces deux théories viennent donc se compléter et on peut en conclure que si le nombre de relations tendra à croître entre certaines personnes lorsqu'il réduira entre d'autres.

11

Walkowiak va quant à lui conclure son article en expliquant que de nouvelles formes d'organisation permettent « une coordination plus horizontale » (Walkowiak, 2006). Ainsi, une organisation pourrait créer des équipes de résolutions de problème ayant pour but d'améliorer la production par une coordination liée à la communication (Walkowiak, 2006). Ces nouvelles équipes constitueraient alors des sources de création de nouvelles relations. Par ailleurs, Leon va également mettre en avant une modification de la gestion des travailleurs. En effet, il souligne le besoin de favoriser l'appropriation des TIC par les groupes de travail ainsi que leurs supérieurs car ceux-ci permettent de gérer le sentiment de proximité perçu mais également l'importance, pour les managers de « repenser les temps de relation en face à face » car ceux-ci sont une source non négligeable de communications interpersonnelles et d'identification partagée (Leon, 2008).

b. Amélioration de qualité de relations interpersonnelles en entreprise

Alors, si le télétravail peut être une source de maintien et même parfois de développement du nombre de relations interpersonnelles, certains auteurs vont également affirmer qu'il permet d'améliorer la qualité des relations interpersonnelles au travail. C'est le cas notamment de Lantoine et Ledoux qui indiquent que « la communication interne, peu importe sa forme, va permettre de **renforcer la collaboration** par une diffusion horizontale de l'information au sein de l'organisation » (Lantoine & Ledoux, 2020).

Chabert nous apprend que même si la communication interpersonnelle a fortement changé durant la pandémie liée au coronavirus, les relations au travail peuvent tout de même devenir **plus harmonieuses** si les télétravailleurs ont la volonté d'apprendre à se connaître soi et l'autre (Chabert, 2020). Lantoine et Ledoux vont quant à eux nous indiquer que le télétravail permet de garantir **l'autonomie** et l'estime de soi de travailleurs mais également une **diminution du stress** et un **gain de flexibilité** (Lantoine & Ledoux, 2020).

Par ailleurs, Assimo ajoute que le télétravail contre les schémas de contrôle absolu du travailleur par le manager. Ainsi, les chefs d'équipes se retrouvent obligés de développer de la confiance et de la **prévenance** envers leurs équipes. Ils sont également contraints d'écouter, d'orienter, et de déléguer s'ils souhaitent continuer de travailler de manière aussi efficace (Assimo, 2020). Acerta ajoute le fait que le télétravail peut être source d'une nouvelle **confiance interpersonnelle**. En effet, à la

suite de leur enquête menée auprès d'entreprises belges en 2021, Acerta explique que le télétravail intensif mis en place pendant la pandémie a engendré une augmentation de la confiance que les gérants d'entreprise ont en leur personnel en télétravail. Ils indiquent que « près de sept entreprises sur dix ont désormais confiance en leurs travailleurs en télétravail » (Acerta, 2021).

c. Maintient et augmentation de la quantité des communications interpersonnelles

En termes de communication, des auteurs vont, ici encore, à l'encontre de l'hypothèse de la réduction du nombre de communications interpersonnelles. Ainsi, pour commencer, Lantoine et Ledoux, indiquent que le télétravail ont constitué un réel pilier pour les interactions interpersonnelles durant la crise de coronavirus (Lantoine & Ledoux, 2020). Ils ajoutent, avec un compte-rendu d'interview, que le télétravail peut également être source d'une **augmentation du nombre de contact** entre collègues ainsi qu'entre certains travailleurs et leurs responsables. Ces contacts se traduisent, en outre, par des conversations concernant des aspects tant professionnels que privés. Une interviewée d'ailleurs qu'elle a été « associée à d'autres projets et donc à d'autres personnes. » (Lantoine & Ledoux, 2020)

Metiu ajoute que lorsque la gestion de groupe de travail par le supérieur est adapté, il devra tendre à favoriser la communication entre les membres de l'équipe en l'encourageant (Metiu, 2015). Cet encouragement permettra, selon elle et selon les conclusions tirées de son étude réalisée avec O'Leary et Wilson, de renforcer « le sentiment d'identité partagée » ainsi que « de véhiculer un sens symbolique » à l'équipe (Metiu, 2015).

Wilson, O'Leary et Metiu indiquaient, d'ailleurs, en 2008, que, avec l'expérience, les équipes de travail à distance apprennent à **communiquer de manière plus fréquente** et à démarrer leurs tâches de manière plus rapide afin d'assurer la production (Wilson et al., 2008). Ruiller et ses collègues vont alors préciser, par rapport à cela, qu'il est important d'encourager ou parfois cadrer les nouvelles pratiques que créent les équipes dont les membres sont distanciés (Ruiller et al., 2017). En effet, ils indiquent que la distance permet de « filtrer le contenu des échanges » interpersonnels. De fait, la variété de technologies actuelles permet des usages divers mais spécifiques, compliqués auparavant, tels que des « échanges de photographies » ou encore un « usage de la messagerie instantanée pour partager des avis » (Ruiller et al., 2017).

Ensuite, Walkowiak, dans son article, confirme l'apport des technologies de l'information et communication. En effet, il y est indiqué que l'utilisation de l'informatique crée une communication plus intense entre les travailleurs et leurs collègues tant proches qu'éloignés (Walkowiak, 2006). Il indique que « les consignes, les indications, reçues et émises par les salariés, les demandes d'aide et de renseignements et les discussions sur le contenu du travail se développent. Ainsi, dans les firmes informatisées les salariés mobilisent davantage leur réseau de communication pour faire leur travail et résoudre les problèmes qu'ils rencontrent. » (Walkowiak, 2006). Enfin, il précise que des nouveaux réseaux « non hiérarchiques et décentralisés » sont mis en places grâce à ces technologies (Walkowiak, 2006).

Enfin, Rosanvallon permet de fixer ce point car elle explique que les échanges observés chez les travailleurs utilisant des TIC sont en général de plus intense et divers que ceux de deux collègues qui se passeraient de l'aide des TIC. Il ajoute, pour finir que ces échanges ont même la possibilité de posséder un côté informel (Rosanvallon, 2012).

d. Amélioration de la qualité des communications interpersonnelles en entreprise

Pour terminer les catégories d'effets du télétravail, on a vu précédemment que le télétravail avait plusieurs potentiels effets de détérioration des communications interpersonnelles en entreprise. Mais, une fois encore, ce n'est pas l'avis de tous les auteurs.

D'abord, Metiu explique que son étude réalisée avec O'Leary et Wilson avait même indiqué que certains travailleurs préfèrent communiquer à distance (Metiu, 2015). En effet, l'une des personnes interrogées aurait dit, pour la citer, que « La technologie est la clé de la relation entre (nom d'un collègue éloigné géographiquement) et moi. Comme nous ne travaillons pas dans le même bureau, la seule forme de **communication régulière** passe forcément par les courriels et les appels téléphoniques. Cela nous **permet de préparer** ce qui doit être dit, tandis qu'avec (nom d'un collègue proche géographiquement) nous disons parfois les choses précipitamment, dès qu'elles apparaissent dans notre esprit, sans prendre en compte toutes les implications de nos paroles » (Metiu, 2015). Cette préférence du distanciel a également été remarquée par Lantoine et Ledoux. En effet, l'un de leur répondant leur aurait indiqué que, grâce aux TIC, il était « plus à l'aise pour parler à des personnes avec qui je n'avais pas de contacts réguliers » (Lantoine & Ledoux, 2020).

Le télétravail constituerait alors un moyen de **faciliter** et de **simplifier** les communications interpersonnelles. Lantoine et Ledoux précisent, en revanche, que leurs entretiens ont permis de mettre en exergue l'importance de la **clarté** dans les communications à distance afin de maintenir une communication interne solide (Lantoine & Ledoux, 2020).

Ensuite, Ruiller et ses collègues indiquent que les TIC peuvent être considérées comme des « support aux dynamiques interpersonnelles » permettant **d'enrichir** les communications (Ruiller et al., 2017). En effet, ils expliquent que leur étude leur a permis de découvrir que la communication dans tous les groupes rencontrés, la communication était alimentée par un usage des TIC de manière régulière mais également que celle-ci était organisée de manière tant formelle qu'informelle. Les groupes avaient alors, par exemple, mis en place des rituels de politesse à la connexion et à la déconnexion ou encore des programmations de réunions à distance (Ruiller et al., 2017).

La recherche d'Ipsen et ses collègues a mis en exergue le livre de Scannell et ses collègues dans lequel ils ont, par ailleurs, observé que si le télétravail demande des capacités individuelles à ses utilisateurs pour son fonctionnement optimal, il permet également **d'améliorer ces capacités individuelles** (Scannell et al., 2011). Ainsi, ils citeront le « *travail d'équipe, la capacité d'interagir, de créer des relations, d'améliorer la confiance interpersonnelle, et la communication interpersonnelle* » (Ipsen et al., 2020). De plus, l'article nous rapporte un apport du télétravail indiqué par Cooper et ses collaborateurs, en 2001, à savoir, le développement de la *compétence de relation interpersonnelle* (Cooper et al., 2001; Ipsen et al., 2020).

Pour finir, un moyen d'améliorer les communications est d'en **personnaliser** l'usage. En effet, Rosanvallon indique que grâce aux TIC, les travailleurs ont la possibilité d'adapter leurs échanges en fonction de leurs besoins. Ils vont donc avoir la possibilité de renforcer et même enrichir leurs interactions avec certains collègues mais également la possibilité de les diminuer et les formaliser avec d'autres (Rosanvallon, 2012).

2.3. Limites des réponses précédentes

Pour terminer cette partie théorique, il semble important de souligner les limites générales des thèses présentées ainsi que leurs limites par rapport à leur apport dans ce travail.

Il y a plusieurs limites principales que l'on peut retrouver dans plusieurs articles. D'abord, aucun article cité ci-avant ne concerne directement la Belgique. Nous avons en effet des articles visant des territoires multiples¹² ou des territoires spécifiques tels que les Etats-Unis¹³, la Finlande¹⁴, le Royaume-Uni¹⁵ ou encore la France¹⁶.

Ensuite, certaines de ces études¹⁷ se sont déroulées avant 2020 et l'apparition du coronavirus. Or, comme dit précédemment, l'OMS et l'OIT se rejoignent pour affirmer que le télétravail a été fondamentalement modifié avec l'arrivée de la pandémie (Organisation internationale du Travail, 2022). En effet, il semble intéressant de se poser la question des conséquences du télétravail avec des équipes qui le pratiquaient de manière volontaire par le passé mais également avec certaines qui ne l'avaient jamais pratiqué, voire envisagé. D'ailleurs, dans l'étude de Ruiller et ses collègues, ils précisent dans leur conclusion que l'une des limites de leur travail est justement de ne pas avoir pris en compte l'influence des contextes de télétravail. Ainsi, le télétravail mis en place dans un contexte sanitaire, gouvernemental, géographique ou culturel différent pourrait avoir des impacts.

Ruiller et ses collègues relèvent également une autre limite de leur étude. En effet, ils indiquent qu'ils n'ont pas pris en compte l'activité et les missions du salarié. Ils ajoutent alors que celles-ci « impactent très certainement les relations interpersonnelles du collectif dispersé » (Ruiller et al., 2017).

¹² (Ipsen et al., 2020; Kniffin et al., 2021; Organisation internationale du Travail, 2022; Tay & Diener, 2011; UNESCO, 2020; World Health Organization & International Labour Organization, 2021)

¹³ (Cacioppo et al., 2006; Cleavenger & Munyon, 2015; Gajendran & Harrison, 2007; Kraut et al., 1998; Kurkland & Bailey, 1999; Martins et al., 2004; Mortensen & Hinds, 2001; Ngwenyama & Lee, 1997; O'Leary et al., 2014; Ozcelik & Barsade, 2018; Weiner & Hill, 1995; Wiesenfeld et al., 2001; Wilson et al., 2008; Yang et al., 2022)

¹⁴ (Azimov, 2020)

¹⁵ (Kolb, 2013)

¹⁶ (Anseel, 2021; Centre d'analyse stratégique, 2012; Chabert, 2020; INRS, 2021; Lachmann et al., 2010; Lantoin & Ledoux, 2020; Largier, 2001; Leon, 2008; Lynden, 2020; Malakoff Humanis, 2019; Rosanvallon, 2012; Ruiller et al., 2017; Sarazin, 2014; Walkowiak, 2006)

¹⁷ (Cacioppo et al., 2006; Centre d'analyse stratégique, 2012; Kraut et al., 1998; Lachmann et al., 2010; Malakoff Humanis, 2019; Martins et al., 2004; Mortensen & Hinds, 2001; Ngwenyama & Lee, 1997; O'Leary et al., 2014; Rosanvallon, 2012; Ruiller et al., 2017; Walkowiak, 2006; Weiner & Hill, 1995; Wiesenfeld et al., 2001)

Une autre limite de certains textes précédents est qu'ils ne se concentraient pas toujours sur les impacts du télétravail sur les communications ou les relations en entreprises. En effet, on retrouve l'étude d'Azimov (2020) qui cherche des moyens de changer le management des employés. Il va aussi se concentrer sur la relation entre le supérieur hiérarchique et l'employé, là où notre étude vise les relations et les communications interpersonnelles sans focus sur le poste effectivement occupé dans l'entreprise. Certaines autres¹⁸ ne se concentrent pas spécifiquement sur le télétravail. D'autres¹⁹ encore ne se penchent pas spécifiquement sur les aspects relationnels ou communicationnels.

Dans un autre registre, l'étude menée par le centre d'analyse stratégique (2012) et par Lachmann et ses collègues pourrait avoir été modifiée ou explicitée d'une manière à satisfaire des besoins politiques quelconques étant donné qu'il s'agit d'un organisme dépendant de la juridiction du Premier Ministre français ainsi que d'un rapport « fait à la demande du Premier ministre » (Lachmann et al., 2010, p. 1).

Enfin, certains²⁰ articles précédemment cités manquent parfois de profondeur car il s'agit d'articles de blogs, de revues ou de magazines rédigés par des professionnels, des experts ou des chercheurs visant à rendre plus accessibles leurs études ou à n'en développer qu'une partie des résultats. En revanche, ils permettent une approche plus directe et moins analysée de la situation. Et au contraire, certaines études semblent trop théoriques, telle que celle de Kniffin et ses consorts étant donné qu'il s'agit d'un assemblage de théories résumées sans réelle vérification pratique.

Chapitre 3 : conclusion théorique

Le télétravail constitue donc une mode de travail à distance du lieu considéré comme « normal », tout en utilisant les technologies de l'information et de la communication. Au niveau de la communication interne, le télétravail va principalement s'exercer avec l'aide de la téléphonie, sous toutes ses formes. On verra, par exemple, l'utilisation de la visioconférence s'accroître pour permettre de se voir malgré la distance. Cette manière de travailler n'était pas commune avant l'arrivée

¹⁸ (Cacioppo et al., 2006; Centre d'analyse stratégique, 2012; Cooper et al., 2001; Lynden, 2020; Ngwenyama & Lee, 1997; Rosanvallon, 2012; UNESCO, 2020; Walkowiak, 2006)

¹⁹ (Acerta, 2021; Chabert, 2020; Gajendran & Harrison, 2007; Ipsen et al., 2020; Lantoiné & Ledoux, 2020; Largier, 2001; Leon, 2008; Sarazin, 2014; Weiner & Hill, 1995; Wilson et al., 2008; World Health Organization & International Labour Organization, 2021)

²⁰ (Anseel, 2021; Assimo, 2020; Brunet, 2017; Cazet, 2020; Chabert, 2020; Lynden, 2020; Sarazin, 2014)

du Covid et comporte des changements fondamentaux pour les travailleurs. Les TIC permettent en effet de créer, échanger, enregistrer transmettre ou partager d'autres formes d'informations et d'entretenir des relations avec des personnes plus ou moins éloignées, ce qui modifie la forme et le contenu du travail.

Concernant la relation, comme nous l'avons indiqué auparavant, selon Marc et Picard (2015), il s'agit d'un lien entre deux individus qui s'inscrit dans la durée mais en constante évolution. L'humain est un être social dont l'un des besoins évoqués par Maslow est la relation, le sentiment d'appartenance et l'affiliation. O'Leary et ses collègues (2014) précisent que la qualité de la relation perçue est influencée par la proximité perçue de manière bien plus forte que par la proximité réelle entre les individus.

Or, il n'y a pas de relation sans communication. La communication interne a d'ailleurs pour but de créer et d'entretenir un équilibre informationnel et relationnel entre les travailleurs et dirigeants d'une même entreprise. Les TIC constituent alors un moyen transitionnel de création de valeurs partagées et plus récemment, la téléphonie nous a surtout permis de continuer de travailler, de communiquer et d'entretenir des relations professionnelles dans un contexte où il n'est pas possible de se rendre sur le lieu de travail habituel.

