

## **COVID-19 : situations problématiques et motivantes rencontrées par le télétravailleur contraint lors du premier confinement belge**

**Auteur :** Miesse, Florence

**Promoteur(s) :** Hansez, Isabelle

**Faculté :** Faculté de Psychologie, Logopédie et Sciences de l'Éducation

**Diplôme :** Master en sciences psychologiques, à finalité spécialisée en psychologie sociale, du travail et des organisations

**Année académique :** 2019-2020

**URI/URL :** <http://hdl.handle.net/2268.2/10954>

---

*Avertissement à l'attention des usagers :*

*Ce document est en accès privé.*

---



Faculté de Psychologie, Logopédie et Sciences de l'Éducation

**COVID-19 : situations problématiques et motivantes  
rencontrées par le télétravailleur contraint lors du  
premier confinement belge**

**Réalisé par Florence MIESSE**

Mémoire de fin d'études présenté en vue de l'obtention du grade de Master en Sciences Psychologiques, à finalité spécialisée en psychologie sociale, du travail et des organisations

Promotrice : **Isabelle Hansez**

Lecteurs : **Marie Barbier** et **Fabrice Travaglianti**

**Année académique 2020-2021**



---

## REMERCIEMENTS

---

Tout d'abord, je voudrais remercier ma promotrice, Isabelle Hansez, pour son encadrement, ses conseils et, plus particulièrement, pour la confiance qu'elle m'a accordée en me proposant de travailler sur ce projet.

Je remercie également Audrey Babic qui, grâce au temps qu'elle m'a alloué, m'a fait découvrir les tableaux dynamiques d'Excel qui n'ont désormais plus de secrets pour moi. De même, mes remerciements vont à Céline Leclercq qui a accepté que je me penche sur son enquête et qui était toujours disponible pour répondre à mes questions.

À elles trois, merci pour les nombreuses réunions (à distance, évidemment) qui ont permis à ce travail de prendre forme, ainsi que pour leurs retours, toujours constructifs.

Ma reconnaissance va également à mes lecteurs, Marie Barbier et Fabrice Travaglianti, pour l'intérêt qu'ils prêtent à ce travail.

Je tiens à remercier mes parents, mes sœurs et Pierre pour leur patience, leurs encouragements et leur inestimable soutien, dont ils ont encore fait preuve durant la rédaction de ce mémoire.

Merci aussi à mes amis pour leurs encouragements et leur présence, avec une attention particulière pour Alexandre et Clara et leur aide si précieuse.

À mes relectrices, Fabienne et Valentine, qui ont bien voulu me consacrer de leur temps et de leur attention, merci.

Pour terminer, je souhaite exprimer mes remerciements à chaque personne qui, de près ou de loin, s'est impliquée dans ce travail et l'a rendu possible, notamment en participant à l'enquête.

---

# TABLE DES MATIÈRES

---

<b>TABLE DES MATIÈRES.....</b>	<b>3</b>
<b>1. INTRODUCTION ET MISE EN CONTEXTE .....</b>	<b>6</b>
<b>2. REVUE DE LA LITTÉRATURE.....</b>	<b>9</b>
2.1. LE MONDE DU TRAVAIL FACE AUX ÉPIDÉMIES .....	9
2.2. LE TÉLÉTRAVAIL .....	12
2.2.1. Définitions.....	12
2.2.2. Histoire et législation.....	13
2.2.3. Avantages et inconvénients .....	16
a. Au niveau sociétal .....	16
1. Trafic et frais énergétiques .....	16
2. Santé publique et sécurité.....	17
3. Opportunités d'emploi .....	17
b. Au niveau de l'entreprise.....	18
1. Réorganisation de l'entreprise.....	18
2. Identification organisationnelle.....	18
3. Turnover et absentéisme.....	18
4. Performance .....	19
c. Au niveau de l'employé et de ses relations.....	20
1. Satisfaction au travail .....	20
2. Stress, fatigue et santé.....	21
3. Adaptabilité du travail.....	21
4. Isolement social et professionnel et qualité des relations .....	21
5. Partage de connaissance .....	23
6. Famille .....	23
d. Synthèse .....	25
2.3. LE TÉLÉTRAVAIL EN PÉRIODE DE CRISE SANITAIRE .....	29
<b>3. RÉSUMÉ DE LA PROBLÉMATIQUE ET HYPOTHÈSES .....</b>	<b>31</b>
<b>4. MÉTHODOLOGIE .....</b>	<b>37</b>
4.1. RECUEIL DE DONNÉES : L'ENQUÊTE .....	37
4.1.1. Partie 1 : données socio-démographiques.....	38
4.1.2. Partie 3 : conditions de travail .....	39
4.2. TECHNIQUE D'ANALYSE DES DONNÉES.....	40
4.2.1. Situations problématiques : conception d'une taxonomie .....	40
4.2.2. Technique d'analyse des situations problématiques .....	43
4.2.3. Situations motivantes : conception d'une taxonomie.....	43
4.2.4. Technique d'analyse des situations motivantes .....	45
4.2.5. Technique d'analyse des variables .....	45

<b>5. RÉSULTATS</b> .....	<b>47</b>
5.1. POPULATION ÉTUDIÉE : DONNÉES SOCIO-DÉMOGRAPHIQUES .....	47
5.1.1. Informations générales .....	47
5.1.2. Informations liées au travail.....	48
5.2. SITUATIONS PROBLÉMATIQUES .....	49
5.3. SITUATIONS MOTIVANTES .....	52
5.4. VARIABLES .....	56
5.4.1. Situations problématiques selon les variables .....	56
a. Existence d'une pièce isolée.....	56
b. Présence d'enfant(s).....	56
c. Situation professionnelle du/des cohabitant(s) .....	57
d. Possibilité de télétravailler avant la crise sanitaire .....	58
e. Adaptabilité de l'activité au télétravail.....	58
5.4.2. Situations motivantes selon les variables.....	59
a. Existence d'une pièce isolée.....	59
b. Présence d'enfant(s).....	59
c. Situation professionnelle du/des cohabitant(s) .....	60
d. Possibilité de télétravailler avant la crise sanitaire .....	62
e. Adaptabilité de l'activité au télétravail.....	63
<b>6. DISCUSSION</b> .....	<b>65</b>
6.1. INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS .....	65
6.1.1. Situations motivantes et littérature – H1 .....	65
6.1.2. Situations problématiques et littérature – H2.....	68
6.1.3. Variable « Existence d'une pièce isolée » – H1a et H2a.....	71
6.1.4. Variable « Présence d'enfants » – H1b et H2b.....	73
6.1.5. Variable « Situation professionnelle du cohabitant » – H1c et H2c.....	75
6.1.6. Variable « Possibilité de télétravailler avant la crise sanitaire » – H1d et H2d.....	76
6.1.7. Variable « Activité adaptée au télétravail » – H1e et H2e .....	79
6.2. BIAIS ET LIMITES .....	80
6.3. IMPLICATIONS PRATIQUES ET PERSPECTIVES FUTURES .....	82
<b>7. CONCLUSION</b> .....	<b>85</b>
<b>8. REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES</b> .....	<b>87</b>
<b>9. ANNEXES</b> .....	<b>95</b>
<b>RÉSUMÉ</b> .....	<b>125</b>

« Les crises que nous connaissons et que nous allons connaître sont nombreuses et touchent les entreprises en leur cœur aussi rapidement que fortement. Non préparée, l'entreprise peut perdre beaucoup. »

Xavier Aucompte (2007)

---

## 1. INTRODUCTION ET MISE EN CONTEXTE

---

Le 31 décembre 2019, un groupe de cas de pneumonie virale est signalé par la Commission sanitaire municipale de Wuhan, une ville située en Chine centrale<sup>1</sup>. Dès le 9 janvier, un nouveau coronavirus est identifié. Le virus atteindra la Thaïlande à peine 13 jours après la première signalisation de cas. Dès le lendemain, l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) indiquera qu'un risque d'épidémie de grande ampleur existe, sans classer l'événement comme urgence de santé publique de portée internationale (USPPI). Ce n'est que le 30 janvier 2020 que le comité d'urgence de l'OMS arrivera à un consensus : pour la sixième fois depuis l'entrée en vigueur du règlement sanitaire international en 2005, ils déclareront l'USPPI pour ce nouveau virus, le coronavirus 2 du syndrome respiratoire aigu sévère (SRAS-CoV-2) ou COVID-19. Ils indiqueront dans leur rapport un premier bilan : déjà 7818 cas confirmés dans le monde, principalement en Chine, 82 cas dans 18 autres pays, 170 décès.

Le premier cas de coronavirus en Belgique<sup>2</sup> apparaîtra le 04 février 2020, après un rapatriement de 9 belges se trouvant à Wuhan. Un protocole de quarantaine de quatorze jours est alors mis en place pour toute personne suspecte et un test est directement réalisé. Les déplacements internationaux sont déconseillés, le but du pays étant de maintenir le virus hors de ses frontières, première phase sur trois du plan de gestion de risque du Service Public Fédéral (SPF) Santé publique. Le deuxième cas belge sera signalé le 1<sup>er</sup> mars, chez un compatriote revenant de France. À partir de cette date, les événements s'enchaînent dans le pays. Dès le 2 mars, la deuxième phase du plan de gestion de crise est lancée, son objectif est de contenir la propagation du virus. Le nombre de contaminations ne cesse pourtant d'augmenter, passant de 2 au 1<sup>er</sup> mars à 239 à peine 9 jours plus tard. Le 11 mars, le SPF Santé publique reporte le premier décès dans notre pays et dès le lendemain, des mesures de distanciation sociale sont mises en place. Parmi celles-ci, une fermeture des écoles et la favorisation des cours à distance pour les hautes écoles et les universités et du télétravail pour les travailleurs. Le 17 mars, la troisième phase du plan de gestion de crise est enclenchée : un confinement est annoncé, il entrera en vigueur dès le lendemain. Initialement prévu jusqu'au 5 avril, il sera finalement prolongé jusqu'au 3 mai.

---

<sup>1</sup> Toutes les informations relatives à l'évolution du coronavirus dans le monde proviennent du site de l'OMS, sur leur page « chronologie de l'action de l'OMS face à la COVID-19 » (2020).

<sup>2</sup> Toutes les informations relatives à l'évolution du coronavirus en Belgique proviennent du site du SPF Santé publique, Sécurité de la Chaîne alimentaire et Environnement « [www.info-coronavirus.be](http://www.info-coronavirus.be) » (2020).

En quelques semaines, le mode de vie des belges a basculé et leur travail n'a pas été épargné. Si certains se sont vus obligés de stopper leur activité ou de la maintenir à des conditions strictes, beaucoup sont ceux qui ont dû la déplacer chez eux. Or, selon les chiffres de Statbel (2020), seulement 25.5% et 25.6% de la population active travaillait parfois ou habituellement à domicile aux deux premiers trimestres 2019, pour 28.3% au premier trimestre 2020, puis 35.9% au deuxième. Le confinement aura ainsi provoqué une augmentation du télétravail que l'on peut qualifier de considérable. Par ailleurs, 41.1% de ces télétravailleurs au deuxième trimestre 2020 ont indiqué le faire pour la première fois à cause de la crise du coronavirus, pour 44.2% la crise a entraîné une augmentation du télétravail, bien qu'il fût déjà d'application avant et pour 14.7% la crise n'a pas changé la fréquence de leur télétravail (Statbel, 2020). Dès lors, on peut raisonnablement penser que les travailleurs belges se sont heurtés à des situations nouvelles, parfois motivantes, parfois problématiques lors de leur télétravail dans ce contexte si particulier de confinement lors de la pandémie de la COVID-19.

Afin de pouvoir faire un état des lieux sur les conséquences de ce télétravail contraint sur leur mode de vie, une enquête en ligne a été menée par le service du Professeur Hansez, l'Unité de Valorisation des Ressources Humaines (ValoRH) de l'Université de Liège. L'enquête a été réalisée auprès des travailleurs belges (francophones et âgés de plus de 18 ans) du 6 avril au 2 mai 2020, c'est-à-dire durant la période du premier confinement lié au coronavirus. Premier confinement. Un élément important à souligner puisqu'en octobre 2020 la Belgique faisait face à une nouvelle vague de contaminations et que, le premier novembre, elle entrait en confinement pour la seconde fois. Les enjeux de cette étude ne sont donc pas négligeables. En effet, alors qu'à l'heure actuelle, personne ne sait quand le virus disparaîtra et que la littérature sur les possibilités d'autres pandémies dans les années à venir foisonne (e.g., Morens, Folkers, & Fauci, 2004 ; Weiss & McMichael, 2004 ; Hammer-Dedet & Licznar-Fajardo, 2020 ; LePan, 2020), il devient nécessaire pour les entreprises de se préparer au mieux. Or, l'analyse des données récoltées durant l'enquête pourrait fournir des informations-clés, tant pour les travailleurs que pour leurs employeurs et managers : les premiers pouvant mettre en évidence ce qui leur permet ou les empêche de télétravailler de façon optimale ; les seconds pouvant mettre en place des coachings et des ressources pour aider les télétravailleurs dans la gestion et la réalisation de leur télétravail en s'appuyant sur leurs besoins réels.

Ce mémoire a donc pour objectif d'analyser les données de cette enquête et de discuter des résultats obtenus. Pour ce faire, un premier chapitre traitera la littérature existante en matière de gestion des épidémies dans le monde du travail, de télétravail (définitions, histoire et

législation, avantages et inconvénients) et de télétravail en période de crise sanitaire. Les hypothèses et sous-hypothèses seront introduites dans le chapitre suivant. Le troisième chapitre sera consacré à la méthodologie complète de l'étude (population étudiée, technique de recueil de données, techniques d'analyse des données et variables), le quatrième aux résultats. Enfin, nous clôturerons ce travail par une discussion des résultats et une conclusion.

---

## 2. REVUE DE LA LITTÉRATURE

---

### 2.1. Le monde du travail face aux épidémies

Dans cette partie, nous tenterons brièvement de déterminer comment les épidémies d'hier ont pu aider à la gestion de celle d'aujourd'hui, permettant ou non aux entreprises de se préparer pour faire face à cette nouvelle crise sanitaire.

En 1999, dans un but de prévention et sachant que la grippe est à l'origine d'épidémies saisonnières refaisant surface chaque année, l'OMS communique un « plan mondial OMS de préparation à une pandémie de grippe » en y intégrant des mesures à prendre pour une gestion nationale et régionale de la maladie. Ce plan définit entre autres les différentes phases d'une pandémie et indique des objectifs et mesures précis à suivre lors de ces différentes phases.

Du côté national, la Belgique préfère également jouer la carte de la prévention et acte, le 31 janvier 2003, un arrêté royal créant un cadre légal qui permet une gestion des situations de crises du pays par le pouvoir exécutif afin de parvenir à les traiter le plus rapidement possible.