En termes de communication et de relations, le télétravail implique des bouleversements et des conséquences que l'on peut résumer négatives et positives en deux listes. Ainsi comme conséquences négatives, nous avons cité :

- Réduction du nombre de relations interpersonnelles
- Détérioration de la qualité de la relation interpersonnelle en entreprise
 - Risque d'isolement
 - Apparition d'un sentiment d'incertitude
 - Apparition de problèmes, de confusions et de conflits
 - Perte d'autonomie
- Réduction de la fréquence communicationnelle
- Détérioration de la qualité de la communication interpersonnelle en entreprise
 - Surcharge informationnelle
 - Formalisation des échanges
 - Dépersonnalisation des échanges
 - Raccourcissement des échanges
 - Communications moins simples
 - Communications moins naturelles
 - Communication moins efficaces
 - Informations cruciales plus difficiles à comprendre
 - Travailleurs moins à leur aise pendant la communication

- Absence d'indices non-verbaux
- Perte de richesse

Ces conséquences négatives ont ensuite été mise en opposition aux conséquences positives évoquées par divers auteurs. Nous avons alors cité :

- Maintient et création de relations interpersonnelles en entreprise
- Amélioration de qualité des relations interpersonnelles en entreprise
 - Renforcement de la collaboration
 - Relations plus harmonieuses
 - Développement de l'autonomie
 - Diminution du stress
 - Gain de flexibilité
 - Développement de prévenance
 - Développement de confiance interpersonnelle
- Maintient et augmentation de la quantité des communications interpersonnelles en entreprise
- Amélioration de la qualité des communications interpersonnelles en entreprise
 - Unique moyen de communication régulière
 - Possibilité de préparation des communications
 - Communication facilitée et simplifiée
 - Communication plus claire
 - Enrichissement des communications
 - Amélioration des capacités individuelles de *travail d'équipe*, d'interaction, de création de *relations*, de *confiance interpersonnelle*, de *communication interpersonnelle* et de *relation interpersonnelle*
 - Personnalisation des interactions en fonction des besoins individuels (renforcement/diminution, enrichissement/formalisation)

On remarque alors que certaines des conséquences positives citées sont les opposés de certaines conséquences négatives. De fait, si les théories évoquent des effets mais également leurs contraires, certains auteurs émettent des conditions à l'apparitions de telle ou telle conséquence.

Par ailleurs, si on a alors pu observer que nombres d'auteurs pointent des effets négatifs des TIC et du télétravail, il est intéressant de remarquer que beaucoup tentent d'y remédier en prodiguant des conseils. Par exemple, Kniffin et ses collègues indiquent que certains des risques peuvent être évités par une appropriation des outils de communication à distance par l'équipe de travailleurs ainsi qu'une volonté d'entraide de la part de ses membres. De plus, certaines conséquences positives tendront à se produire si le télétravail s'établit sur le long terme, que les technologies de l'information et communications sont bien assimilées par l'équipe de travail mais

également que tous les télétravailleurs s'investissent dans l'utilisation des TIC (Kniffin et al., 2021).

Partie 2 : étude empirique

Chapitre 1 : Hypothèses et méthodologie

1.1. Hypothèses

Au travers de la revue de littérature, nous avons vu que le télétravail a des effets sur la communication et la relation interpersonnelle en entreprise. Pour autant, nous avons pu rassembler les potentiels effets de celui-ci en deux catégories opposées ; les effets positifs et les effets négatifs. Nous avons pu constater que certains auteurs se contredisaient et que la majorité des sources ne concernait pas forcément le contexte spatio-temporel visé dans notre étude, ou ne prenait pas le télétravail ou les relations et communications comme sujet d'études spécifiques. Nous avons, ensuite, observé que ces effets pouvaient être organisés en quatre sous-catégories. La première différenciation possible était la cible des effets, à savoir la relation interpersonnelle ou la communication interpersonnelle.

Compte tenu de ces observations, nous pensons que le télétravail peut être source d'effets tant positifs que négatifs pour les relations et les communications développées. Cela nous mène alors aux deux hypothèses suivantes, comportant chacune trois sous-points à analyser :

H1. Le télétravail en temps de Covid a eu des effets sur les relations interpersonnelles au niveau de leurs quantités (a), leurs qualités (b) et leurs composantes (c).

H2. Le télétravail en temps de Covid a eu des effets sur les communications interpersonnelles au niveau de leurs quantités (a), leurs qualités (b) et leurs composantes (c).

Dans la littérature, nous n'avons pas trouvé de lien entre le profil socio-démographique et les effets du télétravail. Aussi, pour vérifier cette absence de corrélation, nous posons comme hypothèses les deux suivantes :

H3. Le profil socio-démographique (âge, genre, situation familiale) n'impacte pas les effets du télétravail sur les relations interpersonnelles.

H4. Le profil socio-démographique (âge, genre, situation familiale) n'impacte pas les effets du télétravail sur les communications interpersonnelles.

Pour finir, la revue de littérature nous a permis de nous rendre compte d'une possible évolution des pratiques communicationnelles en temps de Covid. L'utilisation des moyens de communications ont auparavant été cités comme moyens de communication interpersonnelle régulière. Aussi, nous émettons comme hypothèses :

H5. Le télétravail en temps de Covid a eu un impact sur la fréquence d'utilisation des moyens de communication interpersonnelle oraux et écrits.

1.2. Méthodologie

Choix du contexte spatio-temporel

Concernant le contexte spatiotemporel analysé dans ce mémoire et donc dans le questionnaire, nous avons décidé de nous concentrer sur la période du Covid en Belgique. Afin de délimiter cette période, dans un article daté du 24 mars 2020, comme deuxième conclusion et recommandation de la Cellule Evaluation, « Les entreprises – quelle que soit leur taille - sont tenues d'organiser le télétravail pour toute fonction où c'est possible sans exception. » (Gouvernement Belge, 2020). La Belgique est ensuite repassée en code orange. Ainsi, on retrouve, dans un article daté du 11 février 2022, l'information indiquant que le Comité de concertation a décidé de la mise en place du « code orange à partir du 18 février 2022 » impliquant que « le télétravail n'est [...] plus obligatoire, mais il reste recommandé » (Gouvernement Belge, 2022). Aussi, nous savions que nous devions nous fixer sur 2020 comme date de début et début 2022 comme date de fin.

Pourtant, en septembre 2019, l'institut Vias, auparavant appelé Institut Belge pour la Sécurité Routière, publiait un article indiquant que « 22% des travailleurs belges affirment télétravailler (régulièrement) » (Institut Vias, 2019). En 2021, ils indiquent que « 41% des travailleurs belges fait du télétravail occasionnel ou structurel » (Institut Vias, 2021). Enfin, en 2022, ils expliquent que « 32 % des Belges déclarent prêter au moins un jour par semaine en télétravail » (Institut Vias, 2022). Aussi, afin de viser le pic de télétravail en Belgique avant sa redescente, nous avons décidé de nous cloisonner aux années 2020 et 2021.

Concernant le lieu, nous avons décidé de nous restreindre à la Belgique. En effet, comme précisé dans les limites des études précédentes, plusieurs d'entre elles avaient pour but d'étendre le territoire de recherche à son maximum ou se

concentraient sur la France. Aussi, il nous a intéressé de traiter le cas de la Belgique afin de voir si les théories précédemment citées pouvaient être généralisées à celui-ci.

Dans les études précédemment citées dans la partie théorique, nous avons pu retrouver certains éléments de réponse que nous voulons mettre en question au regard de nos hypothèses précédemment citées.

Création du questionnaire

Nous avons pu observer que certaines études²¹ ont eu recours à des interviews. Pour autant, une limite se pose quant à cette manière de recenser des données. En effet, s'il est possible d'avoir des réponses plus longues, qui permettent peut-être une analyse plus en profondeur du sujet ; dans ce mémoire, nous avons des hypothèses tant quantitatives que qualitatives qui peuvent être vérifiées à l'aide d'échelles. Ainsi, il nous semble plus pertinent de nous orienter vers un questionnaire, comparable à celui d'Ipsen et ses collègues²².

De plus, nous cherchons à recenser les avis de travailleurs de différentes entreprises belges. Aussi, il nous semblait plus intéressant de créer un questionnaire unique concis utilisant des échelles et qui pourrait être diffusé à plus grande échelle et analysés plus systématiquement que des questionnaires demandant des réponses sous forme de paragraphes rédigés ou des interviews. Cela nous permettra, en théorie, de rassembler une base de données plus conséquente et plus fiable. En outre, le questionnaire a été réalisé avec l'aide de l'outil Google Forms. Nous avons réalisé ce choix car il permet une compatibilité avec nombre de moteurs de recherches et réseaux de partages.

Comme exemple de « bon » questionnaire, nous nous sommes basés sur le questionnaire d'Ipsen et ses collègues²³, mais également sur les recommandations de Gerard Derèze dans son cours « Approches qualitatives en information et communication » (LCOMU1212) donné à l'UCLouvain. Notre questionnaire comportera donc des questions fermées sous la forme d'échelles et des questions à choix multiples. Le questionnaire comportera également 4 questions ouvertes, mais

²¹ Par exemple : **Erreur ! Source du renvoi introuvable., Erreur ! Source du renvoi introuvable.**

²² **Erreur ! Source du renvoi introuvable.**

²³ **Erreur ! Source du renvoi introuvable.**

ne nécessitant qu'une réponse courte qui permettra aux répondants de citer des éléments qu'ils n'auraient pas retrouvés dans les questions précédant ces dernières.

L'étude a été prévue pour avoir un aperçu de l'expérience des télétravailleurs en 2020 et 2021 mais également pour analyser la pertinence de la liste d'effets du télétravail. De plus, il a été construit afin de tester nos hypothèses. Cela nous permettra, via l'analyse des réponses, de valider ou d'invalidier ces hypothèses. Ainsi, le questionnaire est composé de 6 sections comprenant 25 questions (voir l'annexe **Erreur ! Source du renvoi introuvable.**). Les rubriques sont :

- i. Présentation de l'étude et confirmation des caractéristiques nécessaires à la participation
- ii. Identification de l'échantillon (questions socio-professionnelles)
- iii. Modalités de pratique communicationnelle avant Covid
- iv. Modalités de pratique communicationnelle en télétravail pendant Covid
- v. Effets du télétravail sur les relations interpersonnelles en entreprise
- vi. Effets du télétravail sur les communications interpersonnelles en entreprise

Le questionnaire est structuré en thématiques. Cela nous permet de guider les répondants en cadrant le sujet général des questions. Nous avons décidé de ne pas expliquer le contexte de l'enquête trop en détail, car l'attention des répondants diminue au fur et à mesure de la lecture du questionnaire (Galesic & Bosnjak, 2009). De plus, nous savions que lors du partage du questionnaire, il nous fallait indiquer une longueur relativement courte (ici, en moyenne 5 à 10 minutes) afin de toucher plus de monde et ainsi avoir plus de répondants qui commencent et complètent le questionnaire (Galesic & Bosnjak, 2009).

Ainsi, nous avons commencé la première section par une courte présentation du sujet de l'enquête, accompagnée d'une rubrique « Mention légale » concernant le Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD). La seule question de cette section permet la vérification des caractéristiques nécessaires au remplissage du questionnaire, à savoir, le fait d'avoir télétravaillé pour une entreprise belge entre 2020 et 2021.

La deuxième section comporte des questions socio-professionnelles nous permettant de caractériser notre échantillon. Les caractéristiques visées sont le genre, l'âge, la catégorie professionnelle, le statut conjugal, la possession d'enfants, la région

de l'entreprise et la continuité du travail dans l'entreprise. Concernant la catégorie professionnelle, nous avons choisi de reprendre la nomenclature des professions et catégories socioprofessionnelles (PCS) proposée par l'Institut national de la statistique et des études économiques (Insee, 2021). Pour autant, nous n'avons pas cité les agriculteurs exploitants et les professions intermédiaires explicitement car la première catégorie ne nous semble pas compatible avec notre recherche et la seconde nous semble trop peu définie. Malgré tout, nous avons laissé la possibilité de répondre par l'option « Autre... ». Concernant le statut conjugal, nous avons décidé de reprendre la nomenclature proposée sous la définition du statut conjugal proposé par TV5Monde²⁴. Cependant, nous avons ajouté la mention « cohabitant légal » associé à « marié » à la suite d'un test du questionnaire par un cohabitant légal qui ne se retrouvait pas dans les choix proposés.

La troisième section s'intéresse aux moyens de communication des répondants dans leurs fonctions avant l'apparition du Covid. On y retrouve une question liée à l'expérience du télétravail avant le Covid, une question sur la fréquence d'utilisation de moyens oraux, une troisième liée à la fréquence d'utilisation de moyens écrits et, enfin, une quatrième permettant aux répondants de citer des moyens de communications qui n'étaient pas repris dans les questions 2 et 3.

La quatrième section est présentée de manière quasiment identique à la précédente. Elle s'intéresse aux moyens de communications utilisés pour télétravailler en période de Covid. Elle est constituée de 3 questions portant sur les moyens de communication oraux, écrits et ceux qui n'auraient pas été cités dans les deux questions précédentes. Les moyens cités sont volontairement les mêmes que dans la troisième rubrique afin de permettre une analyse de l'évolution de la fréquence d'utilisation de chaque moyen entre les deux temporalités.

Les sections 5 et 6 concernent les effets du télétravail sur les relations interpersonnelles (5) et les communications interpersonnelles (6) en entreprise en temps de Covid. Elles sont constituées de 5 questions pratiquement identiques, si ce n'est l'objet des effets. Les premières questions de ces rubriques demandent aux répondants s'ils ont remarqué des effets de la généralisation du télétravail. Les deuxièmes questions portent sur l'impact du télétravail sur la quantité des relations (5) et communications (6) au travail. Les troisièmes portent sur l'impact du télétravail sur

²⁴ (<https://langue-francaise.tv5monde.com/decouvrir/dictionnaire/s/statut%20conjugal>)

la qualité des relations (5) et des communications (6) au travail. Les quatrième questions portent sur l'impact du télétravail sur les composantes trouvées dans la revue de littérature telles que la flexibilité du travail (5) ou la surcharge informationnelle (6). Ces questions sont posées sous formes d'échelles en cinq points allant de « Forte diminution » à « Forte augmentation », avec pour valeur médiane « Pas de changement ». Ces échelles nous permettent de proposer tous les effets cités en revue de littérature, même les effets inverses tels que la réduction et l'augmentation de l'autonomie des travailleurs. Les cinquièmes questions permettent aux répondants de citer des effets qu'ils n'ont pas retrouvés dans les trois questions précédentes.

Ce questionnaire a été testé par deux proches et validé pour la diffusion après quelques modifications au niveau de l'orthographe et de la structure.

Concernant les hypothèses, l'H1 et l'H2 ont toutes deux 3 sous-points à vérifier. Elles portent sur les effets du télétravail en temps de Covid sur les relations (H1) et communications (H2) interpersonnelles en portant une attention à leurs quantités (a), leurs qualités (b) et leurs composantes (c). Ces deux hypothèses seront vérifiées à l'aide des sections 5 et 6 du questionnaire, la section 5 portant sur l'H1 et la 6 portant sur l'H2. Les composantes de ces hypothèses seront vérifiées avec les questions b (quantité), c (qualité) et d (composantes) de ces sections. Ces six questions sont posées sous forme d'échelles en 5 points avec une valeur centrale neutre. Par exemple, les questions 5.b. et 6.b. possèdent une échelle allant de « diminution » (1) à « augmentation » (5) en laissant la possibilité du « pas de changement » (3). Ces deux hypothèses nous permettront également de vérifier la véracité de la liste d'effets que nous avons créée avec la littérature scientifique.

L'H3 et l'H4 concernent le lien entre le profil socio-démographique et les effets observés du télétravail sur les relations (H3) et communications (H4) interpersonnelles en temps de Covid. La littérature ne nous a pas indiqué de lien potentiel donc nous avons posé comme hypothèse qu'il n'existait pas de lien entre le profil du répondant et les effets qu'il a rencontré. Le profil socio-démographique est considéré comme trois variables indépendantes : l'âge, le genre et la situation familiale. Elles ont été enregistrées dans la seconde section du questionnaire avec les questions 2.a. (genre), 2.b. (tranche d'âge), 2.c. (statut conjugal), 2.d (possession d'enfants). Ces variables indépendantes seront analysées par rapport aux effets du télétravail sur les quantités,

qualités et composantes des relations et communications interpersonnelles dont les données se retrouvent aux questions b, c et d des sections 5 et 6.

La dernière hypothèse, l'H5, concerne l'impact du télétravail sur la fréquence d'utilisation des différents moyens de communication interpersonnelle. Cet impact sera mesuré grâce à la comparaison des questions 3.b. et 3.c. avec les questions 4.a. et 4.b. Ces questions recensent respectivement les fréquences d'utilisation, avant et pendant Covid, des divers moyens oraux et écrits de communications interpersonnelles.

Déroulement de l'enquête

En ce qui concerne notre échantillon, nous nous sommes mis d'accord pour fixer un minimum de 50 répondants afin de réaliser une étude valide. Nous avons décidé de nous orienter vers un échantillonnage non-probabiliste risquant d'être moins représentatif de la population, mais nous assurant d'atteindre notre quota minimum. Notre choix s'est porté sur l'échantillon par réseau, aussi appelé échantillon boule de neige. En effet, nous avons décidé de partager le lien du questionnaire sur Facebook, LinkedIn et Reddit. Le but était de toucher un maximum de personnes, car les trois caractéristiques requises pour répondre au questionnaire étaient contraignantes. En effet, seules les personnes ayant expérimenté le télétravail pour une entreprise belge en temps de Covid nous intéressaient pour cette étude. Ainsi, sur Facebook, l'enquête a été partagée via une publication publique invitant également au partage de l'enquête ainsi que via des groupes d'entraide d'étudiants. La publication originale a été repartagée une dizaine de fois. De plus, nous avons décidé de contacter des proches via Messenger pour tenter de faire compléter le questionnaire par des proches ne possédant pas de comptes sur les réseaux sociaux. L'enquête a également été publiée sur LinkedIn afin d'y toucher des contacts différents et sur des forums belges et/ou francophones de Reddit afin de toucher des personnes en dehors de notre cercle. Nous avons également demandé, par mail, le partage de l'enquête en interne dans une entreprise belge ayant effectué du télétravail en temps de Covid (environ une trentaine d'employés), présente dans notre cercle. Enfin, nous avons pu compter sur l'effet de bouche à oreille créé par et avec des proches afin, ici encore, de toucher des personnes n'ayant pas été touchés par les méthodes précédentes.

La période de récolte des réponses s'est déroulée entre le 29/11/2022 et le 06/12/2020, soit durant une semaine. Au cours de cette période, un total de 57

réponses a été récolté. Parmi ces réponses, trois ont dû être supprimées, car les participants ont, à la première question, indiqués qu'ils n'avaient pas télétravaillé pour une entreprise belge entre 2020 et 2021. Une fois ces trois réponses supprimées, nous avons codé les réponses afin de changer toutes les réponses en valeurs numériques facilitant l'analyse. Voici le tableau du codage des valeurs :

Type d'échelles (question concernée)	Données textuelles	Code numérique
Nominale (2a)	Femme	1
	Homme	2
	Ne souhaite pas le préciser	3
Ordinale (2b)	Moins de 18 ans	1
	Entre 18 et 24 ans	2
	Entre 25 et 34 ans	3
	Entre 35 et 49 ans	4
	Entre 50 et 64 ans	5
	65 ans ou plus	6
Nominale (2c combinée avec 2d)	Célibataire avec enfant(s)	1
	Célibataire sans enfant	2
	Marié/Mariée ou en cohabitation légale avec enfant(s)	3
	Marié/Mariée ou en cohabitation légale sans enfant	4
	Veuf/Veuve avec enfant(s)	5
	Veuf/Veuve sans enfant	6
	Divorcé/Divorcée avec enfant(s)	7
	Divorcé/Divorcée sans enfant	8
Nominale (2e)	Artisans, commerçants et chefs d'entreprise	1
	Cadres et professions intellectuelles supérieures	2
	Employés	3
	Ouvriers	4
	Autre (possibilité de répondre)	5
Nominale (2f)	Wallonie	1
	Flandre	2
	Région de Bruxelles-Capitale	3
	Ne souhaite pas répondre	4
Nominale (1,2g, 3a, 5a, 6a)	Oui	1
	Non	2
	« Ne souhaite pas répondre » ou « Ne se souvient pas »	3
Ordinale (3b, 3c, 4a, 4b)	Ne veux pas se prononcer	0
	Jamais	1
	Une ou quelques fois par an	2
	Une à plusieurs fois par mois	3
	Une à plusieurs fois par semaine	4

	Une à plusieurs fois tous les jours	5
Ordinale (5b, 6b)	Réduction	1
	Faible réduction	2
	Pas de changement	3
	Faible augmentation	4
	Augmentation	5
Ordinale (5c, 6c)	Détérioration	1
	Faible détérioration	2
	Pas de changement	3
	Faible amélioration	4
	Amélioration	5
Ordinale (5d, 6d)	Forte diminution	1
	Faible diminution	2
	Pas de changement	3
	Faible augmentation	4
	Forte augmentation	5

Concernant les résultats, les 54 questionnaires que nous avons gardés nous semblent cohérents dans leurs réponses. Aussi, une fois le codage des données terminé, nous avons entré la base de données dans le logiciel IBM SPSS afin de réaliser nos analyses statistiques. En revanche, nous remarquons qu'il aurait été intéressant de réaliser cette enquête à plus grande échelle avec une utilisation de moyens plus importants. Cela nous aurait permis de collecter l'opinion de l'ensemble de la population afin de penser à des mesures pour l'avenir du télétravail en Belgique.

De plus, nous aurions pu traduire notre questionnaire dans les 2 autres langues nationales (néerlandais et allemand) ainsi qu'en anglais car, le choix du français nous pousse à nous douter que nous aurons peu de réponses de personnes ne parlant pas couramment français.

Concernant les analyses à proprement parlé des résultats de l'enquête, nous avons réalisé les analyses avec le logiciel SPSS en fonction de nos hypothèses. Ainsi, pour la première et la deuxième hypothèse, nous avons réalisés des tableaux de fréquences. Ceux-ci nous permettent de faire ressortir les tendances des modifications au niveau des composantes des relations et communications interpersonnelles des répondants. Nous avons alors pu observer, pour chaque composante, si le télétravail impliquait une diminution, une augmentation ou s'il n'impliquait pas de changement. Pour la troisième et quatrième hypothèse, nous avons réalisé des tests de χ^2 sur base de nos tableaux croisés dynamiques comparant les effets avec l'âge et la situation familiale. Concernant la sous-hypothèse selon laquelle les effets rencontrés

seraient indépendants du genre, nous allons l'analyser via un test des échantillons indépendants et un test de corrélation de Pearson. Pour finir, pour la cinquième hypothèse, nous allons réaliser un T-test pairé afin de faire le lien entre les comportements avant et en période de Covid.

Toutes ces analyses seront ensuite interprétées et nous en tirerons des conclusions par rapport à la littérature ainsi que des informations pour les entreprises. Ces analyses nous permettront également de nous rendre compte des limites de notre enquête et des pistes à exploiter pour les études à venir sur le sujet.

Conclusion de la méthodologie

En somme, nous avons décidé de réaliser une étude autour du sujet d'actualité qu'est le télétravail en temps de Covid. Cette étude est cadrée par un contexte spatio-temporel précis, les entreprises en Belgique entre 2020 et 2021.

Concernant l'enquête, nous avons cherché à obtenir un maximum de répondants ainsi que des réponses comparables. Cela nous permettra de valider ou invalider nos hypothèses. Aussi, nous avons choisi de créer un questionnaire unique concis utilisant majoritairement des échelles. Le choix de l'échantillonnage par réseau nous a permis de varier les méthodes de diffusion du questionnaire. Nous l'avons donc partagé via trois moyens principaux, les réseaux sociaux, les mails et le bouche à oreille. La période de récolte a duré une semaine et a permis de recenser 57 réponses. 54 de ces réponses se sont avérées valides après vérification de la première question.

Concernant les réponses, nous les avons codées en chiffres afin de pouvoir les analyser. Ensuite, nous avons réalisé des fréquences, des tableaux croisés dynamiques, des χ^2 , des tests d'échantillons indépendants, des tests de corrélation de Pearson et un T-test pairé. Ceux-ci nous permettant, après interprétation, de tirer des conclusions et clôturer notre étude.

Chapitre 2 : analyse des résultats

2.1. Analyse de l'échantillon

Notre échantillon final est constitué de 54 individus affirmant avoir télétravaillé en temps de Covid pour une entreprise belge. Ces 54 individus peuvent être décrits selon 8 questions qui leur ont été posées.

Ainsi, parmi ces individus, au niveau du genre auquel les répondants s'identifient majoritairement, nous comptons 29 femmes (53,7%) et 25 hommes (46,3%). Ce résultat reflète un bon équilibre entre le nombre d'hommes et de femmes car ils sont représentés de façon presque égale.

Concernant l'âge des participants au 24 mars 2020, date de mise en place du télétravail obligatoire par le gouvernement belge, nous avons 1 personne ayant moins de 18 ans (1,9%), 5 personnes entre 18 et 24 ans (9,2%), 19 personnes entre 25 et 34 ans (35,2%), 21 personnes entre 35 et 49 ans (38,9%), et 8 personnes entre 50 et 64 ans (14,8%). Nous avons donc une majorité de personnes entre 35 et 49 ans, même si les personnes se situant dans la tranche « 25-34 » représentent une partie importante de notre échantillon.

Au niveau de la situation familiale, nous avons décidé de combiner les questions sur le statut conjugal (2c) et sur la possession d'enfants (2d) en temps de Covid. Cette combinaison nous informe que 1 répondant était célibataire avec enfant(s) (1,9%), 15 répondants étaient célibataires sans enfant (27,8%), 24 répondants étaient mariés ou en cohabitation légale avec enfant(s) (44,4%), 12 répondants étaient mariés ou cohabitation légale sans enfant (22,2%), et 2 répondants étaient divorcés avec enfant(s) (3,7%).

À la question des catégories professionnelles, 2 personnes se disent « Artisans, commerçants et chefs d'entreprise » (3,7%), 20 se disent « Cadres et professions intellectuelles supérieures » (37%), 31 se disent « Employés » (57,4%) et 1 personne se dit « Ouvriers » (1,9%).

Concernant la continuité du travail dans l'entreprise jusqu'à aujourd'hui, 43 répondants (79,6%) nous indiquent qu'ils travaillent toujours dans la même entreprise qu'entre 2020 et 2021. Les 11 autres répondants nous indiquent qu'ils n'y travaillent plus (20,4%).

Les répondants ont également eu la possibilité d'indiquer l'emplacement de l'entreprise pour laquelle ils ont télétravaillé en temps de Covid. 4 d'entre eux (7,4%) ne souhaitent pas répondre à la question mais, pour le reste, 1 répondant (1,9%) a sélectionné la Flandre, 10 répondants (18,5%) ont sélectionné la Région de Bruxelles-Capitale et 39 répondants (72,2%) ont sélectionné la Wallonie.

La dernière question permettant de différencier nos répondants concerne l'expérience du télétravail antérieure à l'apparition du Covid. À cette question, 29

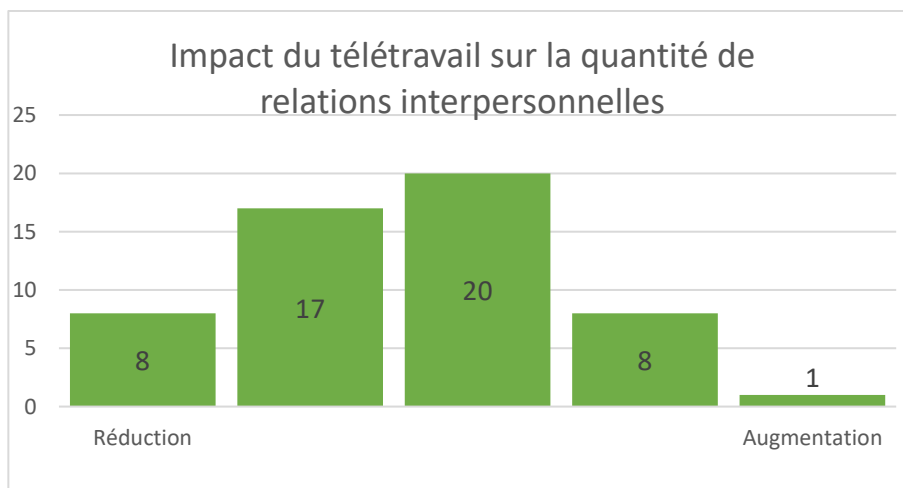
répondants (53,7%) nous ont indiqué avoir déjà télétravaillé avant l'apparition du Covid et 25 répondants (46,3%) ont indiqué que ça n'était pas leur cas.

2.2. Vérification des hypothèses

a. Analyse de l'hypothèse 1

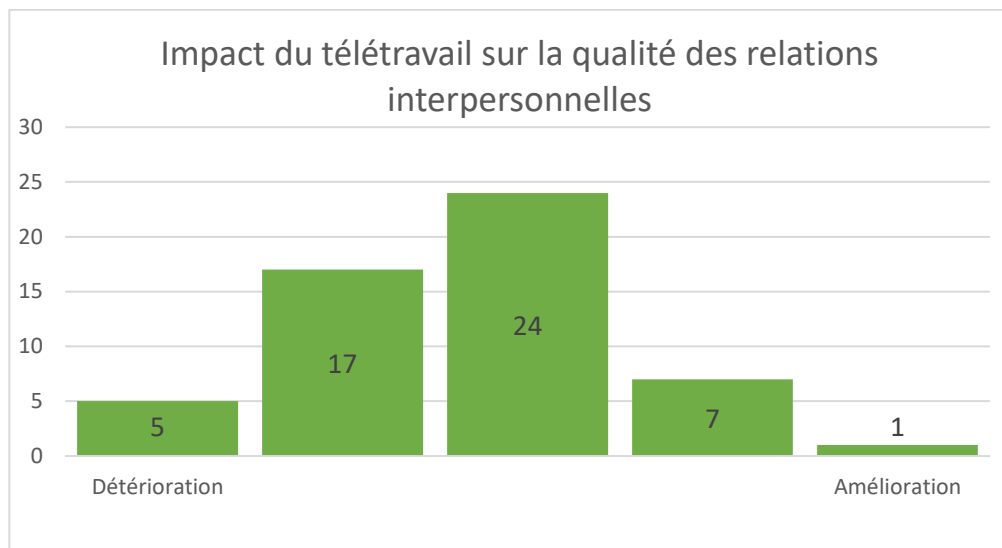
La première hypothèse est : « Le télétravail en temps de Covid a eu des effets sur les relations interpersonnelles au niveau de leurs quantités (a), leurs qualités (b) et leurs composantes (c). » Les questions qui vont nous permettre de vérifier ces hypothèses étaient déjà comparatives, en elles-mêmes. En d'autres termes, les répondants ont été invités à indiquer, avec l'aide d'une échelle, la manière dont, selon eux, les différentes composantes avaient évolué avec l'arrivée du télétravail en période de Covid. Alors, afin de remarquer s'ils ont, en majorité, rencontré une augmentation, une diminution ou pas de changement au niveau de chaque composante, nous avons effectué des tableaux de fréquences.

Concernant la **quantité** des relations interpersonnelles (a), on observe que 25 répondants, soit 46,3%, indiquent une réduction. 9 d'entre eux, soit 16,7%, indiquent une augmentation du nombre de relations. 20 d'entre eux, soit 37%, indiquent ne pas observer de changement de leur nombre de relations. Ainsi, 63% des répondants ont remarqué que le télétravail avait un effet sur la quantité de leurs relations interpersonnelles en temps de Covid.

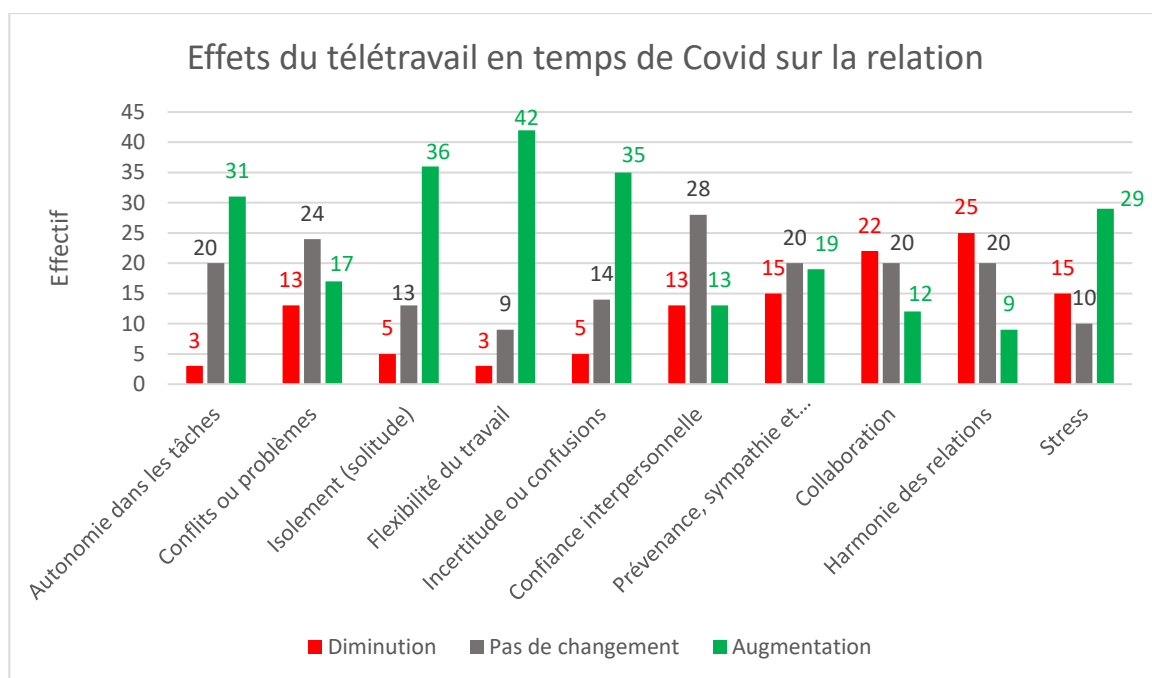


Concernant la **qualité** des relations interpersonnelles (b), on recense 22 personnes, soit 40,7%, indiquant une détérioration de celle-ci. 24 personnes, soit 44,4% n'observent pas de changement. 8 personnes, soit 14,9%, observent une amélioration

de la qualité de leurs relations. Ainsi, 55,6% des répondants affirment que le télétravail a eu un effet, que ce soit positif ou négatif, sur la qualité de leurs relations interpersonnelles en temps de Covid.



Au niveau des **autres effets sur les relations** (c), les fréquences de réponses sont présentées dans le tableau ci-après. Dans ce tableau, pour plus de clarté, nous avons rassemblé les réponses « forte augmentation » et « faible augmentation » ainsi que les réponses « forte diminution » et « faible diminution ». Nous avons présenté 10 éléments liés aux relations interpersonnelles évoqués par la littérature comme étant influencés par le télétravail ou les technologies de l'information et de la communication, de manière plus générale. Nous avons donc demandé à nos répondants comment, selon eux, ces éléments avaient été impactés par le télétravail en temps de Covid.