Durant la même année, un nouveau virus ébranle le monde, et plus particulièrement la Chine et le Canada. C'est le syndrome respiratoire aigu sévère (SRAS), la première grande épidémie du XXI<sup>e</sup> siècle. Elle sera toutefois prise en main rapidement et sera considérée comme maîtrisée 9 mois après l'apparition du premier cas recensé. Le bilan total sera de 774 morts (Kamps & Hoffmann, 2003). Par ailleurs, entre 2004 et 2006, une mutation à haut taux de mortalité du virus de la grippe aviaire le rend transmissible à l'homme, c'est le virus de la grippe H5N1. Entraînant l'abattage ou la mort de millions d'oiseaux, le virus aura infecté un peu moins de 200 personnes dans le monde. Si aucune transmission interhumaine n'a été reconnue, la menace persiste (Organisation Mondiale de la Santé, 2018).

Dès lors, en 2005, l'OMS met au point un Règlement sanitaire international (RSI). Signé par 196 pays, son objectif est de « prévenir la propagation internationale des maladies, à s'en protéger, à la maîtriser et à y réagir par une action de santé publique proportionnée et limitée aux risques qu'elle présente pour la santé publique, en évitant de créer des entraves inutiles au trafic et au commerce internationaux » (Organisation Mondiale de la Santé, 2005). Sans se limiter à une maladie précise, le RSI est ainsi adapté à toute nouvelle menace sanitaire, le rendant plus durable que le plan mondial de l'OMS de préparation à une pandémie de grippe. Ce dernier est toutefois mis à jour : les phases d'une pandémie et les mesures à suivre lors de

ces phases y sont redéfinies en prenant en compte les informations recueillies lors de la pandémie du SRAS et du virus H5N1 et les recommandations du RSI. Parmi les mesures mises à jour, l'éventualité d'une fermeture des lieux de travail dans un objectif de distanciation sociale dès les phases 4 et 5 de période d'alerte à la pandémie ; la phase 6 étant la période déclarée de pandémie (p. 47).

La sortie de ces documents entrainera la création du Commissariat Interministériel Influenza (CII) en Belgique en 2005, qui sera chargé de la coordination globale des actions entre les niveaux fédéraux, régionaux et communautaires pour prévenir et contrer les épidémies de grippe dans le pays, le tout en collaboration avec le Centre de crise National. En juillet 2006, le CII mit dès lors au point le « Plan belge en cas de pandémie grippale ». La deuxième partie de ce document consiste en un « plan opérationnel » détaillé. On y retrouve entre autres une mission déléguée à la Task Force Influenza, un groupe créé dans le but d'analyser et de minimiser les impacts économiques et sociaux d'une épidémie de grippe. Cette mission consiste à élaborer un guide avec des recommandations à destination des entreprises et des administrations dans le but de continuer les affaires en cas de crise. Ce guide devrait aider les entreprises à rédiger un plan pandémie de continuité d'activité qui leur est propre et qui serait donc adapté à leur situation. Il était également annoncé que ce document devait être présenté avant le 31 décembre 2006 (p. 34). Néanmoins, ce n'est qu'en 2008 qu'un document de ce type parut (mis à jour en 2020). Rédigé par le Centre de crise National, en collaboration avec le CII, le rapport s'intitule « Mise en place d'un business continuity planning : préparation à l'émergence d'une pandémie » et se base sur 5 postulats standards : le fait qu'une pandémie entrainerait un manquement au niveau d'une assistance externe pour les entreprises ; le fait qu'elles devront faire face à un taux d'absentéisme très important, calculé comme le double du nombre de personnes malades dans l'entreprise ; la probabilité que 15 à 35% de la population active soit touchée par la maladie lors de la pandémie ; le fait que plusieurs vagues sont possibles et qu'elles dureront chacune entre 8 et 12 semaines ; enfin, l'estimation placée à 7 jours d'absence pour chaque personne malade. Le document consiste en une check-list divisée en 5 parties : « réduire l'impact de la pandémie sur le travail », « protéger la santé du personnel », « élaborer des politiques à mettre en œuvre en cas de pandémie », « assurer une formation et une communication adéquates » et « coordonner ses actions avec les services horizontaux, les organisations externes et les autorités publiques ». Dans la première de ces parties, il est notamment recommandé de s'informer sur les alternatives possibles au lieu de travail ou à la façon de travailler, les exemples étant le télétravail et la vidéoconférence (p. 6).

En mars 2009, plusieurs cas d'infections respiratoires aiguës sont recensés au Mexique. Touchant rapidement les Etats-Unis, le virus sera identifié comme un nouveau virus de grippe porcine, la grippe A/H1N1 (Organisation Mondiale de la Santé, 2009). Or, le 30 mars 2009, un avis relatif au plan opérationnel « pandémie influenza » concluait que pour contrer une pandémie grippale, la législation en Belgique semble suffisante jusqu'à la phase 5 de l'OMS, mais que « à partir du moment où cette pandémie entrera dans la phase 6, la législation précitée sera en pratique moins utile, puisqu'on ne peut naturellement pas isoler ou mettre en quarantaine toute la population » (Comité Consultatif de Bioéthique, pp. 17-18). Le virus gagnera l'Europe en avril et, appliquant le plan en cas d'épidémie de grippe, la phase fédérale de gestion de crise sera enclenchée en Belgique pour la première fois le 30 avril 2009 (Centre de crise National, 2009). Le premier cas belge sera recensé le 12 mai. Le 11 juin 2009, l'OMS déclara la phase 6 du niveau d'alerte pandémique (Organisation Mondiale de la Santé, 2009). Néanmoins, les impacts du virus seront moins importants que prévu et, 214 531 cas plus tard, la Belgique sortira de la phase fédérale de gestion de crise le 25 mars 2010 (SPF Chancellerie du Premier Ministre, 2010).

En 2012, l'Organisation internationale de normalisation sort la norme ISO 22301:2012 sur la sécurité sociétale, les systèmes de gestion de la continuité des activités et les exigences associées. Ce document générique, revu en 2019, devient alors la référence pour accompagner les entreprises dans l'élaboration d'un plan de continuité d'activité (PCA) détaillé, spécifique à chaque entreprise et leur permettant de maintenir leur activité ou de la modifier face à une crise.

Entre 2012 et 2016, le syndrome respiratoire du Moyen-Orient et Ebola en Afrique rappellent au monde qu'il n'est pas à l'abri de nouvelles pandémies, même si l'Europe est épargnée (Organisation Mondiale de la Santé, 2019).

Au fil des années, différentes mesures et recommandations ont ainsi été élaborées pour tenter de faire face à une crise sanitaire, tant au niveau mondial que national. Du côté des entreprises, c'est notamment la mise en place d'un PCA qui sera pointée du doigt, décriée comme nécessaire, sans être obligatoire dans tous les secteurs (Daoud, 2010). Mais la crise sanitaire de 2020 prend une ampleur encore inexpérimentée en ce XXe siècle, entraînant l'application de mesures drastiques inédites dans notre pays. Ainsi, le 17 mars, un confinement national est annoncé. Celui-ci se déroulera du 18 mars au 3 mai, après un prolongement d'un mois. Par ailleurs, l'article 2 de l'arrêté ministériel du 23 mars 2020 indiquera que « le télétravail à domicile est obligatoire dans toutes les entreprises non essentielles, quelle que soit

leur taille, pour tous les membres du personnel dont la fonction s’y prête. [...] Les entreprises non essentielles dans l’impossibilité de respecter les mesures précitées doivent fermer. ».

Seulement, comme l’indique Nicolas Gouzien dans sa tribune, alors que l’apparition d’une épidémie plus active que la grippe et que la saturation des hôpitaux étaient des facteurs prévisibles par les entreprises, la fermeture des écoles et garderies par le gouvernement, le confinement, la cessation d’activité de certaines entreprises dans un vœu de précaution ou l’insuffisance du réseau internet interne des entreprises l’étaient beaucoup moins (2020). Il continue en indiquant que ces facteurs additionnés constituent ainsi des freins au maintien de l’activité des entreprises tel que prévu dans leurs PCA, les obligeant pour certaines à arrêter leur production ou à totalement interrompre leurs services. Celles capables de basculer en télétravail peuvent donc s’estimer chanceuses face à cette crise. Pourtant, peu sont celles qui y étaient préparées...

## **2.2. Le télétravail**

### **2.2.1. Définitions**

Dans la littérature, les définitions du télétravail foisonnent, les auteurs tenant chacun à y intégrer leurs propres critères et perspectives. Afin de comprendre le concept dans son ensemble, nous reprendrons ici les quatre définitions à la fois différentes et complémentaires de Taskin (2006), De Mazonod (2011), Aguilera, Lethiais, Rallet, & Proulhac (2016) et Pralong (2020).

Ainsi, selon Taskin, « Le télétravail désigne l'exécution d'une activité professionnelle, en tout ou en partie, à distance (c'est-à-dire hors des abords immédiats de l'endroit où le résultat de ce travail est attendu et en dehors de toute possibilité physique pour le donneur d'ordre de surveiller l'exécution de la prestation) et au moyen des TIC<sup>3</sup>. » (2006, p. 3). Il précise que cette définition se démarque de celle du travail à distance, concept plus large, car elle intègre l’utilisation des TIC, non nécessaires au travail à distance.

Or, selon De Mazonod (2011), tout le monde ne peut pas télétravailler. L’auteur complétera ainsi la définition de Taskin en ajoutant que les activités « dont le résultat peut être facilement mesuré, ou celles dont l’exercice ne nécessite pas une relation de proximité avec les collègues, avec le public ou avec le management » sont les seules capables de profiter du télétravail (p. 2).

---

<sup>3</sup> Par « TIC », comprendre « technologies de l’information et de la communication ».

Aguilera & al. (2016, p. 248) pointeront un autre problème : la confusion autour de la mesure du télétravail. Ils définiront ainsi cinq critères sur lesquels se base le télétravail, à savoir : la nature de la relation salariale, la contrainte spatiale (possibilité de réaliser le travail dans les locaux de l'entreprise ou non), l'échelle géographique (échelle locale, nationale ou internationale de la distance entre le travailleur et son entreprise), la nature des lieux (domicile ou télécentre) et la fréquence.

Enfin, Pralong (2020) choisira de s'axer sur l'impact de quatre caractéristiques de l'activité du télétravailleur qui, selon lui, sont ce qui différencie la situation de télétravail de celle du travail classique. Ces caractéristiques sont : l'autonomie, la gestion de l'agenda, l'interdépendance des tâches et l'isolement et absence. Selon l'auteur, ces caractéristiques prouvent que le télétravail nécessite un changement radical dans les modes de coordination entre les travailleurs puisque le télétravailleur ne bénéficie pas des échanges informels dont dispose le travailleur classique. Il s'en trouve lésé dans sa capacité à se coordonner avec le reste de l'entreprise et une baisse de performance pourrait donc s'en suivre.

### **2.2.2. Histoire et législation**

Le télétravail trouve son origine dans les années 1970, plus précisément après le choc pétrolier de 1973. En effet, un des objectifs primordiaux après cette crise était de mieux gérer la pollution liée aux habitudes de consommation et de déplacement de chacun. C'est dans ce contexte que Jack Nilles, ingénieur à la NASA, sortit son livre « The telecommunications-Transportation Tradeoff » (1976, cité par Gan, 2015) où il proposa pour la première fois une solution axée sur le lieu de travail pour limiter les transports : amener le travail aux travailleurs plutôt qu'amener les travailleurs au travail ; le *telecommuting*. Les propositions de Nilles suivaient deux axes : le premier consistait à repenser les emplois afin que les employés puissent être autonomes à distance et qu'ils puissent ainsi se rendre au bureau le plus proche au lieu de toujours se rendre à l'entreprise-même ; le second était de créer un système technologique qui permettrait de stocker et transférer des informations aussi rapidement que si les employés travaillaient tous au même endroit. Selon Pralong (2020), cette nouvelle façon de penser le travail intéressait les entreprises de l'époque pour deux raisons, à savoir atténuer les distances entre les emplois et leurs experts parfois situés hors des grandes villes et permettre aux femmes, dont l'emploi était croissant, d'organiser plus facilement leur travail et leurs autres tâches quotidiennes.

Cependant, les entreprises furent rapidement freinées dans leurs intentions. En effet, comme l'indique Taskin (2006), le télétravail entre 1975 et 1989 consiste en un projet technologique dont l'avancée est moins rapide que prévu. Selon lui, s'ajoutent à cette « immaturité des technologies » un coût excessif, des oppositions syndicales fortes empêchant un changement nécessaire dans les styles organisationnels et une protection de l'information encore trop mal assurée. Cette combinaison de facteurs aurait ainsi mené à l'échec relatif du télétravail dans les années 1980.

C'est la décennie suivante qui permettra au télétravail d'être reconsidéré sérieusement. L'apparition des technologies mobiles, la diffusion des TIC, la croissance économique et l'évolution des politiques européennes concernant l'emploi seront autant d'éléments qui permettront au télétravail de se concrétiser (Pralong, 2020 ; Taskin, 2006).

Néanmoins, si le terme de « telecommuting » est apparu pour la première fois en 1973, il a tout de même fallu attendre 23 ans pour voir émerger une loi quant au travail à domicile en Belgique, qui était pourtant pionnière parmi les autres pays européens. Ainsi, la loi du 6 décembre 1996 définit le travailleur à domicile comme étant sous l'autorité de l'employeur et fournissant « un travail contre rémunération à son domicile ou à tout autre endroit qu'il a choisi, sans qu'il soit sous la surveillance ou le contrôle direct de cet employeur ». S'y trouvent également les différentes normes à respecter, à savoir que « les obligations de l'employeur, le contenu du contrat d'occupation du travailleur, les formalités en cas d'incapacité de travail suite à une maladie ou à un accident ainsi que les modalités de rémunération en cas de suspension de l'exécution du contrat (incapacité) » doivent être fixées. Enfin, il y est indiqué que la durée du travail et les dispositions concernant le repos dominical ne sont pas applicables aux travailleurs à domicile et que le travailleur peut demander un emploi dans l'entreprise-même à son employeur selon certaines conditions.

En juin 1997, le projet DIPLOMAT permet le lancement de la charte européenne du travail à distance. Cette charte reprend une série de recommandations que les signataires s'engagent à prendre en considération, concernant particulièrement les bienfaits potentiels que le travail à distance pourrait avoir sur les secteurs de l'organisation de l'activité économique et des services publics, de la qualité de vie, de la démocratie et la politique, de l'environnement et le développement durable, de la vie professionnelle et de l'emploi. Par cette charte, ils déclarent ainsi étudier la notion de travail à distance afin de la promouvoir en Europe (Commission Européenne, 1997).

C'est l'accord-cadre européen sur le télétravail de 2002 qui permettra de définir le télétravail de façon plus précise dans le but, notamment, de rendre l'organisation du travail plus moderne. Le télétravail y sera décrit comme « une forme d'organisation et/ou de réalisation du travail, utilisant les technologies de l'information, dans le cadre d'un contrat ou d'une relation d'emploi, dans laquelle un travail, qui aurait également pu être réalisé dans les locaux de l'employeur, est effectué hors de ces locaux de façon régulière ». Différents aspects du télétravail y sont également définis, à savoir le caractère volontaire, les conditions d'emploi, la protection des données, la vie privée, les équipements, la santé et la sécurité, l'organisation du travail, la formation, les droits collectifs et enfin la mise en œuvre et le suivi (Commission Européenne, 2002).

La Belgique va un pas plus loin, puisqu'en 2005, elle fixe cet accord-cadre européen dans sa convention collective de travail n°85 en y ajoutant des précisions telles que la fréquence du télétravail, le nombre de jours prestés dans et hors de l'entreprise, les périodes de joignabilité du télétravailleur... Cette convention sera par ailleurs modifiée en 2008.

Ces réglementations ne semblent pourtant pas être suffisantes pour tous. En effet, Taskin affirmait déjà en 2006 que le télétravail ne faisait pas qu'aborder des questions de droit social mais ébranlait la règle fondatrice de l'exercice de toute activité professionnelle et managériale, à savoir la triple règle des unités de lieu, de temps et d'action. Or, selon l'auteur, si les réglementations actuelles traitent bien du sujet de la délocalisation physique du travail, elles délaissent les unités de temps et de lieux, et donc les impacts psychosociologiques que le télétravail engendre. Taskin soulevait alors les enjeux socio-économiques et de gestion inhérents à ces perturbations en citant notamment « la conciliation entre vie privée et professionnelle, l'exercice du contrôle managérial ou encore la socialisation des travailleurs ». Ray (2012) le rejoint sur le côté lacunaire de la législation lorsqu'il la décrit comme « la plus réduite possible ». Ce dernier expliquera pourtant cela par une volonté de pouvoir adapter les accords d'entreprises aux problèmes rencontrés sur le terrain. Un mal pour un bien, donc.

Lacunaires ou pas, ces réglementations sont néanmoins arrivées au bon moment puisque dans les années 2000, de plus en plus d'innovations apparurent. Le haut débit, la 3G laissant place rapidement à la 4G, les outils de vidéoconférence, la popularisation du Cloud et des réseaux sociaux et la banalisation des smartphones sont alors tant de technologies qui permirent au travail de s'immiscer dans les habitations (Ray, 2012).

Malgré le potentiel que beaucoup lui déclaraient, le télétravail est pourtant resté timide dans le monde du travail. En effet, décrit en France comme ayant un potentiel de développement qui « pourrait concerner jusqu'à 40% à 50% des emplois à l'horizon de dix ans » dans un rapport du Centre d'Analyse Stratégique de 2009 (p. 3), le télétravail semble loin de sa popularité prédite. Une enquête de Statbel (2020) indique ainsi qu'au deuxième trimestre de chaque année, le taux de belges qui télétravaillent au moins 1 jour par semaine est de 23.5% en 2017, de 23.1% en 2018 et de 25.6% en 2019. La crise du coronavirus aura fait exploser ce chiffre, l'amenant à 35.9%. Par ailleurs, pour 41.1% de ces télétravailleurs au deuxième trimestre 2020, le télétravail est une nouveauté due à la crise du coronavirus, pour 44.2% la crise a entraîné une augmentation du télétravail, bien qu'il fût déjà d'application avant et pour 14.7% la crise n'a pas changé la fréquence de leur télétravail (Statbel, 2020). Ce constat questionne : pourquoi aura-t-il fallu une pandémie pour voir enfin ces chiffres augmenter alors que le télétravail était annoncé comme une méthode révolutionnaire ?

### **2.2.3. Avantages et inconvénients**

Réduction du trafic sur les routes, réduction du temps de trajet et réduction de la pollution de l'air (e.g. Shamir & Salomon, 1985 ; Koenig, Henderson, & Mokhtarian, 1996), diminution du conflit famille-travail (e.g. Thomas & Ganster, 1995), insertion de personnes avec handicap dans le monde du travail (e.g. Goluboff, 2001)... Les intentions à l'origine du télétravail étaient nombreuses. Alors qu'il a pu réaliser certains de ses objectifs, le télétravail a également eu des impacts imprévus tout en se heurtant parfois à certaines limites. Dans cette partie, nous passerons ainsi en revue les impacts réels du télétravail étudiés jusqu'à ce jour, les effets modérateurs qui y sont associés et les limites qu'il a pu rencontrer à la fois au niveau sociétal, au niveau de l'entreprise et au niveau de l'employé et de ses relations. Le tout sera résumé sous forme de tableaux reprenant les avantages et inconvénients cités par les auteurs.

#### ***a. Au niveau sociétal***

##### ***1. Trafic et frais énergétiques***

L'étude de Tissandier et Mariani-Rousset (2019) met en lumière la diminution véritable des déplacements en transports en commun et en voiture particulière par la moitié des télétravailleurs interrogés, qui indiquent faire moins de déplacements voire pas de déplacement du tout les jours où ils travaillent depuis leur domicile. Néanmoins, ce gain de frais de déplacement est presque entièrement compensé par des frais énergétiques liés à l'alimentation électrique et au chauffage du domicile (Tissandier & Mariani-Rousset, 2019).

## 2. *Santé publique et sécurité*

Au niveau de la santé publique et cela a déjà été abordé, le télétravail est une option privilégiée lors de crises sanitaires. L'éloignement des travailleurs aurait pour effet de ralentir la propagation d'éventuels virus lors d'épidémies (Mello, 2007).

Outre cet aspect sanitaire, Tissandier et Mariani-Rousset (2019) rapportent une modification des habitudes de déplacement chez leurs participants, qui se déplaceraient de façon plus fréquente à pied. Les auteurs estiment que les politiques de santé publique pourraient se servir de ces résultats en promouvant la marche à pied via la mise en place du télétravail dans les entreprises.

Néanmoins, le télétravail apporte certains désavantages en matière de sécurité de l'employé. En effet, les entreprises sont toujours responsables de leurs employés et ce même s'ils ne travaillent pas dans leurs locaux. Bien que l'accès au lieu de travail soit autorisé aux services internes de prévention par la Convention collective de travail n°85 et qu'il existe de nombreuses check-lists de sécurité du lieu de travail pour l'employé (comme celle du SPF Emploi, Travail et Concertation sociale de 2008), il peut être difficile pour l'employeur de vérifier chacune des habitations de ses télétravailleurs, ce qui peut représenter une limite au télétravail pour les entreprises (Marthoz, 2007).

## 3. *Opportunités d'emploi*

Le télétravail, à son commencement, devait notamment jouer un rôle-clé dans l'extension des opportunités d'emploi et ce de différentes façons. La première d'entre elles était qu'il devait permettre aux personnes avec un handicap d'entrer plus facilement dans le monde du travail puisqu'elle leur permettrait de se déplacer moins (Goluboff, 2001). Malheureusement, Linden (2014) souligne le fait que les personnes avec un handicap font face à certaines barrières dans leur vœu d'adopter cette pratique. Selon l'auteur, les employeurs seraient peu enclins à offrir l'opportunité de télétravailler à des personnes sans expérience de télétravail. Ainsi, beaucoup d'employeurs exigent des périodes de travail probatoires sur site ou un télétravail réduit avec obligation de prêter certains jours de la semaine sur site. Par ailleurs, le télétravail et la distance sociale qu'il crée excluraient encore d'avantage une population déjà largement stigmatisée dans la société selon Baker, Moon & Ward (2006).

## ***b. Au niveau de l'entreprise***

### *1. Réorganisation de l'entreprise*

Aguilera et al. (2016) rapportent que les entreprises craignent que le télétravail ne puisse être proposé sans la mise en place de changements organisationnels importants, allant jusqu'à une adaptation de la culture d'entreprise. Un frein conséquent au télétravail qui, pourtant, semble non justifié puisque seulement 7.8% des entreprises pratiquant le télétravail indiquent avoir dû effectuer de tels changements selon les auteurs. Ces derniers émettent l'hypothèse que les entreprises pratiquant le télétravail auraient tendance à le proposer principalement à des travailleurs dits « nomades », pour lesquels l'organisation du travail est déjà caractérisée par la possibilité de travailler hors de l'entreprise, et que cela n'entraînerait donc pas de changement conséquent de leur part.

### *2. Identification organisationnelle*

Dans une étude de 2010, Hunton & Norman mettent en évidence la corrélation entre l'engagement envers l'organisation et le choix qu'ont les employés de travailler à différents endroits voulus (à domicile, dans un bureau satellite, en ville ou dans leur entreprise), bien que l'engagement ne changerait pas selon le type d'employés (télétravailleurs ou sur site). Ceci indique que la notion de choix et de flexibilité reste primordiale pour profiter pleinement des bénéfices du télétravail, comme l'indiquent Allen, Golden, & Shockley (2015). Sur 18 personnes interrogées par Tissandier et Mariani-Rousset (2019), 15 trouvent d'ailleurs que la mise en place du télétravail améliore l'image de l'entreprise puisque cela représente une preuve de confiance, de progrès social et d'innovation. Thatcher & Zhu (2006) nuancent toutefois les bénéfices du télétravail liés à l'identification organisationnelle en indiquant que l'employé qui télétravaille peut également subir la distance le séparant du bureau, celle-ci l'empêchant d'avoir une communication optimale, une supervision directe et une visibilité physique et pouvant donc affecter cette identification.

### *3. Turnover et absentéisme*

Selon Mello (2007), le télétravail serait également lié à une baisse de l'absentéisme et du turnover. En effet, les employés recevraient positivement le fait de gagner en flexibilité horaire, pouvant mieux gérer leurs obligations personnelles durant leur temps de travail et seraient donc plus enclins à rester. De Mazenod (2010) indique, lui, une réduction de 3.7 jours par an d'absentéisme suite à un passage en télétravail à 50% du temps. Ce chiffre pourrait s'expliquer par le fait que le télétravail permet aux employés de prêter malgré des événements imprévus

tels que des intempéries, des grèves ou des crises sanitaires et ainsi assurer une continuité de l'activité pour l'entreprise (Allen et al., 2015; Mello, 2007).

#### 4. *Performance*

Dans une étude de Tissandier et Mariani-Rousset (2019), tous les répondants indiquent des effets positifs du télétravail sur leur productivité, mettant en avant un gain de rapidité (44.4%), d'efficacité (44.4%) et de quantité de travail (27.8%). Dans des questions ouvertes, des précisions sont amenées par certains participants : la cause de cette hausse de productivité ne serait pas une augmentation de la charge de travail, mais bien une organisation différente. En 2007, Mello expliquait cette hausse de productivité différemment. Selon l'auteur, si la productivité des employés augmente, c'est grâce aux heures supplémentaires qu'ils présentent. En effet, il semblerait que le télétravailleur ait tendance à convertir le temps habituellement passé dans les transports en temps de travail. Cette explication est toutefois nuancée par Dockery et Bawa en 2014, puisque selon eux la question se pose dans l'autre sens : ce n'est pas le télétravail qui fait que l'employé preste d'avantage d'heures, mais ce sont bien les employés qui présentent en moyenne plus d'heures qui choisissent de télétravailler. Ainsi, selon leur étude, les employés qui ont l'habitude de travailler 55 heures ou plus par semaine seraient neuf fois plus susceptibles de travailler depuis leur domicile pour les hommes, sept pour les femmes. Tissandier et Mariani-Rousset (2019) énoncent également une plus grande amplitude des horaires de travail chez les télétravailleurs, indiquant un temps supplémentaire de travail variant le plus souvent entre 30 minutes et 2h en comparaison avec une journée classique de bureau.

Selon Baker, Avery et Crawford (2007), dans une étude auto-administrée par 50 participants reconnus comme télétravailleurs réguliers, la productivité lors du télétravail serait plutôt corrélée avec l'identité de la tâche (.337). Étonnamment, aucun autre facteur de l'étude ne présentait de corrélation avec la productivité, que ce soit au niveau des caractéristiques de la maison (présence d'autres personnes, nombre de personnes vivant sous le même toit, nombre d'enfants), des caractéristiques individuelles de travail (planification de la journée, respect des horaires), des variables organisationnelles (confiance du manager, support technique, support des ressources humaines, formation) ou d'autres caractéristiques du travail (feedback sur le travail, gestion des autres).

Par ailleurs, Tissandier et Mariani-Rousset (2019) soulignent le fait que l'absence de distractions et le calme de la maison pourraient influencer directement les mesures de performance des télétravailleurs, tout en améliorant leur bien-être.

La mesure de la performance en télétravail présente toutefois quelques limites. Bailey et Kurland soulignaient déjà en 2002 la problématique des études auto-rapportées dans les mesures de performance, études pourtant très répandues dans la littérature du télétravail. Pour cause : la non prise en compte de l'effet du volontariat dans le télétravail et la difficulté des managers d'évaluer un travail effectué à distance. Crandall & Gao (2005) rapportent qu'il est difficile pour les managers d'évaluer la performance des employés qui travaillent hors du bureau. La cause de cela semble être l'absence de supervision directe et la communication imparfaite que le télétravail engendre.

### *c. Au niveau de l'employé et de ses relations*

#### *1. Satisfaction au travail*

Selon Tissandier et Mariani-Rousset (2019), le fait d'accorder le télétravail aux employés serait pour eux une marque de confiance de la part de l'entreprise, augmentant ainsi leur satisfaction au travail.

Mello indiquait également dans une étude de 2007 que la pression ressentie au bureau face au fait de devoir toujours paraître occupé disparaîtrait avec la pratique du télétravail et que cela, associé au contrôle ressenti sur la balance famille-travail (qui sera discuté ultérieurement), améliorerait aussi le sentiment de satisfaction au travail.

D'après Fonner & Roloff (2010), la satisfaction au travail serait supérieure chez les télétravailleurs en comparaison à leurs collègues au bureau grâce à la diminution de la communication engendrée par la distance entre les correspondants. En effet, cette distance permettrait aux employés d'éviter les surcharges d'information et le stress occasionné, en leur procurant la possibilité de se connecter de façon plus réduite mais plus directe avec le bureau. Les interruptions constantes, les réunions trop fréquentes, les jeux de pouvoir seraient d'autres aspects stressants de la vie de bureau que le télétravailleur éviterait en prenant cette distance, augmentant ainsi sa satisfaction au travail.