Au niveau de **l'autonomie dans les tâches**, 31 répondants, soit 57,4%, observent que le télétravail a causé une augmentation de cette autonomie. Sur ces 31 personnes, 12 indiquaient une augmentation faible (22,2%) et 19 indiquaient une augmentation forte (35,2%). 20 répondants (37%) n'ont pas observé de changements quant à leur autonomie et seuls 3 répondants (5,6%) ont remarqué une faible diminution de leur autonomie.

Au niveau des **conflits ou problèmes**, 17 répondants (31,5%) observent que le télétravail a causé une augmentation de leur apparition. Sur ces 17 personnes, 13 indiquaient une augmentation faible (24,1%) et 4 indiquaient une augmentation forte (7,4%). 24 répondants (44,4%) n'ont pas observé de changements. Au niveau de la diminution du nombre de conflits ou problèmes, 11 répondants (20,4%) ont remarqué une faible diminution et 2 répondants ont remarqué une forte diminution (3,7%), soit 13 répondants (24,1%) en tout.

Au niveau de **l'isolement (sentiment de solitude)**, 36 répondants (66,7%) observent que le télétravail l'a augmenté. Sur ces 36 personnes, 17 indiquaient une augmentation faible (31,5%) et 19 indiquaient une augmentation forte (35,2%). 13 répondants (24,1%) n'ont pas observé de changements. Au niveau de la diminution de l'isolement ou du sentiment de solitude, 4 répondants (7,4%) ont indiqué une faible diminution et 1 répondant a indiqué une forte diminution (1,9%), soit 5 répondants (9,2%) en tout.

Au niveau de la **flexibilité du travail**, 42 répondants (77,8%) observent que le télétravail l'a augmentée. Sur ces 42 personnes, 17 indiquaient une augmentation faible (31,5%) et 25 indiquaient une augmentation forte (46,3%). 9 répondants (16,7%) n'ont pas observé de changements. Au niveau de la diminution de la flexibilité du travail, 2 répondants (3,7%) ont indiqué une faible diminution et 1 répondant a indiqué une forte diminution (1,9%), soit 3 répondants (5,5%) en tout.

Au niveau de **l'incertitude et des confusions**, 35 répondants (64,8%) observent que le télétravail les a augmentés. Sur ces 35 personnes, 25 indiquaient une augmentation faible (46,3%) et 10 indiquaient une augmentation forte (18,5%). 14 répondants (25,9%) n'ont pas observé de changements. Au niveau de la diminution de l'incertitude et des confusions, 3 répondants ont indiqué une faible diminution (5,6%) et 2 répondants ont indiqué une forte diminution (3,7%), soit 5 répondants (9,3%) en tout.

Au niveau de la **confiance interpersonnelle**, 13 répondants (24,1%) observent que le télétravail l'a augmentée. Sur ces 13 personnes, 8 indiquaient une augmentation faible (14,8%) et 5 indiquaient une augmentation forte (9,3%). 28 répondants (51,8%) n'ont pas observé de changements. Au niveau de la diminution de la confiance interpersonnelle, 10 répondants ont indiqué une faible diminution (18,5%) et 3 répondants ont indiqué une forte diminution (5,6%), soit 13 répondants (24,1%) en tout.

Au niveau de **la prévenance, de la sympathie et de la compassion envers autrui**, 19 répondants (35,2%) observent que le télétravail les a augmentés. Sur ces 19 personnes, 12 indiquaient une augmentation faible (22,2%) et 7 indiquaient une augmentation forte (13%). 20 répondants (37%) n'ont pas observé de changements. Au niveau de la diminution de la prévenance, de la sympathie et de la compassion envers autrui, 12 répondants ont indiqué une faible diminution (22,2%) et 3 répondants ont indiqué une forte diminution (5,6%), soit 15 répondants (27,8%) en tout.

Au niveau de la **collaboration**, 12 répondants (22,3%) observent que le télétravail l'a augmentée. Sur ces 12 personnes, 5 indiquaient une augmentation faible (9,3%) et 7 indiquaient une augmentation forte (13%). 20 répondants (37%) n'ont pas observé de changements. Au niveau de la diminution de la collaboration, 20 répondants ont

indiqué une faible diminution (37%) et 2 répondants ont indiqué une forte diminution (3,7%), soit 22 répondants (40,7%) en tout.

Au niveau de **l'harmonie des relations**, 9 répondants (16,7%) observent que le télétravail l'a augmentée. Sur ces 9 personnes, 6 indiquaient une augmentation faible (11,1%) et 3 indiquaient une augmentation forte (5,6%). 20 répondants (37%) n'ont pas observé de changements. Au niveau de la diminution de l'harmonie des relations, 20 répondants ont indiqué une faible diminution (37%) et 5 répondants ont indiqué une forte diminution (9,3%), soit 25 répondants (46,3%) en tout.

Au niveau du **stress**, 29 répondants (53,7%) observent que le télétravail l'a augmenté. Sur ces 29 personnes, 15 indiquaient une augmentation faible (27,8%) et 14 indiquaient une augmentation forte (25,9%). 10 répondants (18,5%) n'ont pas observé de changements. Au niveau de la diminution du stress, 4 répondants ont indiqué une faible diminution (7,4%) et 11 répondants ont indiqué une forte diminution (20,4%), soit 15 répondants (27,8%) en tout.

On remarque que pour l'autonomie des tâches, l'isolement, la flexibilité du travail, les incertitudes et confusions et le stress, les tendances indiquent majoritairement une augmentation de ces éléments. La tendance est à la diminution pour la collaboration et l'harmonie des relations. Concernant les conflits et problèmes, la confiance interpersonnelle et la prévenance, les tendances indiquent plutôt une absence de changement. En revanche, la confiance interpersonnelle est la seule pour laquelle plus de la moitié des répondants (51,9%) indiquent que le télétravail n'a pas eu d'impact. Nous pouvons alors comprendre que, sur les dix éléments présentés, le télétravail a eu un impact plutôt important sur sept éléments et un impact moins important sur les trois autres.

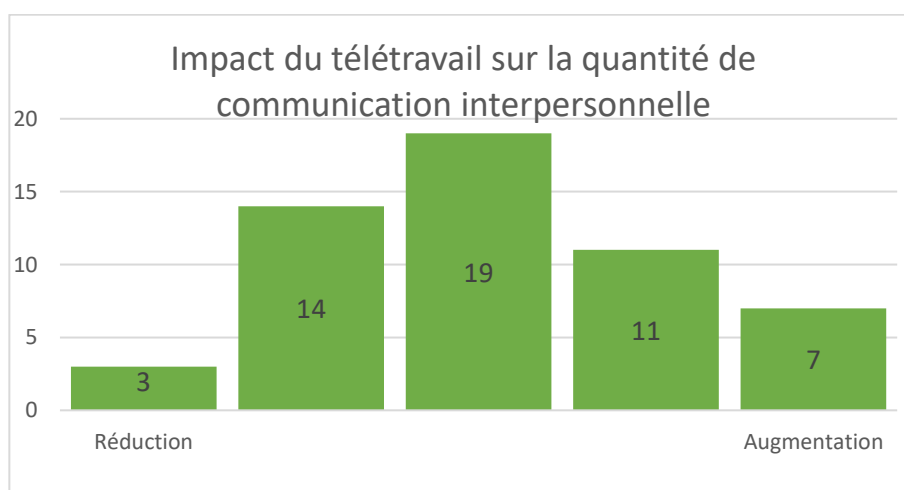
Si on combine les chiffres de toutes ces composantes, on ressort que 22% des réponses indiquent une diminution de ces éléments, 33% n'indiquent pas de changements et 45% indiquent une augmentation de ces éléments. Ainsi, 67% des réponses sont en faveur de l'hypothèse selon laquelle le télétravail en temps de Covid a eu des effets sur différents éléments constitutifs des relations interpersonnelles.

On peut alors valider la première hypothèse selon laquelle le télétravail en temps de Covid a eu des effets sur les relations interpersonnelles au niveau de leurs quantités (a), de leurs qualités (b) et de leurs composantes (c).

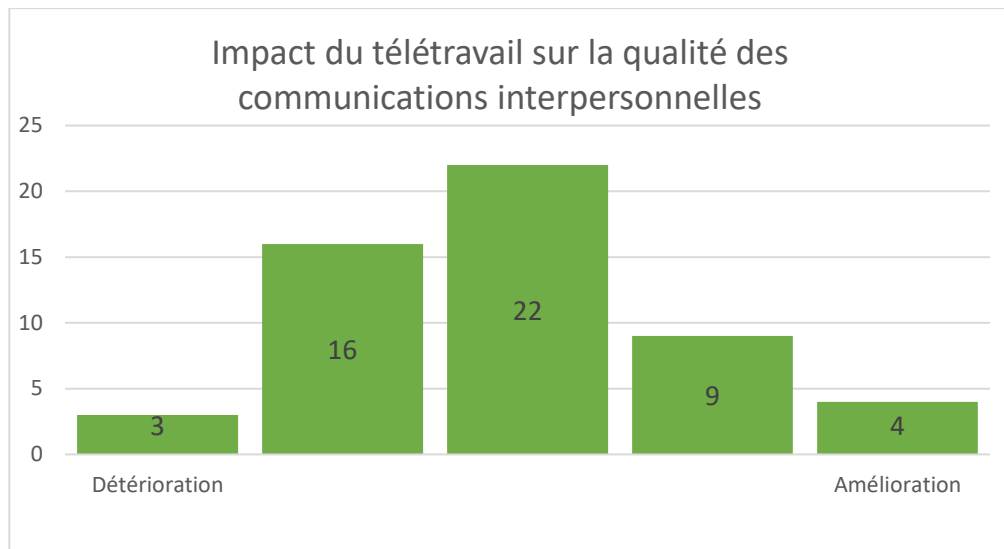
b. Analyse de l'hypothèse 2

Le télétravail en temps de Covid a eu des effets sur les communications interpersonnelles au niveau de leurs quantités (a), leurs qualités (b) et leurs composantes (c).

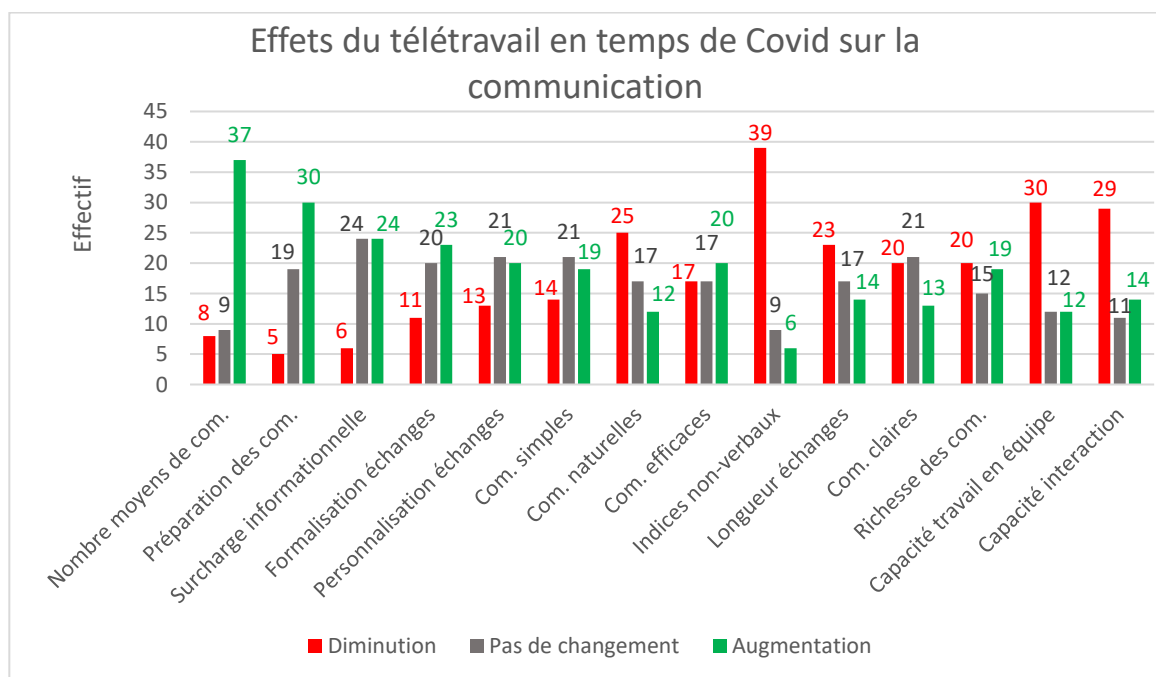
Concernant la **quantité** des communications interpersonnelles (a), on observe que 17 répondants, soit 31,5%, indiquent une réduction. 18 d'entre eux, soit 33,3%, indiquent une augmentation du nombre de relations. 19 d'entre eux, soit 35,2%, indiquent ne pas observer de changement de leur nombre de relations. Ainsi, 66,7% des répondants ont remarqué que le télétravail avait un effet sur la quantité de leurs communications interpersonnelles en temps de Covid.



Concernant la **qualité** des communications interpersonnelles (b), on recense 19 personnes, soit 35,2%, indiquant une détérioration de celle-ci. 22 personnes, soit 40,7% n'observent pas de changement. 13 personnes, soit 24,1%, observent une amélioration de la qualité de leurs relations. Ainsi, 59,3% des répondants affirment que le télétravail a eu un effet, que ce soit positif ou négatif, sur la qualité de leurs communications interpersonnelles en temps de Covid.



Au niveau des **autres effets sur les communications** (c), les fréquences de réponses sont présentées dans le tableau ci-après. Dans ce tableau, comme pour celui de l'hypothèse 1, pour plus de clarté, nous avons rassemblé les réponses « forte augmentation » et « faible augmentation » ainsi que les réponses « forte diminution » et « faible diminution ». Nous avons présenté 14 éléments liés aux communications interpersonnelles évoqués par la littérature comme étant influencés par le télétravail ou les technologies de l'information et de la communication, de manière plus générale. Nous avons donc demandé à nos répondants comment, selon eux, ces éléments avaient été impactés par le télétravail en temps de Covid.



Au niveau de **nombre de moyens de communication**, 37 répondants, soit 68,5%, observent que le télétravail l'a augmenté. Sur ces personnes, 17 indiquaient une augmentation faible (31,5%) et 20 indiquaient une augmentation forte (37%). 9 répondants (16,7%) n'ont pas observé de changements. 8 répondants (14,8%) ont remarqué une diminution du nombre de moyens de communications utilisés, de manière faible (13%) et forte (1,9%).

Au niveau de la **préparation des communications**, 30 répondants, soit 55,5%, observent que celle-ci a augmenté. Sur ces personnes, 19 indiquaient une augmentation faible (35,2%) et 11 indiquaient une augmentation forte (20,4%). 19 répondants (35,2%) n'ont pas observé de changements et seuls 5 répondants (9,3%) ont remarqué une faible diminution de cette préparation.

Concernant la **surcharge informationnelle**, 24 répondants, soit 44,5%, observent que celle-ci a augmenté. Sur ces personnes, 9 indiquaient une augmentation faible (16,7%) et 15 indiquaient une augmentation forte (27,8%). 24 répondants (44,4%), n'ont pas observé de changements et seuls 6 répondants (11,1%) ont remarqué une faible diminution de cette surcharge.

Concernant la **formalisation des échanges**, 23 répondants, soit 42,6%, observent que celle-ci a augmenté. Sur ces personnes, 15 indiquaient une augmentation faible (27,8%) et 8 indiquaient une augmentation forte (14,8%). 20 répondants (37%) n'ont pas observé de changements. 9 répondants (16,7%) ont indiqué une faible diminution de cette formalisation et 2 répondants (3,7%) ont indiqué une forte diminution, soit 11 répondants (20,4%) en tout.

Au niveau de la **personnalisation des échanges**, 20 répondants, soit 37%, observent que celle-ci a augmenté. Sur ces personnes, 13 indiquaient une augmentation faible (24%) et 7 indiquaient une augmentation forte (13%). 21 répondants (38,9%) n'ont pas observé de changements. 12 répondants (22,2%) ont indiqué une faible diminution de cette personnalisation et 1 répondants (1,9%) ont indiqué une forte diminution, soit 13 répondants (24,1%) en tout.

Concernant la **simplicité des communications**, 19 répondants, soit 35,2%, observent que celle-ci a augmenté. Sur ces personnes, 10 indiquaient une augmentation faible (18,5%) et 9 indiquaient une augmentation forte (16,7%). 21

répondants (38,9%) n'ont pas observé de changements. 11 répondants (20,4%) ont indiqué une faible diminution de cette simplicité et 3 répondants (5,6%) ont indiqué une forte diminution, soit 14 répondants (25,9%) en tout.

Concernant le nombre de **communications naturelles**, 12 répondants, soit 22,2%, observent que celle-ci a augmenté. Sur ces personnes, 5 indiquaient une augmentation faible (9,3%) et 7 indiquaient une augmentation forte (13%). 17 répondants (31,5%) n'ont pas observé de changements. 11 répondants (20,4%) ont indiqué une faible diminution de ce nombre et 14 répondants (25,9%) ont indiqué une forte diminution, soit 25 répondants (46,3%) en tout.