D'un autre côté, les heures supplémentaires presque inhérentes au télétravail auraient, elles, un effet négatif sur ce même sentiment de satisfaction selon Dockery et Bawa (2014). Une conclusion opposée à celle de Baker & al. (2007) puisque, dans leur étude sur les impacts du télétravail sur la satisfaction et la productivité perçue, ceux-ci n'ont relevé aucune corrélation significative entre les heures supplémentaires lors du télétravail et la satisfaction au travail, cette dernière étant plutôt liée avec le support technique (.356), la confiance du manager (.374), le fait de former d'autres personnes (.421) et les retours reçus par les agents (.345).

## 2. *Stress, fatigue et santé*

Selon Mello (2007), un certain stress pourrait émerger chez le télétravailleur qui ressentirait un manque d'identification à son entreprise et un sentiment d'isolement. Ceci est contredit par Allen et al. (2015) dans leur méta-analyse, puisqu'ils indiquent que le télétravail est associé à un stress réduit, mais dont un médiateur pourrait être l'autonomie. Les arrangements que le télétravail permet offriraient un contrôle à l'employé, ce qui pourrait être la cause de cette diminution de stress.

Selon une enquête de Malakoff Médéric Humanis (2019), un des avantages perçus du télétravail par le travailleur serait le fait de « bénéficier d'un cadre de travail plus confortable et plus calme ». Plus globalement, Tissandier et Mariani-Rousset (2019) rapportent que le télétravail pourrait avoir un impact positif sur la santé des travailleurs. Ces derniers auraient plus facilement accès à un matériel adapté à leur posture, ce qui améliorerait leur confort physique. Pour la même raison, une amélioration quant à d'éventuels problèmes médicaux pourrait être observée. Certains participants de l'étude disent également ressentir des effets positifs du télétravail sur leur santé mentale.

## 3. *Adaptabilité du travail*

Golden et Veiga (2005) indiquent que certains prédicteurs des conséquences du télétravail se retrouvent dans les caractéristiques-mêmes du travail, comme l'autonomie, la flexibilité horaire et l'interdépendance des tâches des différents services de l'entreprise. Selon ces critères, le télétravail ne pourrait donc pas être appliqué à tout type de fonction. Les managers détermineraient également si le travail peut être effectué sans « face-to-face » avant de proposer le télétravail à un membre de leur équipe ou non d'après l'étude de Lautsch & Kossek (2011).

## 4. *Isolement social et professionnel et qualité des relations*

Alors que les relations interpersonnelles sont un point primordial de la vie organisationnelle, travailler à distance et limiter les contacts en face à face auraient pour conséquence d'altérer ces relations (Allen et al, 2015). La proximité sociale étant limitée, le télétravail pourrait ainsi avoir des grandes incidences sur l'isolement social et professionnel, la communication, l'esprit d'équipe et les relations avec les collègues et supérieurs (Allen et al, 2015 ; Mello, 2007).

L'isolement est un des impacts négatifs du télétravail les plus étudiés. Mello (2007) recense différentes sources de cet isolement. La première serait l'inexistence d'interactions optimales entre le télétravailleur, ses collègues et son supérieur. Il est rejoint dans ce sens par

Tissandier et al, en 2019, dont l'étude longitudinale sur 18 participants indique qu'un tiers des personnes interrogées placent l'isolement et le manque de communication parmi les principaux inconvénients du télétravail. Pourtant, dans la même étude, les participants offraient des réponses ambiguës : la plupart d'entre eux disent ne pas ressentir « un plus grand besoin de communiquer ni un sentiment d'isolement » lorsqu'ils travaillent depuis leur domicile, les outils tels que les mails ou le téléphone permettant de garder contact. Tissandier et Mariani-Rousset précisent alors en affirmant qu'il est nécessaire de prendre en considération la durée et la fréquence du télétravail. Ainsi, ils indiquent que c'est lorsque le télétravail excède un ou deux jours par semaine qu'il pourrait engendrer ces difficultés de communication et ce sentiment d'isolement. Ils ajoutent que certaines tâches nécessitent parfois plus de communication et peuvent donc être plus difficiles à accomplir sans communication en face à face.

Une autre source d'isolement selon Mello (2007) est rencontrée dans les opportunités de carrière des télétravailleurs. Par leur éloignement physique, certains se sentent parfois lésés face à leurs collègues de bureau dans les possibilités de promotions. Dans une étude lancée par Reuters (2012) interrogeant 11383 travailleurs de 24 pays différents, 50% des participants indiquent ainsi avoir peur que le télétravail ne nuise à leurs chances d'obtenir une promotion et 62% trouvent que le télétravail isole socialement.

Allen et al. (2015) mettent en évidence le fait que la réduction de la participation sociale due à l'absence physique du lieu de travail peut mener à une stigmatisation sociale des télétravailleurs. Or, la qualité des relations est primordiale lors des échanges virtuels. En effet, selon Golden & Veiga (2008), les travailleurs à distance avec des relations de qualité ont de plus hauts niveaux d'engagement envers l'entreprise, de satisfaction au travail et de performance que ceux qui expérimentent de moins bonnes relations. L'étude de Tissandier et Mariani-Rousset (2019) montrerait cependant que les télétravailleurs interrogés ne ressentiraient pas de jugements venant de leurs collègues, qui se montreraient plutôt curieux et s'interrogeraient auprès d'eux à propos de la pratique du télétravail. Certains participants indiquent toutefois avoir le sentiment de devoir prouver leur travail effectif et de devoir se justifier davantage. Dans la même étude, les télétravailleurs disent avoir gardé un lien stable avec leur équipe et leur manager mais ne souhaitent pas étendre l'expérience du télétravail à plus de deux jours par semaine de peur d'altérer ces relations. Allen et al. (2015) suggèrent également que la fréquence de télétravail aurait une corrélation négative avec les relations de travail. Golden & Veiga (2008) indiquent, eux, que le fait de travailler souvent à distance aurait

pour conséquences de meilleurs scores d'engagement et de satisfaction au travail mais une moins bonne performance que lorsque le télétravail est peu fréquent.

Du côté des managers, Gajendran & Harrison (2007) indiquent une relation positive entre la qualité de la relation avec le supérieur et la fréquence du télétravail. Allen et al. (2015) rappellent toutefois qu'il s'agit d'une corrélation et non d'une direction causale, et qu'il est possible que la cause de cette corrélation soit que les managers octroieraient plus facilement le télétravail aux employés avec lesquels ils ont déjà une relation de qualité.

##### *5. Partage de connaissance*

Le partage de connaissance est un point critique du développement social et de la bonne organisation d'une entreprise (Taskin & Bridoux, 2010). Or, la distance physique engendrée par le télétravail pourrait nuire à de tels échanges de connaissance. De plus, alors qu'il est plus facile de ressentir de la confiance par des communications en face à face que par voie électronique, la confiance est la base du partage de connaissances entre collègues (Allen et al, 2015). Ce dernier pourrait ainsi être mis en péril par le télétravail (Taskin & Bridoux, 2010). En effet, van der Meulen, van Baalen, van Heck, & Mülder (2019) ont pu démontrer que la séparation spatiale entre les collègues influence directement négativement la fréquence de partage de leurs connaissances. D'après les auteurs, moins un individu se trouverait au même endroit que ses collègues, moins il interagirait avec eux et donc moins il partagerait de la connaissance avec eux. Cependant, les auteurs ont découvert dans la même étude que le fait de ne pas travailler dans la même temporalité que ses collègues n'aurait pas les mêmes effets sur le partage de connaissances mais impacterait le fait d'être au courant des informations partagées. Ainsi, le télétravail aurait un double impact négatif sur le partage de connaissance, à savoir une coupure avec le télétravailleur pour ce qui est de donner mais également de recevoir des informations (Van der Meulen, van Baalen, van Heck, & Mülder, 2019). Or, d'après Singh, Gupta, Busso, & Kamboj (2019), le partage de connaissance aurait un impact direct sur l'innovation en entreprise, nécessaire pour tout entreprise qui se veut compétitive sur le marché. Innovation qui influencerait d'ailleurs à son tour la performance organisationnelle, selon les mêmes auteurs.

##### *6. Famille*

Le conflit entre le travail et la famille (WFC, pour Work Family Conflict) a initialement été défini par Greenhaus & Beutell (1985, p. 77) comme « une forme de conflit inter-rôle dans lequel les pressions de rôle des domaines de la famille et du travail sont mutuellement

incompatibles sous certains aspects ». Or, alors que, comme dit précédemment, un des objectifs du télétravail était notamment de permettre aux femmes de mieux organiser la gestion de leur travail et de leurs tâches quotidiennes, certaines études auraient démontré qu'il aurait l'effet inverse. Le sujet du télétravail a donc été largement étudié dans le cadre du WFC afin de mieux en comprendre les impacts véritables.

Il ressort d'une étude menée par Hilbrecht, Shaw, Johnson et Andrey (2008) que les mères en situation de télétravail feraient face à des injonctions de rôles contradictoires en tant qu'employées et en tant que mères. Une des conséquences de cette dualité est notamment qu'elles auraient tendance à vouloir donner tout leur temps à la réalisation de ces rôles. Elles alloueraient dès lors immédiatement le temps gagné avec l'absence de trajets grâce au télétravail à des tâches domestiques ou à leurs enfants, en se privant au passage de temps de loisirs. Selon les mères interrogées, la flexibilité horaire obtenue avec le télétravail aurait pourtant pour conséquence un meilleur équilibre travail-famille et une augmentation de leur qualité de vie. Par ailleurs, l'étude de Kraut (1989) met en évidence le fait qu'avoir la responsabilité d'enfants lors du télétravail peut être la cause de distractions pour les télétravailleurs. Les résultats de Harris (2003) appuient cette hypothèse puisqu'un des facteurs communs des répondants qui estimaient le télétravail comme difficile était la présence de jeunes enfants. D'après une étude de Lautsch & Kossek (2011), les caractéristiques de l'espace de travail seraient également un point d'attention des managers lors de leur décision de proposer le télétravail à un membre de leur équipe, plus précisément le fait que la personne puisse travailler de façon indépendante et/ou sans personne dépendante dans son espace de travail.

Pour Mello (2007), bien que le télétravail permette à l'employé de mieux coordonner sa vie de famille avec sa vie professionnelle, il le met également face à des perturbations nouvelles associées à des dépassements ingérables des frontières entre ces deux aspects de sa vie. Une de ces frontières serait celle de l'horaire de travail, puisqu'alors que le télétravailleur aménage ses horaires de façon plus flexible et qui corresponde mieux à ses besoins personnels, ses collègues et son manager ont souvent tendance à attendre de lui d'être toujours disponible pendant les heures de bureau, mettant l'employé dans une situation inconfortable (Mello, 2007). Cette hyper-disponibilité attendue s'accroît avec l'évolution des TIC et leur utilisation ininterrompue, rendant ceux-ci « 'complices' de ce brouillage des frontières », comme l'indiquent Dumas et Ruiller (2014, p. 74). Néanmoins, l'étude de Jostell & Hemlin (2018) montre une corrélation non significative entre le fait de travailler en dehors des horaires de bureau et les différents types d'interférences entre le travail et la famille (interférences famille-

travail et interférences travail-famille). Par ailleurs, cette même étude révèle que le fait d'avoir des frontières perméables réduirait le WFC lorsque les interruptions se font dans le sens famille-travail, mais l'augmenterait lorsqu'elles se font dans le sens travail-famille. La direction de la perméabilité des frontières aurait donc une importance primordiale dans la compréhension de l'impact du télétravail sur le WFC.

La situation professionnelle du cohabitant jouerait également un rôle dans les impacts du télétravail. Harris indique de fait dans son étude de 2003 qu'un facteur qui rendait le télétravail difficile pour ses pratiquants était le fait que le/la partenaire ne travaillait pas ou travaillait également depuis la maison. Selon Allen et al. (2015), les partenaires des télétravailleurs auraient effectivement certaines difficultés à comprendre et respecter les frontières entre travail et famille.

#### *d. Synthèse*

Des synthèses des avantages et des inconvénients du télétravail et les auteurs qui y sont associés sont respectivement reprises dans les tableaux 1 et 2 présentés ci-après. Nous pouvons y constater des contradictions de la part des auteurs sur les sujets de la satisfaction au travail, du stress et du bien-être et de la conciliation vie privée-vie professionnelle (ces contradictions sont mises en italique et sont suivies d'un astérisque dans les tableaux 1 et 2).

En effet, les faits de se voir accorder le télétravail (Tissandier & Mariani-Rousset, 2019), de ne plus avoir à paraître toujours occupé et d'avoir un meilleur contrôle ressenti sur la balance travail-famille (Mello, 2007) et de diminuer les communications et de s'éloigner du bureau (Fonner & Roloff, 2010) auraient pour conséquence une augmentation de la satisfaction au (télé)travail. D'un autre côté, Dockery et Bawa (2014) indiquent que cette même satisfaction au travail diminuerait à cause des heures supplémentaires prestées lors du télétravail, bien qu'une étude de Baker et al. aurait déterminé une absence de corrélation significative entre ces facteurs en 2007. Il semble également intéressant de souligner le fait que la satisfaction au travail serait corrélée avec le support technique, la confiance du manager, le fait de former d'autres personnes et les retours reçus par les agents lors du télétravail selon Baker et al. (2007) et serait médiée par la qualité des relations du télétravail selon Golden et Veiga (2008).

Au niveau du stress et du bien-être, Allen et al. (2015) indiquent que les arrangements que le télétravail permet offrent un certain contrôle au télétravailleur, ce qui diminuerait son stress. Les auteurs soulignent aussi l'importance de l'autonomie du télétravailleur qui pourrait être un médiateur du stress. De plus, le confort et le calme du cadre de travail de la maison

seraient bénéfiques pour le travailleur, augmentant son bien-être d'après Malakoff Médéric Humanis (2019) et Tissandier et Mariani-Rousset (2019). La qualité de vie perçue des travailleurs augmenterait également en situation de télétravail grâce à la flexibilité horaire qu'elle permet (Mello, 2007 ; Hilbrecht, Shaws, Johnson, & Andrey, 2008). Pourtant, selon Mello (2007), le manque d'identification à l'entreprise et le sentiment d'isolement engendrés par le télétravail augmenteraient le stress du télétravailleur.

Pour ce qui est de la conciliation vie privée-vie professionnelle, Mello (2007) indique que les télétravailleurs auraient l'impression de mieux contrôler leur balance travail-famille et Hilbrecht et al. (2008) s'accordent avec lui pour dire que l'acquisition d'une plus grande flexibilité horaire aurait pour conséquence une meilleure coordination vie privée-vie professionnelle. Cependant, la difficulté de travailler en présence de jeunes enfants (Kraut, 1989 ; Harris 2003), la privation de temps de loisirs chez les mères télétravailleuses (Hilbrecht, Shaws, Johnson, & Andrey, 2008), la difficulté de télétravailler lorsque le partenaire ne travaille pas ou télétravaille également (Harris, 2003), la difficulté du partenaire à comprendre et respecter les frontières travail-famille (Allen, Golden, & Shockley, 2015) et l'hyperdisponibilité attendue de la part de l'employé par son employeur (Mello, 2007 ; Dumas & Ruiller, 2014) constituent des freins à la conciliation vie privée-vie professionnelle chez le télétravailleur. Pourtant, ce dernier point est modéré par l'étude de Jostell et Hemlin (2018), puisque la corrélation entre le fait de travailler hors des heures de bureau et les différents types d'interférence travail-famille serait négative.

Certains effets médiateurs sont également à prendre en compte dans cette analyse des avantages et inconvénients du télétravail. Ainsi, Golden et Veiga (2008) indiquent que la qualité de ses relations et la fréquence du télétravail auraient des impacts sur l'engagement organisationnel, la satisfaction au travail (comme énoncé précédemment) et la performance du télétravailleur. Allen et al. (2015) et Tissandier et Mariani-Rousset (2019) annoncent eux, respectivement, un effet médiateur de la durée et de la fréquence du télétravail sur le sentiment d'isolement et la communication. Tissandier et Mariani-Rousset (2019) soulignent également la crainte des employés que la fréquence du télétravail n'impacte la qualité des relations avec leur équipe et leur manager.

Enfin, il est important de prendre en compte le caractère auto-rapporté des études, le manque de prise en compte de l'effet de volontariat et la difficulté pour les managers d'évaluer

le travail à distance, qui peuvent constituer un biais dans les études faites sur la performance, comme l'indiquent Bailey et Kurland (2002).

<b>Avantages du télétravail</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diminution des déplacements (Tissandier &amp; Mariani-Rousset, 2019) ;</li> <li>2. Ralentissement de la propagation d'un virus grâce à la distanciation sociale lors d'épidémies (Mello, 2007) ;</li> <li>3. Augmentation de la marche à pied (Tissandier &amp; Mariani-Rousset, 2019) ;</li> <li>4. Augmentation de l'engagement des employés envers leur entreprise (Hunton &amp; Norman, 2010 ; Allen, Golden, &amp; Shockley, 2015) et une amélioration de l'image de l'entreprise (Tissandier &amp; Mariani-Rousset, 2019) grâce au choix donné à l'employé de pouvoir télétravailler ou non ;</li> <li>5. Diminution de l'absentéisme et du turnover (Mello, 2007 ; De Mazenod, 2010 ; Allen, Golden, &amp; Shockley, 2015) ;</li> <li>6. Augmentation de la productivité grâce à :             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ une meilleure organisation (Tissandier &amp; Mariani-Rousset, 2019) ;</li> <li>○ un grand nombre d'heures de travail (Mello, 2007 ; Dockery &amp; Bawa, 2014 ; Tissandier &amp; Mariani-Rousset, 2019) ;</li> <li>○ une absence de distractions et un calme dans la maison (Tissandier &amp; Mariani-Rousset, 2019) ;</li> </ul> </li> <li>7. <i>Augmentation de la satisfaction au travail* grâce :</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>au fait de se voir accorder le télétravail</i> (Tissandier &amp; Mariani-Rousset, 2019) ;</li> <li>○ <i>au fait de ne plus toujours devoir paraître occupé</i> (Mello, 2007) ;</li> <li>○ <i>à un meilleur contrôle ressenti sur la balance travail-famille</i> (Mello, 2007) ;</li> <li>○ <i>à une diminution de la communication et une distance prise avec le bureau</i> (Fonner &amp; Roloff, 2010) ;</li> </ul> </li> <li>8. <i>Réduction du stress lors du télétravail, avec la possibilité de l'autonomie comme variable médiatrice</i> (Allen, Golden, &amp; Shockley, 2015)* ;</li> <li>9. <i>Augmentation du bien-être grâce à une absence de distractions et au calme de la maison</i> (Malakoff médéric humanis, 2019 ; Tissandier &amp; Mariani-Rousset, 2019)* ;</li> <li>10. Amélioration de la santé physique et mentale (Tissandier &amp; Mariani-Rousset, 2019) ;</li> <li>11. <i>Meilleure coordination vie privée-vie professionnelle grâce à une augmentation de la flexibilité horaire</i> (Mello, 2007 ; Hilbrecht, Shaws, Johnson, &amp; Andrey, 2008)* ;</li> <li>12. <i>Augmentation de la qualité de vie perçue grâce à une augmentation de la flexibilité horaire</i> (Mello, 2007 ; Hilbrecht, Shaws, Johnson, &amp; Andrey, 2008)*.</li> </ol>

Tableau 1 : Avantages du télétravail selon la littérature

## Inconvénients du télétravail

1. Augmentation des frais énergétiques du domicile (Tissandier & Mariani-Rousset, 2019) ;
2. Difficultés pour l'employeur d'assurer la sécurité des télétravailleurs (Marthoz, 2007) ;
3. Contraintes parfois lourdes pour les personnes porteuses d'un handicap pour avoir droit au télétravail dans certaines entreprises (Linden, 2014) et stigmatisation des personnes porteuses de handicap par la distance sociale (Baker, Moon, & Ward, 2006) ;
4. Craintes d'une obligation de changements organisationnels importants par les entreprises (Aguilera, Lethiais, Rallet, & Proulhac, 2016) ;
5. Altération de l'identification organisationnelle par la distance entraînée par le télétravail (Thatcher & Zhu, 2006) ;
6. Difficulté pour les managers d'évaluer la performance des employés à distance (Bailey & Kurland, 2002 ; Crandall & Gao, 2005) ;
7. *Diminution de la satisfaction à cause des heures supplémentaires prestées lors du télétravail (Dockery & Bawa, 2014) mais une étude de Baker et al. aurait déterminé une absence de corrélation significative entre ces facteurs en 2007\** ;
8. *Augmentation du stress lié à un manque d'identification à l'organisation et un sentiment d'isolement (Mello, 2007)\** ;
9. Impossibilité de conjuguer le télétravail avec certaines fonctions (Golden & Veiga, 2008 ; Lautsch & Kossek, 2011) et difficulté d'accomplir certaines tâches à distance (Tissandier & Mariani-Rousset, 2019) ;
10. Altération des relations interpersonnelles et de l'esprit d'équipe (Allen, Golden, & Shockley, 2015) ;
11. Isolement social et professionnel (Mello, 2007 ; Reuters, 2012 ; Allen, Golden, & Shockley, 2015 ; Tissandier & Mariani-Rousset, 2019) ;
12. Altération de la communication (Mello, 2007 ; Allen, Golden, & Shockley, 2015) ;
13. Crainte de diminution des opportunités de carrière auprès des employés (Mello, 2007 ; Reuters, 2012) ;
14. Sentiment de devoir davantage prouver son travail effectif et se justifier (Tissandier & Mariani-Rousset, 2019) ;
15. Altération du partage de connaissance (Taskin, 2006 ; Allen, Golden, & Shockley, 2015 ; Van der Meulen, van Baalen, van Heck, & Mulder, 2019) ;
16. *Privation de temps de loisirs chez les mères télétravailleuses (Hilbrecht, Shaws, Johnson, & Andrey, 2008)\** ;
17. *Difficulté de télétravailler en présence de jeunes enfants (Kraut, 1989 ; Harris 2003)\** ;
18. *Hyper-disponibilité attendue par l'employeur (Mello, 2007 ; Dumas & Ruiller, 2014)\** ;

- |   |
|---|
| <p>19. <i>Difficulté de télétravailler lorsque le partenaire ne travaille pas ou télétravaille depuis la maison comme l'employé</i> (Harris, 2003)* ;</p> <p>20. <i>Compréhension et respect difficiles des frontières travail-famille de la part du partenaire</i> (Allen, Golden, &amp; Shockley, 2015)*.</p> |
|---|

Tableau 2 : Inconvénients du télétravail selon la littérature

### 2.3. Le télétravail en période de crise sanitaire

Alors qu'il n'existe que très peu de littérature scientifique traitant de l'application du télétravail en période de crise sanitaire, la littérature grise peut nous permettre de nous en faire une image plus claire.

Ainsi, une chronique dans le Journal du Net (Tirados, 2009) mettait en garde les entreprises dès août 2009, indiquant qu'elles devaient se préparer au télétravail le plus vite possible puisque le PCA national émettait la possibilité d'utiliser ce moyen pour restreindre les risques de contamination de la grippe A/H1N1 qui frappait alors. En septembre, les services télécom se préparaient également, proposant notamment des clés 3G « spéciale pandémie » pour couvrir efficacement la hausse de télétravail prévue (Dailly, 2009). D'un autre côté, en novembre, une enquête de Gartner fut largement diffusée puisqu'elle exprimait l'hypothèse d'une saturation d'internet causée par l'utilisation massive du télétravail à travers le globe (Grommen, 2009). Le même mois, un article publié dans Les Echos (Fouquet, 2009) soulignait le manque de préparation des entreprises en matière de télétravail lors de cette épidémie. Cependant, malgré le haut niveau d'alerte qu'elle aura engendré, l'ampleur de l'épidémie aura été modeste, voire même comparable à celle d'une grippe saisonnière (Sieber, 2010). La question se pose de savoir quelles auraient été les conséquences pour les entreprises en 2009 si le virus avait été plus meurtrier et que le télétravail avait été rendu obligatoire...

Dans un article de 2010, Vraie, Huberson et Crocq reviennent sur la crise sanitaire provoquée par l'épidémie de grippe A/H1N1 de 2009. Ils font alors remarquer que cette crise a provoqué une vague de création de PCA dans les entreprises, celles-ci se rendant compte (un peu tard) de l'utilité stratégique de la manœuvre. Ils ajoutent que la question du télétravail s'est posée dans beaucoup d'entreprises et que nombreuses sont celles qui ont poursuivi la démarche en élaborant une gestion électronique des documents ou encore des « packs mobilité » composés de smartphones, d'ordinateurs portables et de clés d'accès au réseau... Tout pour être prêtes face aux prochaines crises donc et éviter la désorganisation provoquée par la dernière (Vraie, Huberson, & Crocq, 2010).

Onze ans après l'événement de la grippe A/H1N1, c'est au tour de la COVID-19 d'être dans les gros titres des journaux et, cette fois, le télétravail n'est plus une option. Pourtant, nous avons pu constater que les travailleurs qui l'appliquaient avant la crise étaient peu nombreux, poussant 41.1% des télétravailleurs du confinement à le pratiquer pour la première fois (Statbel, 2020). Après l'expérience du premier confinement, les avis quant au procédé divergent. Il ressort ainsi d'une enquête de SudOuest auprès de ses internautes (2020) que, alors que beaucoup d'employés sont prêts à retenter l'expérience à plus long terme, le pas semble plus difficile à franchir du côté des employeurs. Pourtant, fin octobre, la deuxième vague aura réimposé le télétravail chez les Belges ne laissant, encore une fois, pas le choix aux entreprises.

---

### 3. RÉSUMÉ DE LA PROBLÉMATIQUE ET HYPOTHÈSES

---

Au vu de la situation sanitaire actuelle, poussant les entreprises à proposer à nouveau le télétravail à leurs employés, il semble primordial pour celles-ci d'optimiser au mieux la gestion de cette pratique. Le chapitre précédent nous a notamment permis de nous rendre compte de la multitude d'impacts à la fois positifs et négatifs provoqués par le télétravail (voir tableaux 1 et 2). Par ailleurs, lors du confinement, nous estimons que les travailleurs belges ont pu expérimenter des situations à la fois motivantes et problématiques liées à la pratique du télétravail. Nous pouvons dès lors émettre l'hypothèse que les situations motivantes et problématiques vécues par ces télétravailleurs seront liées aux avantages et inconvénients du télétravail tels que relevés dans la littérature scientifique, bien que le contexte particulier dans lequel ce télétravail prend place nous amène à en revoir les listes.

Ainsi, en raison de la contrainte collective sous laquelle le télétravail a pris place lors du confinement, les avantages tels que l'augmentation de l'engagement des employés envers leur entreprise (Hunton & Norman, 2010 ; Allen, Golden, & Shockley, 2015) et l'amélioration de l'image de l'entreprise (Tissandier & Mariani-Rousset, 2019), tous deux découlant du choix donné au travailleur de télétravailler ou non, ainsi que l'augmentation de la satisfaction au travail liée au fait de se voir accorder le télétravail (Tissandier & Mariani-Rousset, 2019) et la diminution de l'absentéisme et du turnover (Mello, 2007 ; De Mazenod, 2010 ; Allen, Golden, & Shockley, 2015) ne seront pas repris pour nos hypothèses. Suivant le même raisonnement, les inconvénients concernant la difficulté pour les personnes porteuses de handicap de se voir octroyer le télétravail (Linden, 2014), la stigmatisation des ces mêmes personnes due à la distanciation sociale (Baker, Moon, & Ward, 2006) et la crainte des employés de ne pas rencontrer d'opportunités de carrière à cause du télétravail (Mello, 2007 ; Reuters, 2012) ne seront pas retenus. Par ailleurs, le ralentissement de la propagation d'un virus grâce à la distanciation sociale lors d'épidémies (Mello, 2007), les craintes des entreprises de devoir effectuer des changements organisationnels importants (Aguilera, Lethiais, Rallet, & Proulhac, 2016) et les difficultés pour l'employeur d'assurer la sécurité des télétravailleurs (Marthoz, 2007) ne seront pas non plus reprises dans nos hypothèses puisqu'elles ne concernent pas directement les employés.

Dès lors, nous émettons l'hypothèse que les situations motivantes rencontrées par les télétravailleurs contraints pendant le confinement seront de l'ordre d'un/d'une/du :

1. Diminution des déplacements (Tissandier & Mariani-Rousset, 2019) ;
2. Augmentation de la marche à pied (Tissandier & Mariani-Rousset, 2019) ;
3. Augmentation de la productivité (Mello, 2007 ; Dockery & Bawa, 2014 ; Tissandier & Mariani-Rousset, 2019) ;
4. Augmentation du nombre d'heures prestées (Mello, 2007 ; Dockery & Bawa, 2014 ; Tissandier & Mariani-Rousset, 2019) ;
5. Meilleure organisation (Tissandier & Mariani-Rousset, 2019) ;
6. Meilleur contrôle ressenti sur la balance travail-famille (Mello, 2007 ; Hilbrecht, Shaws, Johnson, & Andrey, 2008) ;
7. Augmentation de la satisfaction au travail (Mello, 2007 ; Fonner & Roloff, 2010) ;
8. Augmentation de la flexibilité horaire (Mello, 2007 ; Hilbrecht, Shaws, Johnson, & Andrey, 2008) ;
9. Augmentation de la qualité de vie perçue (Mello, 2007 ; Hilbrecht, Shaws, Johnson, & Andrey, 2008) ;
10. Réduction du stress (Allen, Golden, & Shockley, 2015) ;
11. Augmentation du bien-être (Malakoff médéric humanis, 2019 ; Tissandier & Mariani-Rousset, 2019) ;
12. Amélioration de la santé physique et mentale (Tissandier & Mariani-Rousset, 2019) ;
13. Absence de distractions et calme dans la maison (Tissandier & Mariani-Rousset, 2019)
14. Fait de ne plus toujours devoir paraître occupé (Mello, 2007) ;
15. Diminution de la communication et distance prise avec le bureau (Fonner & Roloff, 2010).