Au niveau de **l'efficacité des communications**, 20 répondants, soit 37%, observent que celle-ci a augmenté. Sur ces personnes, 13 indiquaient une augmentation faible (24%) et 7 indiquaient une augmentation forte (13%). 17 répondants (31,5%) n'ont pas observé de changements. 11 répondants (20,4%) ont indiqué une faible diminution de cette efficacité et 6 répondants (11,1%) ont indiqué une forte diminution, soit 17 répondants (31,5%) en tout.

Au niveau de la **présence d'indices non-verbaux** dans les communications, seuls 6 répondants, soit 11,1%, observent que celle-ci a augmenté. Sur ces personnes, 4 indiquaient une augmentation faible (7,4%) et 2 indiquaient une augmentation forte (3,7%). 9 répondants (16,7%) n'ont pas observé de changements. 9 répondants (16,7%) ont indiqué une faible diminution de la présence de ces indices et 30 répondants (55,9%) ont indiqué une forte diminution, soit 39 répondants (72,2%) en tout.

Au niveau de la **longueur des échanges**, 14 répondants, soit 25,9%, observent que celle-ci a augmenté. Sur ces personnes, 10 indiquaient une augmentation faible (18,5%) et 4 indiquaient une augmentation forte (7,4%). 17 répondants (31,5%) n'ont pas observé de changements. 13 répondants (24,1%) ont indiqué une faible diminution de cette longueur et 10 répondants (18,5%) ont indiqué une forte diminution, soit 23 répondants (42,6%) en tout.

Concernant la **clarté des communications**, 13 répondants, soit 24,1%, observent que celle-ci a augmenté. Sur ces personnes, 8 indiquaient une augmentation faible (14,8%) et 5 indiquaient une augmentation forte (9,3%). 21 répondants (38,9%) n'ont

pas observé de changements. 15 répondants (27,8%) ont indiqué une faible diminution de cette clarté et 5 répondants (9,3%) ont indiqué une forte diminution, soit 20 répondants (37%) en tout.

Concernant la **richesse des communications**, 19 répondants, soit 35,2%, observent que celle-ci a augmenté. Sur ces personnes, 16 indiquaient une augmentation faible (29,6%) et 3 indiquaient une augmentation forte (5,6%). 15 répondants (27,8%) n'ont pas observé de changements. 13 répondants (24,1%) ont indiqué une faible diminution de cette richesse et 7 répondants (13%) ont indiqué une forte diminution, soit 20 répondants (37%) en tout.

Concernant la **capacité à travailler en équipe**, 12 répondants, soit 22,2%, observent que celle-ci a augmenté. Sur ces personnes, 8 indiquaient une augmentation faible (14,8%) et 4 indiquaient une augmentation forte (7,4%). 12 répondants (22,2%) n'ont pas observé de changements. 23 répondants (42,6%) ont indiqué une faible diminution de cette capacité et 7 répondants (13%) ont indiqué une forte diminution, soit 30 répondants (55,6%) en tout.

Au niveau de la **capacité d'interaction**, 14 répondants, soit 25,9%, observent que celle-ci a augmenté. Sur ces personnes, 9 indiquaient une augmentation faible (16,7%) et 5 indiquaient une augmentation forte (9,3%). 11 répondants (20,4%) n'ont pas observé de changements. 16 répondants (29,6%) ont indiqué une faible diminution de cette capacité et 13 répondants (24,1%) ont indiqué une forte diminution, soit 29 répondants (53,7%) en tout.

On remarque que pour le nombre de moyens de communications, la préparation des communications, leur formalisation et leur efficacité, les tendances indiquent majoritairement une augmentation de ces éléments. La tendance est à la diminution pour les communications naturelles, la présence d'indices non-verbaux, la longueur des communications, leur richesse et les capacités à travailler en équipe ainsi que celle d'interaction. Concernant les la personnalisation des communications et les communications simples et claires, les tendances indiquent plutôt une absence de changement. Cependant, concernant la surcharge informationnelle, la majorité des répondants est divisée à part égale entre l'observation d'augmentation et de non-changement. Nous pouvons alors comprendre que, sur les quatorze éléments

présentés, le télétravail a eu un impact plutôt important sur onze éléments et un impact moins important sur les trois autres.

Si on combine les chiffres de toutes ces composantes, on ressort que 34,4% des réponses indiquent une diminution de ces éléments, 30,8% n'indiquent pas de changements et 34,8% indiquent une augmentation de ces éléments. Ainsi, 69,2% des réponses sont en faveur de l'hypothèse selon laquelle le télétravail en temps de Covid a eu des effets sur divers aspects des communications interpersonnelles.

On peut alors valider la seconde hypothèse selon laquelle le télétravail en temps de Covid a eu des effets sur les communications interpersonnelles au niveau de leurs quantités (a), de leurs qualités (b) et de leurs composantes (c).

c. Analyse de l'hypothèse 3

Notre troisième hypothèse est que le profil socio-démographique (âge, genre, situation familiale) n'impacte pas les effets du télétravail sur les relations interpersonnelles. Aussi, pour vérifier cela, nous réalisons des analyses à partir de tableaux croisés dynamiques pour chacun des éléments de la relation et chaque élément du profil socio démographique.

Pour la première sous-hypothèses (a), premièrement, nous testons l'hypothèse selon laquelle les effets du télétravail sur la quantité de relation sont indépendants de l'âge. L'âge étant une variable ordinale, nous réalisons un test de χ^2 . Ce faisant, nous obtenons une valeur de 26,033 pour un degré de liberté de 16. En regardant la valeur dans la table de χ^2 avec un seuil de signification de 0,054, on trouve la valeur 26,296. La règle du khi-carré indique que si la valeur observée est plus petite que la valeur provenant de la table, il n'y a pas d'association entre les deux variables.

Deuxièmement, nous testons l'influence de l'âge sur les effets du télétravail sur la qualité des relations. En réalisant un test de χ^2 , nous obtenons une valeur de 22,633 pour un degré de liberté de 16. En regardant la valeur dans la table de χ^2 avec un seuil de signification de 0,124, on trouve la valeur 23,542. La règle du khi-carré indique que si la valeur observée est plus petite que la valeur provenant de la table, il n'y a pas d'association entre les deux variables.

Troisièmement, nous testons l'influence de l'âge sur les effets du télétravail sur les composantes des relations. En réalisant des tests de χ^2 , on obtient :

- Age/Autonomie dans les tâches : Valeur χ^2 à 8.562, degré de liberté à 12, seuil de signification à 0.740 et valeur dans la table de χ^2 à 9.034. Donc, pas de corrélation.
- Age/Conflits ou problèmes : Valeur χ^2 à 9.175, degré de liberté à 16, seuil de signification à 0.906 et valeur dans la table de χ^2 à 9.312. Donc, pas de corrélation.
- Age/Isolement (solitude) : Valeur χ^2 à 9.697, degré de liberté à 16, seuil de signification à 0.882 et valeur dans la table de χ^2 à 11.152. Donc, pas de corrélation.
- Age/Flexibilité du travail : Valeur χ^2 à 7.531, degré de liberté à 16, seuil de signification à 0.962 et valeur dans la table de χ^2 à 7.962. Donc, pas de corrélation.
- Age/Incertitude ou confusions : Valeur χ^2 à 8.439, degré de liberté à 16, seuil de signification à 0.935 et valeur dans la table de χ^2 à 9.312. Donc, pas de corrélation.
- Age/Confiance interpersonnelle : Valeur χ^2 à 13.629, degré de liberté à 16, seuil de signification à 0.626 et valeur dans la table de χ^2 à 13.983. Donc, pas de corrélation.
- Age/Prévenance, sympathie et compassion : Valeur χ^2 à 9.238, degré de liberté à 16, seuil de signification à 0.903 et valeur dans la table de χ^2 à 9.312. Donc, pas de corrélation.
- Age/Collaboration : Valeur χ^2 à 25.800, degré de liberté à 16, seuil de signification à 0.057 et valeur dans la table de χ^2 à 26.296. Donc, pas de corrélation.
- Age/Harmonie des relations : Valeur χ^2 à 14.088, degré de liberté à 16, seuil de signification à 0.592 et valeur dans la table de χ^2 à 15.338. Donc, pas de corrélation.
- Age/Stress : Valeur χ^2 à 10.465, degré de liberté à 16, seuil de signification à 0.841 et valeur dans la table de χ^2 à 11.152. Donc, pas de corrélation.

Nous pouvons donc conclure que l'âge ne va pas impacter les effets du télétravail sur les relations interpersonnelles en temps de Covid.

Concernant le genre (b), il s'agit d'une variable nominale bivariée. Aussi, pour tester l'influence du genre sur les effets du télétravail en termes de relation interpersonnelle en temps de Covid, nous effectuons un T test pour échantillons indépendants ainsi que des corrélations de Pearson, que l'on retrouve dans les tableaux ci-dessous.

		Statistiques de groupe				Corrélation de Pearson
Genre		N	Moyenne	Ecart type	Moyenne d'erreur standard	
Q5b	Femme	29	2,55	1,021	0,190	0,025
	Homme	25	2,60	0,957	0,191	
Q5c	Femme	29	2,72	0,922	0,171	-0,070
	Homme	25	2,60	0,866	0,173	
Q5dITAutonom	Femme	29	3,90	1,012	0,188	-0,029
	Homme	25	3,84	0,943	0,189	
Q5dITConflitPrblm	Femme	29	3,14	0,789	0,147	-0,031
	Homme	25	3,08	1,115	0,223	
Q5dITIsolement	Femme	29	3,93	0,961	0,178	-0,025
	Homme	25	3,88	1,130	0,226	
Q5dITFlex	Femme	29	4,24	0,912	0,169	-0,084
	Homme	25	4,08	1,038	0,208	
Q5dITIncertConfus	Femme	29	3,72	0,996	0,185	-0,023
	Homme	25	3,68	0,945	0,189	
Q5dITConflInterpers	Femme	29	3,14	1,060	0,197	-0,113
	Homme	25	2,92	0,862	0,172	
Q5dITPrévenance	Femme	29	3,24	1,057	0,196	-0,093
	Homme	25	3,04	1,136	0,227	
Q5dITCollab	Femme	29	3,00	1,102	0,205	-0,094
	Homme	25	2,80	1,041	0,208	
Q5dITHarmonieRel	Femme	29	2,66	1,078	0,200	0,012
	Homme	25	2,68	0,900	0,180	
Q5dITStress	Femme	29	3,45	1,378	0,256	-0,099
	Homme	25	3,16	1,573	0,315	

Test des échantillons indépendants											
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes							
		F	Sig.	t	df	Signification p unilatéral	Signification p bilatéral	Différence moyenne	Erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
										Inférieur	Supérieur
Q5b	Hypothèse de variances égales	,027	,869	-,178	52	,430	,859	-,048	,271	-,592	,495
	Hypothèse de variances inégales			-,179	51,606	,429	,859	-,048	,269	-,589	,492
Q5c	Hypothèse de variances égales	,016	,900	,507	52	,307	,614	,124	,245	-,367	,615
	Hypothèse de variances inégales			,510	51,592	,306	,612	,124	,244	-,365	,613
Q5dITAuonom	Hypothèse de variances égales	1,994	,164	,211	52	,417	,834	,057	,268	-,481	,594
	Hypothèse de variances inégales			,212	51,662	,416	,833	,057	,266	-,478	,591
Q5dITConflitPrblm	Hypothèse de variances égales	1,805	,185	,223	52	,412	,825	,058	,260	-,464	,580
	Hypothèse de variances inégales			,217	42,430	,415	,829	,058	,267	-,480	,596
Q5dITisolement	Hypothèse de variances égales	,384	,538	,179	52	,429	,858	,051	,284	-,520	,622
	Hypothèse de variances inégales			,177	47,452	,430	,860	,051	,288	-,528	,630
Q5dITFlex	Hypothèse de variances égales	,094	,761	,608	52	,273	,546	,161	,265	-,371	,694
	Hypothèse de variances inégales			,602	48,274	,275	,550	,161	,268	-,377	,700
Q5dITIncertConfus	Hypothèse de variances égales	,129	,721	,166	52	,434	,869	,044	,266	-,489	,577
	Hypothèse de variances inégales			,167	51,498	,434	,868	,044	,265	-,487	,575
Q5dITConflitInterpers	Hypothèse de variances égales	,709	,404	,820	52	,208	,416	,218	,266	-,315	,751
	Hypothèse de variances inégales			,833	51,845	,204	,409	,218	,262	-,307	,743
Q5dITPrévenance	Hypothèse de variances égales	,000	,987	,674	52	,252	,503	,201	,299	-,398	,801
	Hypothèse de variances inégales			,671	49,553	,253	,506	,201	,300	-,402	,805
Q5dITCollab	Hypothèse de variances égales	,220	,641	,682	52	,249	,498	,200	,293	-,388	,788
	Hypothèse de variances inégales			,685	51,541	,248	,496	,200	,292	-,386	,786
Q5dITHarmonieRel	Hypothèse de variances égales	,701	,406	-,091	52	,464	,928	-,025	,273	-,572	,523
	Hypothèse de variances inégales			-,092	51,956	,463	,927	-,025	,269	-,565	,515
Q5dITStress	Hypothèse de variances égales	,941	,337	,718	52	,238	,476	,288	,401	-,517	1,094
	Hypothèse de variances inégales			,711	48,189	,240	,481	,288	,405	-,527	1,103

On observe donc dans les tableaux ci-dessus que les valeurs « p bilatéral » pour chaque question est supérieur à 0.05 et que les corrélations de Pearson pour toutes les questions sont plus proches de 0 que de -0.5 ou 0.5. On peut donc conclure à partir de ces deux tableaux que les effets du télétravail sur les relations interpersonnelles ne sont pas influencés par le genre, que ce soit en termes de quantité (Q5b), de qualité (Q5c) ou des effets spécifiques (Q5d).

Concernant la situation familiale (c), s'agissant d'une variable nominale à plus de deux possibilités, nous avons également effectuer des tests de Khi² sur les tableaux croisés dynamiques entre la variable situation familiale et les variables liées aux relations interpersonnelles. Premièrement, au niveau des effets sur les quantités de relations, avec le test de Khi², nous obtenons une valeur de 20,947 pour un degré de liberté de 16. En regardant la valeur dans la table de khi² avec un seuil de signification de 0,181, on trouve la valeur 23,542. La règle du khi-carré indique que si la valeur observée est plus petite que la valeur provenant de la table, il n'y a pas d'association entre les deux variables.

Deuxièmement, nous testons l'influence de la situation familiale sur les effets du télétravail sur la qualité des relations. En réalisant un test de χ^2 , nous obtenons une valeur de 14,690 pour un degré de liberté de 16. En regardant la valeur dans la table de χ^2 avec un seuil de signification de 0,547, on trouve la valeur 15,338. La règle du khi-carré indique que si la valeur observée est plus petite que la valeur provenant de la table, il n'y a pas d'association entre les deux variables.

Troisièmement, nous testons l'influence de l'âge sur les effets du télétravail sur les composantes des relations. En réalisant des tests de χ^2 , on obtient :

- Situation familiale/Autonomie dans les tâches : Valeur χ^2 à 11.544, degré de fiabilité à 12, seuil de signification à 0.483 et valeur dans la table de χ^2 à 12.584. Donc, pas de corrélation.
- Situation familiale/Conflits ou problèmes : Valeur χ^2 à 13.027, degré de fiabilité à 16, seuil de signification à 0.671 et valeur dans la table de χ^2 à 13.983. Donc, pas de corrélation.
- Situation familiale/Isolement (solitude) : Valeur χ^2 à 9.961, degré de fiabilité à 16, seuil de signification à 0.869 et valeur dans la table de χ^2 à 11.152. Donc, pas de corrélation.
- Situation familiale/Flexibilité du travail : Valeur χ^2 à 9.902, degré de fiabilité à 16, seuil de signification à 0.872 et valeur dans la table de χ^2 à 11.152. Donc, pas de corrélation.
- Situation familiale/Incertitude ou confusions : Valeur χ^2 à 13.781, degré de fiabilité à 16, seuil de signification à 0.615 et valeur dans la table de χ^2 à 13.983. Donc, pas de corrélation.
- Situation familiale/Confiance interpersonnelle : Valeur χ^2 à 13.763, degré de fiabilité à 16, seuil de signification à 0.616 et valeur dans la table de χ^2 à 13.983. Donc, pas de corrélation.
- Situation familiale/Prévenance, sympathie et compassion : Valeur χ^2 à 12.077, degré de fiabilité à 16, seuil de signification à 0.739 et valeur dans la table de χ^2 à 12.624. Donc, pas de corrélation.
- Situation familiale/Collaboration : Valeur χ^2 à 16.354, degré de fiabilité à 16, seuil de signification à 0.429 et valeur dans la table de χ^2 à 16.780. Donc, pas de corrélation.

- Situation familiale/Harmonie des relations : Valeur χ^2 à 26.220, degré de liberté à 16, seuil de signification à 0.051 et valeur dans la table de χ^2 à 26.296. Donc, pas de corrélation.
- Situation familiale/Stress : Valeur χ^2 à 11.057, degré de liberté à 16, seuil de signification à 0.806 et valeur dans la table de χ^2 à 11.152. Donc, pas de corrélation.

Nous pouvons donc conclure que la situation familiale ne va pas impacter les effets du télétravail sur ces diverses composantes des relations interpersonnelles en temps de Covid.

Au regard des conclusions de ces trois analyses de sous-hypothèses, on peut conclure que le profil-sociodémographique, défini par l'âge, le genre et la situation familiale, n'impacte pas les effets du télétravail en temps de Covid sur les relations interpersonnelles. Ainsi, notre troisième hypothèse est validée.

d. Analyse de l'hypothèse 4

Notre quatrième hypothèse est que le profil socio-démographique (âge, genre, situation familiale) n'impacte pas les effets du télétravail sur les communications interpersonnelles. Aussi, pour vérifier cela, comme pour l'hypothèse précédente, nous réalisons des analyses à partir de tableaux croisés dynamiques pour chacun des éléments de la relation et chaque élément du profil socio démographique.

Pour la première sous-hypothèses (a), premièrement, nous testons l'hypothèse selon laquelle les effets du télétravail sur la quantité de communication sont indépendants de l'âge. L'âge étant une variable ordinale, nous réalisons un test de χ^2 . Ce faisant, nous obtenons une valeur de 16,970 pour un degré de liberté de 16. En regardant la valeur dans la table de χ^2 avec un seuil de signification de 0,388, on trouve la valeur 18,418. La règle du khi-carré indique que si la valeur observée est plus petite que la valeur provenant de la table, il n'y a pas d'association entre les deux variables.

Deuxièmement, nous testons l'influence de l'âge sur les effets du télétravail sur la qualité des communications. En réalisant un test de χ^2 , nous obtenons une valeur de 15,027 pour un degré de liberté de 16. En regardant la valeur dans la table de χ^2 avec un seuil de signification de 0,523, on trouve la valeur 15,338. La règle du khi-

carré indique que si la valeur observée est plus petite que la valeur provenant de la table, il n'y a pas d'association entre les deux variables.

Troisièmement, nous testons l'influence de l'âge sur les effets du télétravail sur les composantes des relations. En réalisant des tests de χ^2 , on obtient :

- Age/Nombre de moyens de communication : Valeur χ^2 à 13.542, degré de fiabilité à 16, seuil de signification à 0.633 et valeur dans la table de χ^2 à 13.983. Donc, pas de corrélation.
- Age/Préparation des communications : Valeur χ^2 à 9.905, degré de fiabilité à 12, seuil de signification à 0.624 et valeur dans la table de χ^2 à 10.182. Donc, pas de corrélation.
- Age/Surcharge informationnelle : Valeur χ^2 à 17.944, degré de fiabilité à 12, seuil de signification à 0.117 et valeur dans la table de χ^2 à 18.549. Donc, pas de corrélation.
- Age/Formalisation échanges : Valeur χ^2 à 16.244, degré de fiabilité à 16, seuil de signification à 0.436 et valeur dans la table de χ^2 à 16.780. Donc, pas de corrélation.
- Age/Personnalisation échanges : Valeur χ^2 à 12.440, degré de fiabilité à 16, seuil de signification à 0.713 et valeur dans la table de χ^2 à 12.624. Donc, pas de corrélation.
- Age/Communications simples : Valeur χ^2 à 18.622, degré de fiabilité à 16, seuil de signification à 0.289 et valeur dans la table de χ^2 à 20.465. Donc, pas de corrélation.
- Age/Communications naturelles : Valeur χ^2 à 21.246, degré de fiabilité à 16, seuil de signification à 0.169 et valeur dans la table de χ^2 à 23.542. Donc, pas de corrélation.
- Age/Communications efficaces : Valeur χ^2 à 15.768, degré de fiabilité à 16, seuil de signification à 0.469 et valeur dans la table de χ^2 à 16.780. Donc, pas de corrélation.
- Age/Indices non-verbaux : Valeur χ^2 à 10.287, degré de fiabilité à 16, seuil de signification à 0.851 et valeur dans la table de χ^2 à 11.152. Donc, pas de corrélation.
- Age/Longueur échanges : Valeur χ^2 à 7.633, degré de fiabilité à 16, seuil de signification à 0.959 et valeur dans la table de χ^2 à 7.962. Donc, pas de corrélation.

- Age/Communications claires : Valeur Khi² à 16.730, degré de fiabilité à 16, seuil de signification à 0.403 et valeur dans la table de Khi² à 16.780. Donc, pas de corrélation.
- Age/Richesse des communications : Valeur Khi² à 26.069, degré de fiabilité à 16, seuil de signification à 0.053 et valeur dans la table de Khi² à 26.296. Donc, pas de corrélation.
- Age/Capacité travail en équipe : Valeur Khi² à 19.509, degré de fiabilité à 16, seuil de signification à 0.243 et valeur dans la table de Khi² à 20.465. Donc, pas de corrélation.
- Age/Capacité interaction : Valeur Khi² à 15.219, degré de fiabilité à 16, seuil de signification à 0.509 et valeur dans la table de Khi² à 15.338. Donc, pas de corrélation.

Nous pouvons donc conclure que l'âge ne va pas impacter les effets du télétravail sur ces diverses composantes des communications interpersonnelles en temps de Covid.

Concernant le genre (b), il s'agit d'une variable nominale bivariable. Aussi, pour tester l'influence du genre sur les effets du télétravail en termes de communication interpersonnelle en temps de Covid, nous effectuons un T-test pour échantillons indépendants ainsi que des corrélations de Pearson, que l'on retrouve dans le tableau ci-dessous.

Statistiques de groupe						
Genre		N	Moyenne	Ecart type	Moyenne d'erreur standard	Corrélation de Pearson
Q6b	Femme	29	3,17	1,07	0,20	0,025
	Homme	25	3	1,16	0,23	
Q6c	Femme	29	2,90	1,05	0,19	0,019
	Homme	25	2,92	0,95	0,19	
Q6dITMoyenCom	Femme	29	3,86	1,13	0,21	0,026
	Homme	25	3,92	1,12	0,22	
Q6dITPrépaCom	Femme	29	3,72	0,84	0,16	-0,069
	Homme	25	3,6	1	0,2	
Q6dITSurchargeInfo	Femme	29	3,62	1,08	0,20	-0,010
	Homme	25	3,6	0,96	0,19	
Q6dITFormalEchg	Femme	29	3,38	0,98	0,18	-0,048
	Homme	25	3,28	1,14	0,23	
Q6dITPersoEchg	Femme	29	3,17	1,00	0,19	0,074
	Homme	25	3,32	1,03	0,21	
Q6dITComSimpl	Femme	29	3,21	0,98	0,18	-0,003
	Homme	25	3,2	1,29	0,26	
Q6dITComNatur	Femme	29	2,52	1,24	0,23	0,092
	Homme	25	2,76	1,42	0,29	
Q6dITComEfficas	Femme	29	3,04	0,98	0,18	0,036
	Homme	25	3,12	1,42	0,29	
Q6dITIndicesNV	Femme	29	1,93	1,16	0,22	-0,057
	Homme	25	1,8	1,19	0,24	
Q6dITLongEchg	Femme	29	2,69	1,14	0,21	0,030
	Homme	25	2,76	1,27	0,25	

Q6dITComClair	Femme	29	2,90	0,94	0,17	-0,027
	Homme	25	2,84	1,25	0,25	
Q6dITRichesCom	Femme	29	3	1,10	0,21	-0,089
	Homme	25	2,8	1,19	0,24	
Q6dITCapctTravEquip	Femme	29	2,76	1,15	0,21	-0,143
	Homme	25	2,44	1,08	0,22	
Q6dITCapctInteract	Femme	29	2,55	1,33	0,25	0,019
	Homme	25	2,6	1,26	0,25	

Test des échantillons indépendants											
		Test de Levene sur l'égalité des variances				Test t pour égalité des moyennes					
		F	Sig.	t	df	Signification p unilatéral	p bilatéral	Différence moyenne	Erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
										Inférieur	Supérieur
Q6b	Hypothèse de variances égales	,058	,810	,569	52	,286	,572	,172	,303	-,436	,781
	Hypothèse de variances inégales			,566	49,481	,287	,574	,172	,305	-,440	,785
Q6c	Hypothèse de variances égales	,024	,878	-,085	52	,466	,932	-,023	,274	-,574	,527
	Hypothèse de variances inégales			-,086	51,824	,466	,932	-,023	,272	-,570	,523
Q6dITMoyenCom	Hypothèse de variances égales	,026	,872	-,189	52	,425	,850	-,058	,306	-,672	,556
	Hypothèse de variances inégales			-,190	50,966	,425	,850	-,058	,306	-,671	,556
Q6dITPrépaCom	Hypothèse de variances égales	1,083	,303	,496	52	,311	,622	,124	,250	-,378	,627
	Hypothèse de variances inégales			,489	47,154	,313	,627	,124	,254	-,386	,635
Q6dITSurchargeInfo	Hypothèse de variances égales	1,076	,304	,074	52	,471	,941	,021	,280	-,542	,583
	Hypothèse de variances inégales			,075	51,959	,470	,941	,021	,278	-,536	,578
Q6dITFormalEchg	Hypothèse de variances égales	1,102	,299	,345	52	,366	,732	,099	,288	-,478	,677
	Hypothèse de variances inégales			,341	47,750	,367	,735	,099	,291	-,486	,685
Q6dITPersoEchg	Hypothèse de variances égales	,300	,586	-,533	52	,298	,596	-,148	,277	-,703	,408
	Hypothèse de variances inégales			-,532	50,403	,299	,597	-,148	,278	-,705	,410
Q6dITComSimpl	Hypothèse de variances égales	4,947	,031	,022	52	,491	,982	,007	,309	-,614	,627
	Hypothèse de variances inégales			,022	44,311	,491	,983	,007	,316	-,629	,643
Q6dITComNatur	Hypothèse de variances égales	,569	,454	-,669	52	,253	,506	-,243	,363	-,970	,485
	Hypothèse de variances inégales			-,663	48,118	,255	,511	-,243	,366	-,979	,494
Q6dITComEfficas	Hypothèse de variances égales	10,287	,002	-,260	52	,398	,796	-,086	,329	-,746	,575
	Hypothèse de variances inégales			-,253	41,693	,401	,802	-,086	,338	-,768	,597
Q6dITIndicesNV	Hypothèse de variances égales	,000	,986	,408	52	,342	,685	,131	,321	-,513	,775
	Hypothèse de variances inégales			,408	50,461	,343	,685	,131	,321	-,514	,776
Q6dITLongEchg	Hypothèse de variances égales	,748	,391	-,215	52	,415	,831	-,070	,327	-,727	,586
	Hypothèse de variances inégales			-,213	48,744	,416	,832	-,070	,330	-,733	,593
Q6dITComClair	Hypothèse de variances égales	5,182	,027	,190	52	,425	,850	,057	,298	-,542	,655
	Hypothèse de variances inégales			,186	44,140	,427	,853	,057	,304	-,557	,670
Q6dITRichesCom	Hypothèse de variances égales	1,229	,273	,641	52	,262	,524	,200	,312	-,426	,826
	Hypothèse de variances inégales			,637	49,436	,263	,527	,200	,314	-,431	,831
Q6dITCapctTravEquip	Hypothèse de variances égales	,108	,744	1,040	52	,151	,303	,319	,306	-,296	,933
	Hypothèse de variances inégales			1,045	51,602	,150	,301	,319	,305	-,293	,930
Q6dITCapctInteract	Hypothèse de variances égales	,081	,777	-,137	52	,446	,892	-,048	,353	-,757	,661
	Hypothèse de variances inégales			-,137	51,489	,446	,891	-,048	,352	-,755	,658

On observe donc dans les tableaux ci-dessus que les valeurs « p bilatéral » pour chaque question est supérieur à 0.05 et que les corrélations de Pearson pour toutes les questions sont plus proches de 0 que de -0.5 ou 0.5. On peut donc conclure à partir de ces deux tableaux que les effets du télétravail sur les communications

interpersonnelles ne sont pas influencés par le genre, que ce soit en termes de quantité (Q6b), de qualité (Q6c) ou des effets spécifiques (Q6d).

Concernant la situation familiale (c), s'agissant d'une variable nominale à plus de deux possibilités, nous avons également effectué des tests de χ^2 sur les tableaux croisés dynamiques entre la variable situation familiale et les variables liées aux communications interpersonnelles. Premièrement, au niveau des effets sur les quantités de communications, avec le test de χ^2 , nous obtenons une valeur de 39.332 pour un degré de liberté de 16. En regardant la valeur dans la table de χ^2 avec un seuil de signification inférieur à 0,001, on trouve la valeur 41.309. La règle du khi-carré indique que si la valeur observée est plus petite que la valeur provenant de la table, il n'y a pas d'association entre les deux variables.

Deuxièmement, nous testons l'influence de la situation familiale sur les effets du télétravail sur la qualité des communications. En réalisant un test de χ^2 , nous obtenons une valeur de 10.080 pour un degré de liberté de 16. En regardant la valeur dans la table de χ^2 avec un seuil de signification de 0,862, on trouve la valeur 11.152. La règle du khi-carré indique que si la valeur observée est plus petite que la valeur provenant de la table, il n'y a pas d'association entre les deux variables.

Troisièmement, nous testons l'influence de l'âge sur les effets du télétravail sur les composantes des communications. En réalisant des tests de χ^2 , on obtient :

- Situation familiale/Nombre de moyens de communication : Valeur χ^2 à 57.611, degré de fiabilité à 16, seuil de signification inférieur à 0.001 et valeur dans la table de χ^2 à 41.309. Le χ^2 étant fortement supérieur à la valeur dans la table et le seuil de signification étant inférieur à 0.001, on peut déduire que les deux variables sont, fort probablement, liées et que cette corrélation est, peu probablement, liée au hasard. Pour s'assurer de la force de corrélation, nous avons réalisé un test afin d'avoir le **V de Kramer** car ce test permet de calculer le degré d'association entre deux variables. Nous n'avons pas choisi Phi car celui-ci n'est applicable que pour les tables de 2x2, ce qui n'est pas notre cas. Nous pouvons donc voir le tableau généré que le V de Cramer a une valeur de 0,516. Cette valeur est à situer entre 0 et 1. La valeur 0,516 montre donc que le degré d'association des deux variables est assez fort.

- Situation familiale/Préparation des communications : Valeur χ^2 à 7.790, degré de liberté à 12, seuil de signification à 0.801 et valeur dans la table de χ^2 à 7.807. Donc, pas de corrélation.
- Situation familiale/Surcharge informationnelle : Valeur χ^2 à 10.429, degré de liberté à 12, seuil de signification à 0.578 et valeur dans la table de χ^2 à 11.340. Donc, pas de corrélation.
- Situation familiale/Formalisation échanges : Valeur χ^2 à 12.215, degré de liberté à 16, seuil de signification à 0.729 et valeur dans la table de χ^2 à 12.624. Donc, pas de corrélation.
- Situation familiale/Personnalisation échanges : Valeur χ^2 à 15.052, degré de liberté à 16, seuil de signification à 0.521 et valeur dans la table de χ^2 à 15.338. Donc, pas de corrélation.
- Situation familiale/Communications simples : Valeur χ^2 à 17.315, degré de liberté à 16, seuil de signification à 0.366 et valeur dans la table de χ^2 à 18.418. Donc, pas de corrélation.
- Situation familiale/Communications naturelles : Valeur χ^2 à 28.058, degré de liberté à 16, seuil de signification à 0.031 et valeur dans la table de χ^2 à 28.845. Donc, pas de corrélation.
- Situation familiale/Communications efficaces : Valeur χ^2 à 21.807, degré de liberté à 16, seuil de signification à 0.150 et valeur dans la table de χ^2 à 23.542. Donc, pas de corrélation.
- Situation familiale/Indices non-verbaux : Valeur χ^2 à 7.743, degré de liberté à 16, seuil de signification à 0.956 et valeur dans la table de χ^2 à 7.962. Donc, pas de corrélation.
- Situation familiale/Longueur échanges : Valeur χ^2 à 10.763, degré de liberté à 16, seuil de signification à 0.824 et valeur dans la table de χ^2 à 11.152. Donc, pas de corrélation.
- Situation familiale/Communications claires : Valeur χ^2 à 30.844, degré de liberté à 16, seuil de signification à 0.014 et valeur dans la table de χ^2 à 32.000. Donc, pas de corrélation.
- Situation familiale/Richesse des communications : Valeur χ^2 à 21.717, degré de liberté à 16, seuil de signification à 0.153 et valeur dans la table de χ^2 à 23.542. Donc, pas de corrélation.

- Situation familiale/Capacité travail en équipe : Valeur χ^2 à 35.626, degré de liberté à 16, seuil de signification à 0.003 et valeur dans la table de χ^2 à 39.253. Donc, pas de corrélation.
- Situation familiale/Capacité interaction : Valeur χ^2 à 28.437, degré de liberté à 16, seuil de signification à 0.028 et valeur dans la table de χ^2 à 28.845. Donc, pas de corrélation.

Nous pouvons donc conclure que la situation familiale ne va pratiquement pas impacter les effets du télétravail sur ces diverses composantes des relations interpersonnelles en temps de Covid. En effet, la situation familiale n'a d'effet que sur l'effet du télétravail sur le nombre de moyens de communications utilisés.

Au regard des conclusions de ces trois analyses de sous-hypothèses, on peut conclure que le profil-sociodémographique, défini par l'âge, le genre et la situation familiale, n'impacte pas les effets du télétravail en temps de Covid sur les communications interpersonnelles. Ainsi, notre quatrième hypothèse est validée.

e. Analyse de l'hypothèse 5

Notre cinquième et dernière hypothèse est que le télétravail en temps de Covid a eu un impact sur la fréquence d'utilisation des moyens de communication interpersonnelle oraux et écrits. Afin de vérifier cette hypothèse, nous avons réalisé un T-test pour échantillon appariés. En effet, nous nous basons sur un jeu de questions où le répondant a été amené à indiquer sa fréquence d'utilisation de chaque moyen avant l'arrivée du Covid et leur fréquence d'utilisation en période de Covid. Ce test a créé 3 tableaux, ci-après.