D'un autre côté, nous émettons l'hypothèse que les situations problématiques rencontrées par les télétravailleurs contraints pendant le confinement seront de l'ordre d'un/d'une/du :

1. Augmentation des frais énergétiques du domicile (Tissandier & Mariani-Rousset, 2019) ;
2. Altération de l'identification organisationnelle (Thatcher & Zhu, 2006) ;
3. Augmentation du stress (Mello, 2007) ;
4. Isolement social et professionnel (Mello, 2007 ; Reuters, 2012 ; Allen, Golden, & Shockley, 2015 ; Tissandier & Mariani-Rousset, 2019) ;
5. Altération des relations interpersonnelles et de l'esprit d'équipe (Allen, Golden, & Shockley, 2015) ;
6. Altération de la communication (Mello, 2007 ; Allen, Golden, & Shockley, 2015) ;

7. Altération du partage de connaissance (Taskin, 2006 ; Allen, Golden, & Shockley, 2015 ; Van der Meulen, van Baalen, van Heck, & Mulder, 2019) ;
8. Difficulté pour les managers d'évaluer la performance des employés à distance (Bailey & Kurland, 2002 ; Crandall & Gao, 2005) ;
9. Sentiment de devoir davantage prouver son travail effectif et se justifier (Tissandier & Mariani-Rousset, 2019) ;
10. Diminution de la satisfaction (Dockery & Bawa, 2014) ;
11. Augmentation du nombre d'heures prestées (Dockery & Bawa, 2014) ;
12. Impossibilité de conjuguer le télétravail avec certaines fonctions (Golden & Veiga, 2008 ; Lautsch & Kossek, 2011) ;
13. Difficulté d'accomplir certaines tâches à distance (Tissandier & Mariani-Rousset, 2019) ;
14. Privation de temps de loisirs chez les mères télétravailleuses (Hilbrecht, Shaws, Johnson, & Andrey, 2008) ;
15. Difficulté de télétravailler en présence de jeunes enfants (Kraut, 1989 ; Harris 2003) ;
16. Difficulté de télétravailler lorsque le partenaire ne travaille pas ou télétravaille depuis la maison comme l'employé (Harris, 2003) ;
17. Compréhension et respect difficiles des frontières travail-famille de la part du partenaire (Allen, Golden, & Shockley, 2015) ;
18. Hyper-disponibilité attendue par l'employeur (Mello, 2007 ; Dumas & Ruiller, 2014).

Or, d'après ce que nous avons pu constater dans la littérature, certaines conditions liées aux télétravailleurs pourraient également influencer l'apparition de certaines situations rencontrées.

Ainsi, « bénéficier d'un cadre de travail plus confortable et plus calme » serait un des avantages du télétravail perçu par le travailleur (Malakoff médéric humanis, 2019) et l'absence de distraction et le calme influenceraient la performance des télétravailleurs (Tissandier & Mariani-Rousset, 2019). Les caractéristiques de l'espace de travail seraient également un point d'attention des managers lors de leur décision de proposer le télétravail à un membre de leur équipe, plus précisément le fait que la personne puisse travailler de façon indépendante et/ou sans personne dépendante dans son espace de travail (Lautsch & Kossek, 2011). Le fait de disposer d'une pièce isolée pour travailler pourrait donc être un facteur à considérer.

Le fait d'avoir des enfants est directement lié à ce premier point, puisqu'ils font partie de la population dite dépendante. Or, la présence de jeunes enfants lors du télétravail rendrait l'expérience plus difficile pour les télétravailleurs (Harris, 2003). Le fait d'avoir des enfants présents dans la maison lors du télétravail ou non serait dès lors une variable à prendre en compte.

Un autre facteur qui rendrait le télétravail difficile pour ses pratiquants serait le fait que le/la partenaire ne travaille pas ou travaille également depuis la maison (Harris, 2003). Cette proposition est appuyée par Allen et al. (2015), qui indiquent que les partenaires des télétravailleurs auraient effectivement certaines difficultés à comprendre et respecter les frontières entre travail et famille. La situation professionnelle du cohabitant aurait donc aussi son importance.

Ensuite, le fait d'avoir été en situation de télétravail avant la crise sanitaire pourrait également être un critère intéressant à prendre en compte puisque cela pourrait avoir permis à certaines personnes de déjà mettre en place des stratégies pour améliorer leur situation de télétravail. Cela montrerait aussi que l'entreprise du travailleur a déjà modifié son organisation pour le permettre, sachant que c'est un des plus gros freins au télétravail selon les entreprises (Aguilera, Lethiais, Rallet, & Proulhac, 2016).

Enfin, selon Golden et Veiga (2008), certains prédicteurs des conséquences du télétravail se retrouvent dans les caractéristiques-mêmes du travail, comme l'autonomie, la flexibilité horaire et l'interdépendance des tâches des différents services de l'entreprise. Selon ces critères, le télétravail ne pourrait donc pas être appliqué à tout type de fonction. Une analyse de la fonction du travailleur serait également effectuée par les managers pour déterminer si le télétravail peut lui être proposé (Lautsch & Kossek, 2011). Nous considérerons ainsi la perception de l'adaptabilité de la fonction d'un travailleur au télétravail comme une variable.

En conclusion, nous pouvons donc émettre les hypothèses que, dans le contexte de la crise sanitaire de la COVID-19 :

**H1** : Les télétravailleurs contraints rencontreront des situations motivantes similaires aux avantages du télétravail tels que cités dans la littérature.

**H2** : Les télétravailleurs contraints rencontreront des situations problématiques similaires aux inconvénients du télétravail tels que cités dans la littérature.

La littérature nous permet aussi de constater que certaines conditions des télétravailleurs, de leur environnement ou de leur entourage peuvent être liées à des avantages ou inconvénients spécifiques. Définies comme les variables de notre étude, ces conditions sont au nombre de cinq, à savoir : l'existence d'une pièce isolée dans la maison (a), la présence d'enfants dans la maison (b), la situation professionnelle du cohabitant (c), le fait que la personne télétravaillait déjà avant la crise sanitaire (d) et le fait que la personne estime que son activité est adaptée au télétravail (e). Chaque variable serait dès lors associée à un partage plus ou moins fréquent de situations motivantes et problématiques spécifiques, formant les sous-hypothèses suivantes :

**H1a** : L'existence d'une pièce isolée dans la maison serait associée à un partage plus fréquent des situations motivantes « augmentation de la productivité », « meilleur contrôle ressenti sur la balance travail-famille » et « absence de distractions et calme dans la maison » que lorsqu'une telle pièce n'existe pas.

**H2a** : L'existence d'une pièce isolée dans la maison serait associée à un partage moins fréquent des situations problématiques « difficulté de télétravailler en présence de jeunes enfants » et « compréhension et respect difficiles des frontières travail-famille de la part du partenaire » que lorsqu'une telle pièce n'existe pas.

**H1b** : Ne pas avoir d'enfants vivant sous le même toit que le participant serait associé à un partage plus fréquent des situations motivantes « augmentation de la productivité » et « absence de distractions et calme dans la maison » qu'avec la présence d'enfants.

**H2b** : Ne pas avoir d'enfants vivant sous le même toit que le participant serait associé à un partage moins fréquent des situations problématiques « privation de temps de loisirs chez les mères télétravailleuses » et « difficulté de télétravailler en présence de jeunes enfants » qu'avec la présence d'enfants.

**H1c** : La situation professionnelle du cohabitant serait associée à un partage plus élevé de la situation motivante « absence de distractions et calme dans la maison » s'il travaille sur son lieu de travail que s'il est en télétravail, est en arrêt ou ne travaille pas.

**H2c** : La situation professionnelle du cohabitant serait associée à un partage moins élevé des situations problématiques « difficulté de télétravailler lorsque le partenaire télétravaille ou ne travaille pas » et « compréhension et respect difficiles des frontières travail-famille de la part du partenaire » s'il travaille sur son lieu de travail que s'il est en télétravail, est en arrêt ou ne travaille pas.

**H1d** : Le fait que la personne télétravaillait déjà avant la crise sanitaire serait associé à un partage plus important des situations motivantes « augmentation de la productivité » et « meilleure organisation » que si elle ne l'avait jamais fait avant la crise.

**H2d** : Le fait que la personne télétravaillait déjà avant la crise sanitaire serait associé à un partage moins fréquent des situations problématiques « altération de l'identification organisationnelle », « augmentation du stress », « altération des relations interpersonnelles et de l'esprit d'équipe », « altération de la communication », « altération du partage de connaissance », « difficulté pour les managers d'évaluer la performance des employés à distance », « sentiment de devoir davantage prouver son travail effectif et se justifier », « augmentation du nombre d'heures prestées », « impossibilité de conjuguer le télétravail avec certaines fonctions », « difficulté d'accomplir certaines tâches à distance » et « compréhension et respect difficiles des frontières travail-famille de la part du partenaire » que si elle ne l'avait jamais fait avant la crise.

**H1e** : Le fait que la personne estime son activité comme adaptée au télétravail serait associé à un partage plus important des situations motivantes « augmentation de la satisfaction au travail », « réduction du stress » et « augmentation du bien-être » que si elle l'estime inadaptée.

**H2e** : Le fait que la personne estime son activité comme adaptée au télétravail serait associé à un partage moins important des situations problématiques « augmentation du stress », « augmentation du nombre d'heures prestées », « impossibilité de conjuguer le télétravail avec certaines fonctions » et « difficulté d'accomplir certaines tâches à distance » que si elle l'estime inadaptée.

---

## 4. MÉTHODOLOGIE

---

### 4.1. Recueil de données : l'enquête

L'enquête qu'ont menée Céline Leclercq, Audrey Babic et leur responsable Isabelle Hansez, membres de l'Unité ValoRH de l'Université de Liège, est une enquête en ligne qui s'est déroulée lors du premier confinement belge, plus précisément du 6 avril au 2 mai 2020. Cette enquête suivait différents objectifs, tous liés aux impacts de la crise sanitaire de la COVID-19 et à la contrainte qu'elle a engendrée sur de nombreux employés, soudainement obligés à télétravailler et ce dans des conditions souvent peu optimales. La mesure de ces impacts sur le bien-être au travail, la performance et l'équilibre travail-famille étaient les enjeux principaux de l'enquête. Cependant, dans le contexte de ce mémoire, nous nous intéressons uniquement aux conditions de travail engendrées par la crise sanitaire, et plus spécifiquement aux situations motivantes et problématiques rencontrées par les télétravailleurs contraints. Ainsi, alors que l'entièreté de l'enquête sera présentée dans cette première partie de description de la méthodologie, seules les parties de l'enquête relatives aux données socio-démographiques du participant et aux situations motivantes et problématiques qu'il a rencontrées en télétravaillant lors de ce confinement seront retenues et exposées dans la suite de ce travail.

Le recrutement pour cette enquête s'est fait via une annonce publique sur les réseaux sociaux LinkedIn et Facebook (voir [Annexe I](#)<sup>4</sup>). Les personnes qui souhaitaient participer à l'étude étaient alors renvoyées vers le système d'enquêtes en ligne de la Faculté de Psychologie, Logopédie et Sciences de l'Education de l'Université de Liège.

La première page sur laquelle les participants arrivaient en cliquant sur le lien était celle reprenant le formulaire d'information et de consentement éclairé (voir [Annexe II](#)). La durée estimée de l'enquête était de 20 à 30 minutes et un lien sous chaque page de l'enquête permettait aux participants de revenir à leur questionnaire ultérieurement s'ils le souhaitaient. Les données recueillies lors de cette enquête ont été stockées après avoir été soumises à un codage ne permettant pas la reconnaissance des participants. Ceux-ci étaient renvoyés vers une adresse mail et postale s'ils avaient une requête à faire au niveau de la gestion de leurs données. Par ailleurs, si ces derniers subissaient quelque dommage relatif à leur participation à l'enquête ou s'ils avaient une question concernant celle-ci, ils étaient invités à prendre contact par mail avec

---

<sup>4</sup> Pour plus de facilité de lecture, des renvois permettent au lecteur d'atteindre directement les Annexes correspondantes. Un renvoi au texte est utilisé de la même façon dans les Annexes.

la responsable de l'étude, Céline Leclercq. Une assurance a été souscrite en cas de dommage causé au participant. En appuyant sur la case « continuer », les participants indiquaient avoir lu et compris les informations de ce formulaire, consentir à la gestion et au traitement des données tel qu'énoncés dans le formulaire, avoir 18 ans ou plus et donner leur consentement libre et éclairé pour participer à la recherche.

L'enquête, était divisée en six parties : les données socio-démographiques, l'anxiété liée au COVID-19, les conditions de travail, le bien-être, l'équilibre travail-famille, la performance. Néanmoins, au vu de nos hypothèses, seules certaines parties de l'enquête seront analysées dans le cadre de ce mémoire. Ainsi, nous ne présenterons que la première et la troisième partie, à savoir les données socio-démographiques et les conditions de travail dans la suite de ce chapitre. Par ailleurs, ces parties de l'enquête sont reprises sous leur forme brute dans l'[Annexe III](#).

#### **4.1.1. Partie 1 : données socio-démographiques**

La première partie de l'enquête, contextuelle, regroupait les informations générales relatives au participant. Selon les réponses, des questions de précision apparaissaient. Les questions étaient sous forme de questions ouvertes, de questions à choix multiples ou d'échelle de Likert. Les informations recueillies pour chaque participant sont :

- son âge ;
- son lieu de vie ;
- la présence de cohabitants, avec une question subsidiaire de précision de la situation de travail du/des conjoint/colocataire(s)/ parent(s)/frère(s)/sœur(s) si la réponse précédente n'était pas « seul » ;
- le nombre d'enfants, avec une demande de précision de l'âge du plus jeune enfant, du nombre d'enfants vivant sous le même toit que le participant et une précision de la situation de la garde parentale si la personne a indiqué avoir au moins un enfant ;
- la situation des revenus financiers du ménage depuis le début du confinement en fonction des revenus habituels ;
- la présence de symptômes liés au COVID-19 depuis le début du confinement.