Dans le premier tableau, on peut observer la différence entre chaque paire de valeur. On y retrouve les moyennes pour chaque valeur, le nombre d'effectif, les valeurs de dérivation standard et les valeurs d'erreur standard de moyenne. On y remarque que pour tous les moyens,

Paired Samples Statistics					
		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	Q3bCallTel	3,80	54	1,265	,172
	Q4aCallTel	3,91	54	1,248	,170
Pair 2	Q3bCallApp	2,87	54	1,637	,223
	Q4aCallApp	3,94	54	1,406	,191
Pair 3	Q3bMessVocApp	2,09	54	1,557	,212
	Q4aMessVocApp	2,26	54	1,639	,223
Pair 4	Q3bComODiv	1,46	54	1,410	,192
	Q4aComODiv	1,48	54	1,501	,204
Pair 5	Q3cMail	4,65	54	,828	,113
	Q4bMail	4,70	54	,768	,105
Pair 6	Q3cSMS	2,89	54	1,550	,211
	Q4bSMS	3,04	54	1,566	,213
Pair 7	Q3cMessEcrApp	3,20	54	1,641	,223
	Q4bMessEcrApp	4,06	54	1,280	,174
Pair 8	Q3cCourrierPhys	1,98	54	1,205	,164
	Q4bCourrierPhys	1,89	54	1,327	,181
Pair 9	Q3cComEDiv	1,22	54	1,239	,169
	Q4bComEDiv	1,33	54	1,441	,196

l'utilisation se fait plus importante en période de Covid, sauf pour les courriers physiques (pair 8). On observe également que l'écart type ne change pas fortement entre les éléments d'une paire.

Paired Samples Correlations					
		N	Correlation	Significance	
				One-Sided p	Two-Sided p
Pair 1	Q3bCallTel & Q4aCallTel	54	,657	<,001	<,001
Pair 2	Q3bCallApp & Q4aCallApp	54	,472	<,001	<,001
Pair 3	Q3bMessVocApp & Q4aMessVocApp	54	,863	<,001	<,001
Pair 4	Q3bComODiv & Q4aComODiv	54	,570	<,001	<,001
Pair 5	Q3cMail & Q4bMail	54	,931	<,001	<,001
Pair 6	Q3cSMS & Q4bSMS	54	,631	<,001	<,001
Pair 7	Q3cMessEcrApp & Q4bMessEcrApp	54	,587	<,001	<,001
Pair 8	Q3cCourrierPhys & Q4bCourrierPhys	54	,718	<,001	<,001
Pair 9	Q3cComEDiv & Q4bComEDiv	54	,846	<,001	<,001

Dans le deuxième tableau, on retrouve le résultat des corrélations de Pearson des paires. On remarque que celles-ci sont toutes élevées et que les p sont tous inférieurs à 0.001 (ce qui est bien plus bas que $p < 0.05$). On peut alors

en déduire que la corrélation au sein des différentes paires est fortement significative, ce qui pourrait s'expliquer par la similitude entre les questions de la paire.

Enfin dans le dernier tableau, ci-dessous, on retrouve la différence entre les moyennes, l'écart-type de la différence des moyennes et l'erreur standard des différences entre les résultats aux questions de chaque paire.

Paired Samples Test										
		Paired Differences					Significance			
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference		t	df	One-Sided p	Two-Sided p
					Lower	Upper				
Pair 1	Q3bCallTel - Q4aCallTel	-,111	1,040	,142	-,395	,173	-,785	53	,218	,436
Pair 2	Q3bCallApp - Q4aCallApp	-1,074	1,576	,215	-1,504	-,644	-5,007	53	<,001	<,001
Pair 3	Q3bMessVocApp - Q4aMessVocApp	-,167	,841	,114	-,396	,063	-1,456	53	,076	,151
Pair 4	Q3bComODiv - Q4aComODiv	-,019	1,353	,184	-,388	,351	-,101	53	,460	,920
Pair 5	Q3cMail - Q4bMail	-,056	,302	,041	-,138	,027	-1,352	53	,091	,182
Pair 6	Q3cSMS - Q4bSMS	-,148	1,338	,182	-,513	,217	-,814	53	,210	,419
Pair 7	Q3cMessEcrApp - Q4bMessEcrApp	-,852	1,365	,186	-1,225	-,479	-4,584	53	<,001	<,001
Pair 8	Q3cCourrierPhys - Q4bCourrierPhys	,093	,957	,130	-,169	,354	,711	53	,240	,480
Pair 9	Q3cComEDiv - Q4bComEDiv	-,111	,769	,105	-,321	,099	-1,062	53	,147	,293

On observe dans ce tableau que la p est inférieur à 0.05 pour les paires 2 et 7. Ainsi, la différence de moyenne entre avant et pendant le Covid concernant l'utilisation des messages écrits (envoyés par le biais d'applications de messageries instantanées telles que Messenger) et des appels téléphoniques (réalisés sans l'aide d'applications de messageries instantanées) est statistiquement significativement différente de 0. Pour autant, presque toutes les autres paires comportent des différences de

moyennes qui peuvent être, bien que faiblement, significatives d'un changement car seul les moyens de communications divers (pair 4) ont un p fortement élevé ($p=0.920$, là où les autres ont un $p < 0.5$). Pour autant, cela peut-être expliqué par l'absence de précision quant à signification des moyens de communication divers. Ceux-ci constituent, en effet, une catégorie laissant la possibilité aux répondants de présenter des moyens non-cités dans la liste.

Nous pouvons donc conclure notre cinquième hypothèse est validée, même si ce n'est qu'en partie. En effet, nous avons pu démontrer que le télétravail en temps de Covid a eu un impact sur la fréquence d'utilisation des moyens de communication interpersonnelle oraux (particulièrement au niveau des appels téléphoniques) et écrits (particulièrement au niveau des messages écrits envoyés par le biais d'une application de messagerie instantanée).

Partie 3 : Conclusion

Chapitre 1 : Conclusions de l'étude empirique

L'objectif de ce mémoire est de faire ressortir les effets que le télétravail a pu avoir sur les relations et communications interpersonnelles des travailleurs en entreprises belges en temps de Covid. En plus de ce but premier, ce mémoire comporte deux buts secondaires. Ceux-ci sont d'observer si la liste d'effets créée peut être généralisée aux travailleurs en entreprise belges quel que soit leur profil socio-démographique et d'observer si le télétravail en temps de Covid a eu un impact sur l'utilisation des moyens de communication interpersonnelle.

Le tableau ci-après nous permet de présenter le résultat de nos 5 hypothèses de recherche.

	Hypothèse	Est-elle vérifiée ?
H1	Le télétravail en temps de Covid a eu des effets sur les relations interpersonnelles au niveau de leurs quantités (a), leurs qualités (b) et leurs composantes (c).	Oui
H2	Le télétravail en temps de Covid a eu des effets sur les communications interpersonnelles au niveau de leurs	Oui

	quantités (a), leurs qualités (b) et leurs composantes (c).	
H3	Le profil socio-démographique (âge (a), genre (b), situation familiale (c)) n'impacte pas les effets du télétravail sur les relations interpersonnelles.	Oui
H4	Le profil socio-démographique (âge (a), genre (b), situation familiale (c)) n'impacte pas les effets du télétravail sur les communications interpersonnelles.	Oui
H5	Le télétravail en temps de Covid a eu un impact sur la fréquence d'utilisation des moyens de communication interpersonnelle oraux et écrits.	Oui

Aussi, c'est naturellement que, premièrement, nous avons cherché à démontrer que le télétravail avait bien causé des effets sur les relations interpersonnelles en temps de Covid. Nous avons démontré qu'il avait des effets sur le nombre de relations interpersonnelles avec une majorité de personnes (46.3%) indiquant qu'il avait diminué. Pourtant, plus de 15% des répondants indiquent également que celui-ci avait augmenté.

On retient également qu'une majorité de personnes (>55%) observent un changement dans la qualité de leurs relations.

Ensuite, concernant les effets spécifiques qui avaient été cités dans la littérature, tous ont été indiqués comme modifiés par la mise en place du télétravail en temps de Covid. Ainsi, les répondants indiquent que le télétravail a été un facteur augmentant fortement le risque d'isolement, d'incertitudes ou de confusions et de stress mais également l'autonomie dans les tâches et la flexibilité du travail. Il semble également être un facteur qui en fonction de la personne va augmenter ou diminuer l'apparition de conflits ou problèmes, mais également la prévenance des individus. Il semble également que le télétravail soit un facteur réduisant la collaboration et l'harmonie des relations pour une partie majoritaire de l'échantillon et, pour finir, qu'il soit un facteur impactant, bien que faiblement, la confiance interpersonnelle de manière tant positive que négative.

Enfin, nous avons laissé la possibilité aux répondants d'indiquer des effets que le télétravail avait eu selon eux et qui n'étaient pas repris dans ceux cités ci-avant. Quatre effets liés aux relations y ont été cités : une deshumanisation des relations, une

diminution drastique de relations professionnelles avec des collègues ne participant pas aux mêmes projets, une perte de net working au sein de l'entreprise et une perte de sentiment d'appartenance. Ces effets n'ont pour autant été cités que par un répondant chacun et nous ne les avons pas testés auprès de l'échantillon, ne connaissant pas leur existence avant la mise en ligne du questionnaire. Donc, nous ne pouvons pas affirmer que ces quatre effets sont effectivement dus à la mise en place du télétravail en temps de Covid.

Deuxièmement, nous avons voulu démontrer l'impact que le télétravail a eu des effets sur les communications interpersonnelles en temps de Covid. Nous avons donc démontré qu'il entraînait des conséquences sur les quantités de communications, avec deux tiers de notre échantillon (66,7%) indiquant, de manière pratiquement égale, une augmentation du nombre de communications (33.3%) et une diminution de celles-ci (31,5%).

Nous avons également pu démontrer que le télétravail avait un impact sur la qualité des communications interpersonnelles. En effet, près de trois cinquièmes de notre échantillon (59,3%) ont indiqué une modification de cette qualité avec 35,2% indiquant une détérioration et 24,1% indiquant une amélioration.

Concernant les effets spécifiques, liés aux communications interpersonnels, évoqués dans la littérature, on observe une majorité de réponses en faveur d'une diminution des indices non-verbaux, de la longueur des échanges, de la richesse des communications (presque égal au nombre de réponses indiquant une augmentation), de la capacité à travailler en équipe, de l'occurrence des communication naturelles et de la capacité d'interaction. On remarque également que tous ces effets voient leur opposé être indiqués par minimum 10% des répondants. Concernant le nombre de moyens de communication, la préparation des communications, la formalisation des échanges et l'occurrence des communications efficaces, ils sont majoritairement indiqués en diminution en temps de Covid. Pour autant, ici encore, tous ces effets sont en augmentation selon une partie non négligeable de l'échantillon. De plus, la personnalisation de échanges et l'occurrence de communications simples et claires sont faiblement majoritairement indiquées comme n'ayant pas changé mais l'ensemble des réponses indiquant une hausse et une baisse de ces composantes constitue toujours plus de 60% de l'échantillon. Enfin, la surcharge informationnelle est indiquée comme ayant augmenté et n'ayant pas changé de manière

proportionnelle (44,4% pour chaque effet). Enfin, nous avons, comme à l'hypothèse précédente, laissé la possibilité aux répondants d'indiquer des effets que le télétravail avait eu selon eux et qui n'étaient pas repris dans ceux cités ci-avant. Trois effets liés aux communications y ont été cités : une diminution des informations informelles qui permettent de prendre de meilleures décisions, une modification des moments informels non planifiés et une réduction du caractère naturel des échanges entre hiérarchie et subordonnés sans pour autant affecter l'esprit d'équipe convivial. Ces effets n'ont pour autant été cités que par un répondant chacun et nous ne les avons pas testés auprès de l'échantillon, ne connaissant pas leur existence avant la mise en ligne du questionnaire. Donc, nous ne pouvons pas affirmer que ces trois effets sont effectivement dus à la mise en place du télétravail en temps de Covid.

Ces deux hypothèses nous ont permis de réaliser le but premier de notre étude, à savoir, réaliser une liste vérifiée des effets du télétravail sur les relations et communications interpersonnelles en temps de Covid dans les entreprises belges.

Troisièmement, nous avons démontré que les effets du télétravail sur les relations interpersonnelles en temps de Covid n'étaient pas impactés par le profil socio-démographique du répondant. Ce profil, nous l'avons testé sur base de l'âge, le genre d'identification et la situation familiale (possession d'enfants et statut conjugal) en temps de Covid. En effet, tous nos tests de χ^2 , T-tests pour échantillons indépendants et corrélations de Pearson ont rendu compte d'une absence de corrélations entre tous les types d'effets du télétravail sur les relations interpersonnelles en temps de Covid.

Quatrièmement, nous avons démontré que les effets du télétravail sur les communications interpersonnelles en temps de Covid n'étaient pas impactés par le profil socio-démographique du répondant. Ce profil, nous l'avons également testé sur base de l'âge, le genre d'identification et la situation familiale (possession d'enfants et statut conjugal) en temps de Covid. En effet, presque tous nos tests de χ^2 , T-tests pour échantillons indépendants et corrélations de Pearson ont rendu compte d'une absence de corrélations entre tous les types d'effets du télétravail sur les relations interpersonnelles en temps de Covid, à l'exception du nombre de moyens de communication. Ainsi, le test de corrélation entre la situation familiale et les effets du télétravail sur le nombre de moyens de communication s'est révélé significatif. Alors,

afin de déterminer la force de corrélation, nous avons réalisé un test indiquant la valeur du V de Kramer à 0,516. Cette valeur a démontré un degré fort d'association entre les deux variables. Pourtant, nous avons validé notre quatrième hypothèse car il s'agit d'une seule corrélation sur les 48 testées.

Ces deux hypothèses nous ont permis de réaliser le premier but secondaire de notre étude, à savoir, observer si la liste d'effets créée peut être généralisée aux travailleurs en entreprise belges quel que soit leur profil socio-démographique.

Pour finir, avec la validation de notre cinquième hypothèse, nous avons démontré que le télétravail en temps de Covid a eu un impact sur la fréquence d'utilisation des moyens de communication interpersonnelle oraux (particulièrement au niveau des appels téléphoniques) et écrits (particulièrement au niveau des messages écrits envoyés par le biais d'une application de messagerie instantanée). De plus, nous avons laissé la possibilité aux répondants d'indiquer des moyens de communications qui n'étaient pas cités dans la liste. Ceux-ci nous ont alors indiqué l'utilisation de Slido, We Chat, Microsoft Whiteboard, Slack. Cette question nous a également permis de nous rendre compte de l'oubli de la communication en face à face comme moyen de communication orale, celle-ci ayant été mentionnée par quatre répondants. La validation de cette hypothèse nous a permis d'atteindre le deuxième but secondaire de notre étude, à savoir, observer si le télétravail en temps de Covid a eu un impact sur l'utilisation des moyens de communication interpersonnelle.

Chapitre 2 : Contributions managériales et sociales

Les résultats des hypothèses que nous avons posées ont permis de dégager certaines contributions managériales qui peuvent intéresser les entreprises qui ont mis en place du télétravail en temps de Covid. Dès lors, nous allons formuler quelques recommandations que nous pouvons leur faire afin d'améliorer leur manière d'appréhender le télétravail en cette période qui achève doucement la période de Covid.

Tout d'abord, nous recommandons aux entreprises de continuer la possibilité de télétravailler et ce dans une mesure moindre par rapport au télétravail quotidien en temps de Covid. En effet, cette étude, tout comme celles citées dans la littérature permettent de faire ressortir les effets bénéfiques que le télétravail peut avoir sur les relations et communications interpersonnelles au sein des entreprises belges. Nous

pensons qu'il serait dommage de revenir à un mode de travail uniquement en présentiel aux vues des avantages que le télétravail peut apporter à l'entreprise comme aux travailleurs.

En outre, nous recommandons aux entreprises de prendre conscience des effets négatifs que le télétravail peut avoir sur les relations et communications interpersonnelles. Ceux-ci, une fois compris peuvent probablement être évités par des changements de management ou une attention particulière à certains besoins des travailleurs. Nous pensons notamment au sentiment d'isolement qui peut être contré par le simple fait de ne pas systématiser le télétravail à tous les travailleurs.

Ensuite, nous recommandons aux travailleurs de prendre conscience des effets positifs et négatifs que le télétravail, effectué de manière quotidienne, implique. De fait, nous avons démontré que le télétravail a de grandes chances de réduire la possibilité d'émettre et de comprendre les indices non-verbaux mais risque également d'augmenter le sentiment d'isolement et l'occurrence de confusions ou incertitudes. En revanche, il permet d'améliorer la préparation des communications, d'augmenter la flexibilité du travail, le nombre de moyens de communications et l'occurrence de communications efficaces.

Enfin, nous recommandons aux entreprises de prendre conscience de l'évolution de l'utilisation des moyens de communication ainsi que de la large diversité de ceux-ci. Il semble, en effet, intéressant, au regard de nos analyses, de prendre compte de la possibilité de varier les moyens de communications en fonction de l'utilisation possible que chacun offre. De plus, l'analyse de moyennes réalisée nous permet d'indiquer que les moyens les plus utilisés sont le mail pour la communication écrite et les appels téléphoniques (hors application de messagerie instantanées) pour la communication orale. En outre, les moyens les moins utilisés sont les messages vocaux via les applications de messageries instantanées pour la communication orale et les courriers physiques pour la communication écrite.

Chapitre 3 : Limites et pistes d'améliorations

Pour conclure ce mémoire, nous tenions à mentionner que comme toutes les recherches scientifiques, notre étude présente des limites qui peuvent nous guider sur de nouvelles pistes pour des recherches futures.

Tout d'abord, une limite réside dans notre échantillon, nous pensons que même si notre quota minimum de répondants était à 30, les 57 réponses collectées nous semblent peu pour nous permettre de généraliser nos conclusions à l'ensemble de la population. Ce nombre de répondant pourrait, par exemple, être augmenté en rendant l'étude systématique, comme les études de Eurostat. De plus, nous remarquons que nos réponses provenaient majoritairement de travailleurs dont l'entreprise se situait en Wallonie (72,2%) alors que les entreprises en Flandre ont été peu touchées (18,5 %) par notre étude. Cela est peut-être dû, comme expliqué précédemment, par le fait que notre enquête ait été rédigée en français. Aussi, nous pensons que cette tendance peut être uniformisée rédigeant quatre questionnaires identiques en français, néerlandais, allemand et anglais, les trois premières étant les langues officielles de la Belgique et la quatrième étant une langue répandue chez les expatriés travaillant en Belgique.

Ensuite, une autre limite provient de notre canal de distribution du questionnaire. Nous avons décidé de réaliser un échantillonnage non-probabiliste, l'échantillon par réseau. Ce choix était principalement dû au délai de réalisation de l'enquête et à la facilité que cet échantillonnage apportait pour la propagation de l'enquête. De plus, nous avons majoritairement utilisé internet comme méthode de partage de notre enquête. Pour autant, ce choix ne nous a pas empêché de toucher les travailleurs de toutes les tranches d'âge, ayant touché une majorité de personnes entre 25 et 49 ans.

En outre, il est possible que des participants aient rencontré des biais face à certaines questions durant le déroulement de questionnaire. En effet, nous n'avons fait tester le questionnaire que par deux personnes avant sa diffusion. Ainsi, nos questions ont pu être mal interprétées ou inconsciemment orientées.

Enfin, concernant le sujet de ce mémoire, il s'agit d'un sujet large qui gagnerait à être retesté pour, par exemple, découvrir s'il existe un lien entre les effets du télétravail et une expérience de télétravail précédent l'apparition du Covid.

Bibliographie

- Acerta. (2021, juillet 5). *Grâce à la crise du coronavirus, sept entreprises sur dix ont confiance en leur personnel en télétravail.* Acerta. <https://www.acerta.be/fr/insights/dans-la-presse/grace-a-la-crise-du-coronavirus-sept-entreprises-sur-dix-ont-confiance-en-leur-personnel-en-teletravail>
- Anseel, F. (2021, octobre 3). *Comment le télétravail a changé notre façon de communiquer en entreprise.* L'Echo. <https://www.lecho.be/opinions/carte-blanche/comment-le-teletravail-a-change-notre-facon-de-communiquer-en-entreprise/10334145.html>
- Assimo, B. (2020, mai 29). *Ce que le COVID-19 change dans nos relations au travail.* L'ADN. <https://www.ladn.eu/entreprises-innovantes/ce-que-le-covid-19-change-dans-nos-relations-au-travail/>
- Azimov, P. (2020). *EFFECTS OF REMOTE WORK ON THE WORKPLACE AND WORKERS.* LAB UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES LTD.
- Brunet, V. (2017, mai 27). *La communication, de Shannon et Weaver à aujourd'hui.* LaborAgora. https://laboragora.com/index.php/2017/05/27/communication_shannon_et_weaver/
- Cacioppo, J. T., Hawkley, L. C., Ernst, J. M., Burleson, M., Berntson, G. G., Nouriani, B., & Spiegel, D. (2006). Loneliness within a nomological net : An evolutionary perspective. *Journal of Research in Personality*, 40(6), 1054-1085. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2005.11.007>
- Cazet, A. (2020, septembre 5). *TOUT BOUGE - Communication informelle et télétravail.* TOUT BOUGE. <https://toutbouge.com/2020/09/05/communication-informelle-et-teletravail/>
- Centre d'analyse stratégique. (2012). *L'impact des TIC sur les conditions de travail.* La documentation Française.
- Chabert, A. (2020, octobre 22). *Relationnel et télétravail : La Process Communication à la rescousse! Vers l'entreprise libérée, innovante & humaine.* <https://medium.com/vers-lentreprise-lib%C3%A9r%C3%A9e-innovante-humaine/relationnel-et-t%C3%A9l%C3%A9travail-la-process-communication-%C3%A0-la-rescousse-5185adee3833>

- Cleavenger, D. J., & Munyon, T. P. (2015). Overcoming the Help-Seeker's Dilemma : How Computer-Mediated Systems Encourage Employee Help-Seeking Initiation. *Organization Studies*, 36(2), 221-240. <https://doi.org/10.1177/0170840614556920>
- Cooper, C., Dewe, P., & O'Driscoll, M. (2001). *Organizational Stress : A Review and Critique of Theory, Research, and Applications*. <https://doi.org/10.4135/9781452231235>
- Corraze, J. (1981). Les communications non-verbales. In *Communication. Information Médias Théories* (Vol. 4, p. 159-161). Persée - Portail des revues scientifiques en SHS. https://www.persee.fr/doc/comin_0382-7798_1981_num_4_1_1163
- d'Almeida, N., & Libaert, T. (2018). *La communication interne des entreprises Ed. 8*. Dunod. <https://univ-scholarvox-com.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/book/88863909>
- Dégallaix, S. (2021, octobre 28). *Reporting : Comment faire un reporting simple et efficace ?* Cadremploi. <https://www.cadremploi.fr/editorial/conseils/conseils-carriere/detail/article/reporting-definition-et-interet.html>
- Diard, C. (2017, février 8). *Piloter la performance dans une organisation matricielle, ou comment ne pas être aspiré par la matrice*. The Conversation. <http://theconversation.com/piloter-la-performance-dans-une-organisation-matricielle-ou-comment-ne-pas-etre-aspire-par-la-matrice-68517>
- Eurostat. (2022). *Employed persons working from home as a percentage of the total employment, by sex, age and professional status (%)*. https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsa_ehomp/default/table?lang=en
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting : Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524-1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- Galesic, M., & Bosnjak, M. (2009). *Effects of Questionnaire Length on Participation and Indicators of Response Quality in a Web Survey* (SSRN Scholarly Paper N° 1455564). <https://papers.ssrn.com/abstract=1455564>
- Gouvernement Belge. (2020, mars 24). *Coronavirus: Mesures renforcées*. Belgium.be. https://www.belgium.be/fr/actualites/2020/coronavirus_mesures_renforcees

- Gouvernement Belge. (2022, février 11). *Code orange à partir du 18 février 2022. Fin de l'heure de fermeture imposée à l'Horeca et réouverture du monde de la nuit*. Belgium.be.
https://www.belgium.be/fr/actualites/2022/code_orange_partir_du_18_fevrier_2022_fin_de_lheure_de_fermeture_imposee_lhoreca_et
- INRS. (2021, novembre 9). *Risques psychosociaux (RPS). Facteurs de risque—Risques*. INRS. <https://www.inrs.fr/risques/psychosociaux/facteurs-risques.html>
- Insee. (2021, janvier 1). *Consulter la PCS 2020—Professions et catégories socioprofessionnelles*. Insee Institut national de la statistique et des études économiques.
<https://www.insee.fr/fr/metadonnees/pcs2020/groupeSocioprofessionnel/1?champRecherche=true>
- Institut Vias. (2019, septembre 19). *Plus d'1 Belge sur 5 fait du télétravail, la moitié pourrait en faire*. <https://www.vias.be/fr/newsroom/plus-d1-belge-sur-5-fait-du-teletravail-la-moitie-pourrait-en-faire/>
- Institut Vias. (2021, septembre 20). *Quel est votre profil de télétravailleur ?*
<https://www.vias.be/fr/newsroom/quel-est-votre-profil-de-teletravailleur/>
- Institut Vias. (2022, septembre 19). *Chaque jour, 14 millions de km en voiture évités grâce au télétravail*. <https://www.vias.be/fr/newsroom/chaque-jour-14-millions-de-km-en-voiture-evites-grace-au-teletravail/>
- Ipsen, C., Kirchner, K., & Hansen, J. (2020). *EXPERIENCES OF WORKING FROM HOME IN TIMES OF COVID-19 International survey conducted the first months of the national lockdowns*. <https://doi.org/10.11581/dtu:00000085>
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., Bamberger, P., Bapuji, H., Bhawe, D. P., Choi, V. K., Creary, S. J., Demerouti, E., Flynn, F. J., Gelfand, M. J., Greer, L. L., Johns, G., Kesebir, S., Klein, P. G., Lee, S. Y., ... Vugt, M. van. (2021). COVID-19 and the workplace : Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76, 63-77. <https://doi.org/10.1037/amp0000716>
- Kolb, D. G. (2013). Virtually There : The Paradox of Proximity. In R. L. Morrison & H. D. Cooper-Thomas (Éds.), *Relationships in Organizations : A Work Psychology Perspective* (p. 171-192). Palgrave Macmillan UK.
https://doi.org/10.1057/9781137280640_8

- Kraut, R., Patterson, M., Lundmark, V., Kiesler, S., Mukophadhyay, T., & Scherlis, W. (1998). Internet paradox : A social technology that reduces social involvement and psychological well-being? *American Psychologist*, 53, 1017-1031. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.53.9.1017>
- Kurkland, N. B., & Bailey, D. E. (1999). The advantages and challenges of working here, there anywhere, and anytime. *Organizational Dynamics*, 28(2), 53-68. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(00\)80016-9](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(00)80016-9)
- Lachmann, H., Larose, C., & Penicaud, M. (2010). *Bien-être et efficacité au travail– 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail* (p. 19). Gouvernement Français. https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/02-17_Rapport_-Bien-etre_et_efficacite_au_travail--2.pdf
- Lantoine, V., & Ledoux, M. (2020, mai 26). *Télétravail : L'ère d'une communication professionnelle 4.0*. Master Com'Terr. <https://master-com-terr.fr/teletravail-leredune-communication-professionnelle-4-0/>
- Largier, A. (2001). Le teletravail. Trois projets pour un même objet. *Réseaux*, 106(2), 201-229. Cairn.info.
- Larousse. (s. d.). *Extraversion*. LAROUSSE dictionnaire. Consulté 10 juillet 2021, à l'adresse <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/extraversion/32495>
- Leon, E. (2008). *L'impact de la distance géographique sur la relation managériale : Une fausse bonne question ?* 14.
- Leupe, J. (2020, octobre 26). *Segmenteur ou intégrateur : Quel type de travailleuse êtes-vous?* Femmes d'Aujourd'hui. <https://www.femmesdaujourd'hui.be/bien-etre/psycho/segmenteur-ou-integrateur-quel-type-de-travailleuse-etes-vous/>
- Lits, G. (2019). *Communication Interne*. Enjeux contemporains de l'information et de la communication.
- Lynden, T. d'Aspremont. (2020, août 24). *Comprendre et réussir sa communication d'entreprise*. Sortlist Blog. <https://www.sortlist.fr/blog/communication-entreprise/>
- Malakoff Humanis. (2019, février 25). *Étude : Où en est le télétravail en France ?* Newsroom Malakoff Humanis. <https://newsroom.malakoffhumanis.com/actualites/etude-ou-en-est-le-teletravail-en-france-0b60-63a59.html>

- Marc, E., & Picard, D. (2015). *Relations et communications interpersonnelles* (G.-N. Fischer, Éd.). Dunod. <https://dial-uclouvain-be.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/ebook/object/ebook:218814>
- Martins, L. L., Gilson, L. L., & Maynard, M. T. (2004). Virtual Teams : What Do We Know and Where Do We Go From Here? *Journal of Management*, 30(6), 805-835. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.05.002>
- McLeod, S. (2022). *Maslow's Hierarchy of Needs*. <https://www.simplypsychology.org/maslow.html>
- Metiu, A. (2015, février 13). *VIDEO : Peut-on obtenir de bons résultats avec une équipe virtuelle?* ESSEC Business School. <https://knowledge.essec.edu/fr/leadership/travail-dequipe-la-proximite-cest-dans-la-tete.html>
- Metiu, A. (2020, mai 27). *Si loin et pourtant si proche*. ESSEC Business School. <https://knowledge.essec.edu/fr/leadership/si-loin-et-pourtant-si-proche-equipe-teletravail.html>
- Mortensen, M., & Hinds, P. J. (2001). CONFLICT AND SHARED IDENTITY IN GEOGRAPHICALLY DISTRIBUTED TEAMS. *International Journal of Conflict Management*, 12(3), 212-238. <https://doi.org/10.1108/eb022856>
- Ngwenyama, O. K., & Lee, A. S. (1997). Communication Richness in Electronic Mail : Critical Social Theory and the Contextuality of Meaning. *MIS Quarterly*, 21(2), 145-167. <https://doi.org/10.2307/249417>
- O'Leary, M., Wilson, J., & Metiu, A. (2014). Beyond being there : The symbolic role of communication and identification in perceptions of proximity to geographically dispersed colleagues. *MIS Quarterly*, 38, 1219-1243.
- Organisation internationale du Travail. (2022, février 2). *Des changements cruciaux sont nécessaires pour protéger la santé des télétravailleurs* [Communiqué de presse]. http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_836200/lang--fr/index.htm
- Ozcelik, H., & Barsade, S. G. (2018). No Employee an Island : Workplace Loneliness and Job Performance. *Academy of Management Journal*, 61(6), 2343-2366. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.1066>
- Rosanvallon, J. (2012). Les effets des TIC sur l'isolement au travail et les échanges entre collègues. *L'impact des TIC sur les conditions de travail*, 161.

- Ruiller, C., Dumas, M., & Chédotel, F. (2017). Comment maintenir le sentiment de proximité à distance ? Le cas des équipes dispersées par le télétravail. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 27, 6(3), 3-28. <https://doi.org/10.3917/rimhe.027.0003>
- Sarazin, B. (2014). Télétravail : Codes et enjeux d'une organisation hors les murs. *TRAVAIL & CHANGEMENT, le bimestriel du Réseau Anact pour l'amélioration des conditions de travail.*, 353, 16.
- Scannell, M., Abrams, M., & Mulvihill, M. (2011). *Big Book of Virtual Teambuilding Games: Quick, Effective Activities to Build Communication, Trust and Collaboration from Anywhere!* (1st éd.). McGraw-Hill. <https://www.oreilly.com/library/view/big-book-of/9780071774352/>
- Shannon, C., & Weaver, W. (1949). *The mathematical theory of communication*. University of Illinois Press. <https://raley.english.ucsb.edu/wp-content/Engl800/Shannon-Weaver.pdf>
- Solved Table of the chi square distribution—Appendix J, p.* | Chegg.com. (s. d.). Chegg. Consulté 19 décembre 2022, à l'adresse <https://www.chegg.com/homework-help/questions-and-answers/table-chi-square-distribution-appendix-j-p-915-p-value-level-significance-0050-0025-0010-d-q85707217>
- Table du Chi-carré (χ^2)*. (s. d.). Consulté 19 décembre 2022, à l'adresse <https://www.soft-concept.com/surveymag/definition-fr/definition-table-du-chi-carre-khi-2.html>
- Tay, L., & Diener, E. (2011). Needs and subjective well-being around the world. *Journal of Personality and Social Psychology*, 101, 354-365. <https://doi.org/10.1037/a0023779>
- UNESCO. (2020, juin 22). *Technologies de l'information et de la communication (TIC)*. UNESCO Institut de statistique. <http://uis.unesco.org/fr/glossary-term/technologies-de-linformation-et-de-la-communication-tic>
- Walkowiak, E. (2006). Coordination, communication et modernisation des entreprises. *Hermès, La Revue*, 44(1), 57-64. <https://doi.org/10.4267/2042/24009>
- Weiner, S. P., & Hill, E. J. (1995, juin). *Effective leadership in telework environment : A training needs analysis* [Conférence]. Annual conference of the American Psychological Society, New York.

- Wiesenfeld, B. M., Raghuram, S., & Garud, R. (2001). Organizational identification among virtual workers : The role of need for affiliation and perceived work-based social support. *Journal of Management*, 27(2), 213-229. <https://doi.org/10.1177/014920630102700205>
- Wilson, J. M., O'Leary, M., Metiu, A., & Jett, Q. R. (2008). Perceived Proximity in Virtual Work : Explaining the Paradox of Far-but-Close. *Organization Studies*, 29(7), 979-1002. <https://doi.org/10.1177/0170840607083105>
- World Health Organization, & International Labour Organization. (2021). *Healthy and safe telework : Technical brief* (CC BY-NC-SA 3.0 IGO; p. 32). World Health Organization and International Labour Organization. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---lab_admin/documents/publication/wcms_836250.pdf
- Yang, L., Holtz, D., Jaffe, S., Suri, S., Sinha, S., Weston, J., Joyce, C., Shah, N., Sherman, K., Hecht, B., & Teevan, J. (2022). The effects of remote work on collaboration among information workers. *Nature Human Behaviour*, 6(1), Art. 1. <https://doi.org/10.1038/s41562-021-01196-4>

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Faculté de philosophie, arts et lettres

Place Blaise Pascal, 1 bte L3.03.11, 1348 Louvain-la-Neuve, Belgique | www.uclouvain.be/fial