La suite de la première partie concernait les informations relatives au travail du participant. Elle reprenait ainsi des questions liées :

- au secteur d'activité du participant, avec une demande de précision du secteur s'il ne faisait pas partie des choix proposés ;
- au nombre de personnes dans son entreprise ;

- à la nature de son emploi principal ;
- au fait d'avoir la responsabilité d'une équipe ;
- à son statut d'emploi ;
- à son contrat de travail ;
- au nombre de jours de travail moyen par semaine dans le cadre de son emploi principal ;
- au nombre moyen d'heures prestées par semaine ;
- au fait d'avoir la possibilité de travailler depuis son domicile en temps normal dans le cadre de son horaire de travail habituel, avec une précision du nombre de jours en télétravail par semaine en temps normal et une précision du nombre d'heures en télétravail par semaine en temps normal si c'est le cas ;
- au fait d'avoir une situation professionnelle adaptée au télétravail ;
- à l'existence d'une salle ou d'un bureau isolé pour télétravailler, avec une précision de la pièce non isolée dans laquelle le participant télétravaille et une précision de l'occupation de cette pièce de vie par plusieurs personnes si la réponse était « non » ;
- au fait d'avoir prévu de prendre des jours de congés entre le 14 mars et le 19 avril, avec une précision du nombre de jours de congés annulés si c'était le cas.

Parmi ces données, nous prêterons une attention particulière aux questions relatives à l'existence d'une pièce isolée dans la maison, la présence d'enfants dans la maison, la situation professionnelle du cohabitant, au fait que la personne télétravaillait déjà avant la crise sanitaire et au fait que la personne estime que son activité est adaptée au télétravail puisqu'elles représentent les cinq variables de cette étude.

#### **4.1.2. Partie 3 : conditions de travail**

Quatre items ont été créés et intégrés à l'enquête pour mesurer la sécurité de l'emploi des participants. Ces items ne feront pas l'objet d'une analyse dans le cadre de ce mémoire et ne seront donc pas détaillés.

Il a ensuite été demandé à chaque participant dans des questions ouvertes de citer 3 situations problématiques et 3 situations motivantes qu'ils vivaient dans cette situation de télétravail contraint.

Par ailleurs, dix-huit autres items ont été créés et intégrés à l'enquête pour faire un état des lieux global des conditions de travail des participants. Ces items permettent une mesure de la surcharge de travail (3 items), des interruptions (3 items), de l'isolement social (3 items), de

l'équipement de travail (3 items), de l'autonomie (3 items) et du soutien du supérieur (3 items). Ces items ne feront pas l'objet d'une analyse dans le cadre de ce travail et ne seront donc pas détaillés.

Ce sont les réponses aux questions ouvertes concernant les situations problématiques et motivantes du télétravail contraint qui seront étudiées dans ce mémoire. Elles seront donc analysées en parallèle avec les cinq variables citées ci-dessus. Les techniques d'analyses de ces situations et variables sont présentées ci-après.

## **4.2. Technique d'analyse des données**

Parmi l'ensemble des données recueillies (769 réponses à l'enquête), les protocoles complets (493) seront les seuls analysés ; les protocoles incomplets omettant trop de données utiles à la description de la population et à l'utilisation des variables ne seront pas pris en compte.

Les données socio-démographiques ont été analysées via de simples tris à plat sur Excel (sommes et pourcentages). Un travail d'analyse plus poussé a été effectué pour les données relatives à nos variables et fait l'objet du point 4.2.5 de ce chapitre.

Afin d'analyser les 1479 situations problématiques recueillies et 1479 autres situations motivantes (à raison de 3 situations par participant), il était nécessaire de concevoir une taxonomie permettant de les trier. La conception de cette taxonomie a consisté en un processus itératif en équipe avec les trois expertes qui ont conçu l'enquête. Chaque proposition de taxonomie était suivie d'une réunion avec ces expertes pour convenir de ce qui fonctionnait ou non et de ce qui était à revoir. Les situations problématiques ont été les premières à être triées, suivies par les situations motivantes.

### **4.2.1. Situations problématiques : conception d'une taxonomie**

Une première lecture de chaque situation problématique nous a permis de dégager certaines dimensions redondantes auprès des participants telles que, par exemple, le manque de concentration (représenté par des verbatims comme « *manque de concentration* », « *distractions omniprésentes* », « *difficulté de se concentrer toute la journée toute la semaine de manière égale* »), le manque de moyens pour télétravailler (« *manque d'espace de travail* », « *travailler sans les outils nécessaires* », « *difficultés informatiques* »...), la gestion des enfants durant le télétravail (« *organisation enfants* », « *culpabilité de ne pas pouvoir s'occuper de son enfant correctement* »...) ou encore le manque d'interactions avec les collègues/clients (« *ne*

*pas voir ses collègues* », « *peu d'interaction sociale avec les collègues/clients* »...). Les données recueillies semblaient ainsi recouvrir le domaine du travail d'une façon assez large.

Dès lors, il semblait intéressant de se baser sur une forme de tri déjà existante dans la littérature. Or, le télétravail est une méthode de travail, sur laquelle les employeurs ont un pouvoir d'action (style de management, outils à disposition, charge de travail...) et qui pourrait constituer des risques pour les travailleurs (augmentation du stress, altération des relations interpersonnelles, isolement social et professionnel... ; cf. Tableau 2 : Inconvénients du télétravail). D'un autre côté, les risques psychosociaux (RPS) sont définis comme « la probabilité qu'un ou plusieurs travailleur(s) subisse(nt) un dommage psychique qui peut également s'accompagner d'un dommage physique, suite à l'exposition à des composantes de l'organisation du travail, du contenu du travail, des conditions de travail, des conditions de vie au travail et des relations interpersonnelles au travail, sur lesquelles l'employeur a un impact et qui comportent objectivement un danger » (Loi complétant la loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail quant à la prévention des risques psychosociaux au travail dont, notamment, la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail, 2014). Ainsi, puisque les situations problématiques rencontrées par le travailleur pourraient induire un RPS pour ce dernier, nous avons pensé à recourir aux différentes origines possibles de ces risques pour concevoir notre taxonomie. Le SPF Emploi, Travail et Concertation sociale (s. d.) propose des définitions pour ces différentes origines possibles de RPS. Ainsi,

- L'organisation du travail recouvre la structure de l'organisation, les politiques de l'entreprise, la répartition des tâches, le style de management ou encore les procédures de travail.
- Le contenu du travail se rapporte à la tâche demandée au travailleur, à sa définition, sa complexité, son alternance et à sa charge mentale, physique et émotionnelle.
- Les conditions de travail regroupent les contrats et horaires, les formations, le suivi des carrières... tout ce qui touche à l'exécution de la relation de travail entre l'employé et son employeur.
- Les conditions de vie au travail reprennent les composantes de l'environnement physique du travail (lieu de travail, équipements, positions, bruit...).
- Les relations interpersonnelles relèvent à la fois des relations internes et externes à l'entreprise du travailleur (manager, collègues, contacts, communication générale).

Une première version de taxonomie a donc été créée pour les situations problématiques sur base de cette taxonomie. Y ont été ajoutées une dimension à propos de la conciliation vie privée-vie professionnelle et une dimension relative à la situation liée à la COVID-19. Cette première taxonomie comprenait finalement 5 catégories : la conciliation vie privée-vie professionnelle, l'ergonomie/environnement physique de travail (comparable à la notion de conditions de vie au travail), le contenu du travail, l'organisation du travail et la situation « COVID-19 ». Chacune de ces catégories comportait entre 1 et 3 niveaux de sous-catégories. Par ailleurs, les réponses telles que « / », « *je ne fais pas de télétravail* », « *nil* » etc. étaient indiquées par « / » et n'étaient pas classées.

Après une première réunion avec les expertes, il a été convenu de se limiter à un seul niveau de sous-catégorie pour faciliter la lecture de la taxonomie. Il a également été convenu d'ajouter une catégorie « relations au travail ». Ces réflexions ont permis un affinement des (sous-)catégories, donc une classification plus précise menant à une deuxième version de la taxonomie, fournie en [Annexe IV](#).

Une deuxième réunion avec les expertes a permis de valider cette taxonomie. Par ailleurs, il y a été décidé de dédoubler une situation problématique lorsqu'elle comportait plusieurs critères pouvant correspondre à différentes catégories et/ou sous-catégories. Par exemple, une situation comme « *Charge de travail faible donc basculement partiel en chômage technique. Peur d'être plus observée sur ma rentabilité qu'à l'accoutumée (au bureau).* » était dédoublée afin de la classer à la fois dans la sous-catégorie relative à la baisse de charge de travail et dans la sous-catégorie relative au contrôle et à la vérification du travail fourni.

Après cette deuxième réunion, chaque situation a été relue et reclassée selon la taxonomie validée. Enfin, les dernières situations, plus difficiles à classer, ont été passées en revue lors d'une troisième réunion avec les expertes afin de déterminer s'il était nécessaire de recréer des sous-catégories, de les classer dans une sous-catégorie déjà existante ou de les abandonner. Ont ainsi été abandonnées :

- Les situations ne faisant pas directement référence au participant (e.g. « *Mon épouse a sûrement annuler son voyage en Italie pour voir sa maman* », « *Je ne sais pas comment font les gens qui n'ont pas d'imprimante et de scanner* »...);
- Les situations ne représentant pas une situation problème (e.g. « *Notre service a complètement pu s adapter et je le vis très bien* », « *le magnolia par la fenêtre, la belle vue dehors, le calme, le chant des oiseaux, le confort du bureau, les déplacements pour*

*le travail depuis la chambre jusqu'au bureau (meuble), la concentration totale sur mon travail...confinement deluxe, ça risque de ne pas durer :-)* »...);

- Les situations trop vagues ne permettant pas une compréhension suffisante du problème. Par exemple le verbatim, « *Mobilisation des ressources* » ne permet pas de comprendre à quelles ressources pense le participant, ni s'il estime que cette mobilisation est positive ou négative.

Finalement, après le dédoublement et l'abandon des situations problématiques concernées et après une relecture pour s'assurer du bon classement de chaque situation problématique, un total de 1392 situations a été réparti entre 6 catégories (conciliation vie privée-vie professionnelle, ergonomie/environnement physique de travail, contenu du travail, organisation du travail, relations au travail et situation contextuelle liée à la COVID-19). 135 situations ont été abandonnées. La classification finale dans le fichier Excel des données brutes a été résumée à des chiffres représentant chaque catégorie et sous-catégorie afin d'éviter des problèmes liés à l'orthographe ou la retranscription des noms de ces dernières. La taxonomie n'a, elle, pas changé et est donc identique à la deuxième version (présentée en [Annexe IV](#)). Des exemples de verbatims de certains participants ont été repris dans un tableau en [Annexe V](#) afin de fournir un aperçu du contenu de chaque sous-catégorie.

#### **4.2.2. *Technique d'analyse des situations problématiques***

Triées, les situations problématiques pourront dès lors être comptabilisées pour chaque catégorie et sous-catégorie. Un pourcentage (hors situations abandonnées) servira également à mieux comprendre la représentation de chaque catégorie et sous-catégorie. Une classification décroissante de la représentation de chaque sous-catégorie pourra également être effectuée.

D'un autre côté, les sous-catégories pourront être comparées de façon qualitative aux éléments de la littérature sur les inconvénients du télétravail repris pour les hypothèses, sur base des verbatims des participants.

#### **4.2.3. *Situations motivantes : conception d'une taxonomie***

La conception de la taxonomie des situations motivantes s'est faite juste après celle des situations problématiques. Afin de garder une cohérence et puisque les différentes origines possibles des RPS peuvent, au contraire, consister en des ressources pour les travailleurs lorsqu'elles sont bien gérées par les employeurs, la taxonomie relative aux situations motivantes rencontrées par les travailleurs a suivi la même logique. Ainsi, les six catégories de la taxonomie des situations problématiques ont été reprises pour celle des situations motivantes, à savoir la

conciliation vie privée-vie professionnelle, le contenu du travail, l'environnement physique du travail, l'organisation du travail, les relations au travail et la situation contextuelle liée à la COVID-19. Les sous-catégories ont, elles, été adaptées aux situations motivantes après une première lecture de l'ensemble de ces situations et une première version de la taxonomie relative à ces-dernières a ainsi été créée. Encore une fois, les réponses telles que « *Aucune* », « *Pas concerné par le télé travail* », « *Ne voit pas d'autre avantage* » etc. étaient indiquées par « / » et n'étaient pas classées et les réponses qui comprenaient plusieurs dimensions étaient dédoublées.

Une réunion avec les expertes a permis de concevoir une nouvelle catégorie pour cette taxonomie, à savoir : opportunités pour revoir son mode de vie. Cette catégorie regroupe les situations motivantes liées au bien-être qui ont été entraînées par la crise sanitaire et la situation de télétravail contraint (e.g. « *Nuits plus longues* », « *Vrai repas à midi* », « *Liberté* »...). Cette réunion a aussi laissé place à une réorganisation des sous-catégories. L'[Annexe VI](#) reprend cette nouvelle taxonomie.

Une deuxième réunion sur les situations motivantes a permis de valider cette taxonomie et de passer en revue les situations qui posaient des problèmes pour la classification. Comme pour les situations problématiques, les situations ne faisant pas directement référence au participant (e.g. « *Mon mari a eu l'occasion d'avancer dans des travaux manuels qui attendaient depuis des années (il doit beaucoup moins travailler que moi en télé-travail)* », « *Certaines familles que nous suivons montrent toutes leurs ressources* »), les situations ne représentant pas une situation motivante (e.g. « *Avenir incertain de l'entreprise, déjà avant la crise.* ») et les situations trop vagues (e.g. « *Le changement !* », « *Sourire* », « *Se parler* ») ont été abandonnées.

À la fin du processus et après une relecture de chaque situation motivante, 163 situations ont été abandonnées et 1416 ont été réparties dans les sept différentes catégories (conciliation vie privée-vie professionnelle, contenu du travail, environnement physique de travail, organisation du travail, relations au travail, situation contextuelle liée à la COVID-19 et opportunité pour revoir son mode de vie) et sous-catégories correspondantes. La taxonomie est restée identique à la deuxième version (voir [Annexe VI](#)). Encore une fois, la classification finale a été résumée à des chiffres représentant chaque catégorie et sous-catégorie afin d'éviter des problèmes liés à l'orthographe ou la retranscription des noms de ces dernières. Les verbatims

de certains participants ont été repris dans un tableau en [Annexe VII](#) afin d'exemplifier le contenu de chaque sous-catégorie.

#### **4.2.4. *Technique d'analyse des situations motivantes***

Les techniques d'analyse utilisées pour traiter les situations motivantes seront similaires à celles utilisées pour les situations problématiques. Ainsi, une comptabilisation du nombre de situations motivantes pour chaque catégorie et sous-catégorie aura lieu. Un pourcentage de ces situations par catégorie sera également effectué (hors situations abandonnées) et permettra une classification décroissante de la représentation de chaque sous-catégorie.

Par ailleurs, les sous-catégories pourront également être comparées aux éléments de la littérature sur les avantages du télétravail repris pour les hypothèses, à l'aide des verbatims des participants.

#### **4.2.5. *Technique d'analyse des variables***

Les données relatives aux cinq variables de notre étude ont été recueillies dans la première partie de l'enquête. Des tris croisés seront effectués pour permettre de connaître le pourcentage de situations problématiques/motivantes par catégorie et sous-catégorie de la taxonomie correspondante pour chacune de ces variables. Ces tris pourront être faits directement pour les trois variables concernant l'existence d'une pièce isolée pour télétravailler chez le participant, la possibilité de télétravailler avant la crise sanitaire et la possibilité d'adaptation de l'activité du participant au télétravail. Une manipulation préalable a toutefois été nécessaire pour les variables sur la présence d'enfants chez le participant et la situation professionnelle du cohabitant.

En effet, afin de savoir si des enfants étaient présents ou non chez les participants, il a d'abord fallu synthétiser leurs réponses quant à la question du nombre d'enfants vivant sous leur toit. Ainsi, les réponses indiquant un nombre différent de zéro, ont été retranscrites en « OUI » alors que les zéros étaient retranscrits en « NON » ; les abstentions étaient marquées d'une case vide.

Une manipulation similaire a été effectuée pour connaître la situation professionnelle du cohabitant puisque les participants ont parfois indiqué vivre avec plusieurs cohabitants différents. Nous avons donc créé une nouvelle colonne de données, qui regroupait les réponses du participant pour chacun de ses cohabitants lorsqu'elles étaient similaires. Dans cette colonne, une case vide indiquait dès lors que le participant vivait seul, « 1 » représentait les abstentions, « 2 » le cas où les cohabitants travaillaient sur leur lieu de travail, « 3 » le cas où ils étaient en

télétravail, « 4 » celui où ils étaient en arrêt lié à la COVID-19, « 5 » le cas où ils ne travaillaient pas et « 7 » le cas où les situations professionnelles différaient selon les cohabitants d'un même participant.

Les abstentions pour chaque variable n'ont pas été prises en compte dans les tris croisés, de même que les cas où les situations professionnelles différaient selon les cohabitants d'un même participant pour la variable concernée.

L'ensemble des résultats obtenus est présenté dans le chapitre suivant.

---

## 5. RÉSULTATS

---

### 5.1. Population étudiée : données socio-démographiques

Le but de cette étude étant large, toute personne âgée de plus de 18 ans était invitée à y participer. Un total de 769 sujets a ainsi répondu à l'enquête, bien que nous n'ayons retenu que ceux qui y ont répondu dans leur entièreté, à savoir 493 sujets.

#### 5.1.1. Informations générales

La moyenne d'âge de la population étudiée est de 41 ans, avec un minimum de 23 ans pour un maximum de 80 ans. 15 sujets (3.0%) sont âgés de moins de 25 ans, 147 (29.8%) ont entre 25 et 35 ans, 154 (31.2%) entre 36 et 45 ans, 137 (27.8%) entre 46 et 55 ans et 40 (8.1%) ont plus de 55 ans.

Les sujets vivent majoritairement dans une maison avec jardin (N=378 ; 76.7%) mais 51 (10.3%) autres vivent dans un appartement avec terrasse, 34 (6.9%) dans un appartement sans terrasse et 12 (2.4%) dans une maison sans jardin. 18 sujets (3.7%) se sont abstenus.

Au niveau de la cohabitation, 92 sujets (18.7%) ont indiqué vivre seuls, 362 (73.4%) avec un/une conjoint(e), 12 (2.4%) avec un ou plusieurs colocataires, 17 (3.4%) avec leur(s) parent(s), 1 (0.2%) avec son/sa/ses frère(s)/sœur(s), 7 (1.4%) ont indiqué vivre dans une autre situation et 2 (0.4%) sujets n'ont pas répondu à la question. Pour ce qui est de la situation professionnelle des cohabitants, ils sont indiqués comme travaillant sur leur lieu de travail par 77 sujets (15.6%), comme étant en télétravail par 181 sujets (36.7%), comme étant en arrêt lié à la COVID-19 par 91 sujets (18.5%) ou comme ne travaillant pas par 44 sujets (8.9%). 100 sujets (20.3%) n'ont pas répondu à la question.

La majorité des répondants, à savoir 160 sujets (32.5%) n'ont pas d'enfant, 94 sujets (19.1%) en ont un, 155 (31.4%) en ont deux, 55 (11.2%) en ont trois et 24 (4.9%) en ont plus de trois. 5 sujets (1%) se sont abstenus de répondre. L'âge du plus jeune enfant est de moins d'un an pour 16 sujets (3.2%), entre 1 et 3 ans pour 48 (9.7%), entre 4 et 6 ans pour 41 (8.3%), entre 7 et 12 ans pour 85 (17.2%) et de plus de 13 ans pour 133 (27%). 170 sujets (34.5%) se sont abstenus de répondre à cette question additionnelle. Pour ce qui est de savoir le nombre d'enfants qui vivent sous leur toit, 28 sujets (5.7%) indiquent qu'il n'y en a pas, 101 (20.5%) qu'il y en a un, 132 (26.8%) qu'il y en a deux, 42 (8.5%) qu'il y en a trois et 20 (4.1%) qu'il y en a plus de trois. Comme pour la question additionnelle précédente, 170 sujets (34.5%) se sont

abstenus de répondre. Ces enfants sont en garde à temps plein pour 234 sujets (47.5%) et en garde partagée pour 44 (8.9%) alors que 215 (43.6%) se sont abstenus.

Depuis le confinement, un sujet (0.2%) indique n'avoir aucun revenu, 5 (1%) indiquent en avoir très peu, 42 (8.5%) peu, 78 (15.8%) un peu moins qu'avant le confinement, 301 (61.1%) les mêmes qu'avant, 32 (6.5%) un peu plus qu'avant, 8 (1.6%) en avoir des modérément plus élevés, 12 (2.4%) des fortement plus élevés, 9 (1.8%) beaucoup plus et 5 (1%) des revenus nettement supérieurs à avant.

Par ailleurs, 71 sujets (14.4%) ont été victime de symptômes reconnus comme étant liés à la COVID-19, contre 422 (85.6%) pour qui ce n'est pas le cas.

### ***5.1.2. Informations liées au travail***

Les secteurs d'activité des sujets sont l'administration pour 98 (19.9%) d'entre eux, l'enseignement pour 84 (17%), le secteur public pour 81 (16.4%), la santé pour 36 (7.3%), le conseil/support pour 35 (7.1%), le scientifique pour 34 (6.9%), la communication pour 19 (3.9%), l'industriel pour 17 (3.4%), l'informatique pour 17 (3.4%), l'assurance/banque/finance pour 17 (3.4%), l'associatif pour 16 (3.2%), un autre secteur pour 12 (2.4%), la construction pour 8 (1.6%), l'industriel alimentaire pour 5 (1%), les transports pour 5 (1%), la culture pour 4 (0.8%), le commerce pour 3 (0.6%) et la sécurité pour 2 (0.4%).

12 sujets (2.4%) travaillent dans une entreprise comptant une seule personne, 43 (8.7%) dans une comptant 2 à 9 personnes, 140 (28.4%) une comptant 10 à 249 personnes et 292 (59.2%) une comptant 250 personnes et plus. 6 sujets (1.2%) se sont abstenus.

Les sujets sont des responsables d'équipes allant de 1 à 10 personnes pour 109 d'entre eux (22.1%), de 11 à 20 personnes pour 21 (4.3%), de 21 à 50 personnes pour 9 (1.8%) et de 51 à 300 personnes pour 6 (1.2%). 348 sujets (70.6%) ne sont pas responsables d'une équipe.

Pour ce qui est du statut de travail, 2 sujets (0.4%) indiquent être ouvriers, 290 (58.8%) sont employés, 64 (13%) sont cadres, 122 (24.7%) sont fonctionnaires, 12 (2.4%) sont indépendants et 3 (0.6%) se sont abstenus. Par ailleurs, leur contrat est statutaire pour 137 sujets (27.8%), à durée indéterminée pour 292 (59.2%), à durée déterminée pour 53 (10.8%) et intérimaire pour 3 (0.6%). 8 sujets (1.6%) se sont abstenus.

Les sujets présentent en moyenne moins de 20h par semaine pour 19 d'entre eux (3.9%), entre 20 et 37h pour 114 (23.1%), entre 38 et 40 pour 257 (52.1%) et plus de 40h pour 98 (19.9%). Les données de 5 sujets (1%) sont manquantes.

En temps normal, 238 sujets (48.3%) indiquent avoir la possibilité de télétravail depuis leur domicile. Ce n'est pas le cas pour les 255 sujets restants (51.7%). Parmi les 238 sujets qui en ont la possibilité, 120 (50.4%) travaillent 1 jour par semaine en télétravail en temps normal, 45 (18.9%) le font 2 jours/semaine, 10 (4.2%) 3 jours, 10 (4.2%) 4 jours, 29 (12.2%) 5 jours, 1 (0.4%) 6 jours et 10 (4.2%) les sept jours de la semaine. 13 (5.5%) des sujets qui avaient la possibilité de télétravailler en temps normal se sont abstenus de répondre à cette question. Par ailleurs, l'activité professionnelle est adaptée au télétravail pour 481 sujets (97.6%). Parmi eux, 353 sujets estiment qu'elle l'est totalement, et 158 qu'elle l'est partiellement. 10 sujets (2%) estiment que leur activité professionnelle n'est pas adaptée au télétravail. 2 sujets (0.4%) se sont abstenus de répondre.

Enfin, 282 sujets (57.2%) rapportent avoir un bureau ou une pièce isolée dans leur maison pour télétravailler contre 211 (42.8%) qui indiquent ne pas avoir de tel espace. L'endroit de travail des personnes qui n'ont pas un tel espace est une pièce de vie occupée par plusieurs personnes pour 171 sujets (81%) et ne l'est pas pour 40 (19%).

## 5.2. Situations problématiques

Les 493 participants de l'enquête ont fourni un total de 1392 situations problématiques (après un abandon de 135 situations, comme indiqué dans la méthodologie). Celles-ci ont alors pu être triées selon les 6 catégories de la taxonomie que nous avons créée.

308 situations problématiques, soit 22.13% de l'ensemble de ces situations, ont ainsi pu être classées dans la première catégorie « 1. CONCILIATION VIE PRIVÉE-VIE PROFESSIONNELLE ». Cette catégorie comprend 8 sous-catégories dans lesquelles les situations problématiques se répartissent comme indiqué dans le tableau ci-après.

	N	%
	1392	100
<b>1. Conciliation vie privée-vie professionnelle</b>	<b>308</b>	<b>22.13</b>
1.6. Difficulté à occuper/s'organiser avec les enfants	140	10,06
1.8. Pas de coupure/Horaire	104	7,47
1.4. Conciliation difficile / Accumulation des rôles / Organisation générale	20	1,44
1.1. Cohabitation difficile avec conjoint qui ne travaille pas	15	1,08
1.3. Cohabitation difficile en confinement	11	0,79
1.2. Cohabitation difficile avec conjoint qui télétravaille aussi	10	0,72
1.5. Culpabilité liée à la gestion des enfants	5	0,36
1.7. Fatigue liée à la gestion des enfants	3	0,22

Tableau 3 : Répartition des situations problématiques de la catégorie "Conciliation vie privée-vie professionnelle" (par ordre décroissant)

La seconde catégorie, « 2. ERGONOMIE/ENVIRONNEMENT PHYSIQUE DE TRAVAIL », reprend 361 situations problématiques (25.93%) réparties entre 10 sous-catégories (voir tableau 4).

	N	%
	1392	100
<b>2. Ergonomie/Environnement physique de travail</b>	<b>361</b>	<b>25.93</b>
2.3. Manque d'outils/documents	124	8,91
2.10. Problèmes informatiques	55	3,95
2.9. Pas d'espace dédié/isolé	50	3,59
2.1. Concentration difficile - Distractions - Dissipation	30	2,16
2.2. Concentration difficile liée au bruit/aux interruptions	28	2,01
2.5. Matériel inadapté/manquant entraînant un inconfort	25	1,80
2.4. Matériel inadapté/manquant entraînant des conséquences physiques	21	1,51
2.7. Outils informatiques non maîtrisés par les autres/non appréciés	17	1,22
2.8. Partage du matériel de travail	6	0,43
2.6. Omniprésence des écrans	5	0,36

Tableau 4 : Répartition des situations problématiques de la catégorie "Ergonomie/Environnement physique de travail" (par ordre décroissant)

La troisième catégorie, intitulée « 3. CONTENU DU TRAVAIL », regroupe 213 situations problématiques (15.3%) distribuées entre 9 sous-catégories, comme spécifié dans le tableau 5.

	N	%
	1392	100
<b>3. Contenu du travail</b>	<b>213</b>	<b>15.3</b>
3.8. Tâches impossibles à distance	82	5,89
3.1. Augmentation de la charge de travail / surcharge	27	1,94
3.3. Perte de sens/baisse de motivation/de discipline/sentiment de fatigue	26	1,87
3.6. Sentiment d'inutilité/performance/injustice	26	1,87
3.2. Baisse de la charge de travail	19	1,36
3.9. Travail ennuyant/ralenti	13	0,93
3.5. Projets arrêtés / Priorisation des dossiers difficile	9	0,65
3.7. Stress/pression liés au travail/deadlines	7	0,50
3.4. Problème de charge de travail	4	0,29

Tableau 5 : Répartition des situations problématiques de la catégorie "Contenu du travail" (par ordre décroissant)

Ensuite, la catégorie « 4. ORGANISATION DU TRAVAIL » comporte 242 situations problématiques, soit 17.39% de ces situations. Le tableau 6 reprend la répartition de ces situations entre les 8 sous-catégories relatives à cette quatrième catégorie.

	N	%
	1392	100
<b>4. Organisation du travail</b>	<b>242</b>	<b>17,39</b>
4.4. Gestion d'équipe / Inefficacité de la communication	123	8,84
4.1. Attente de réponses/directives/informations / Indisponibilité LH	45	3,23
4.3. Contrôle / Vérification du travail fourni / Manque d'autonomie	22	1,58
4.2. Augmentation des mails/vidéo-conférences/réunions	19	1,36
4.6. Manque d'anticipation / changement soudain	12	0,86
4.8. Nouvel emploi / Nouvelles tâches / Manque de formation	11	0,79
4.7. Modification des procédures de travail	6	0,43
4.5. Gestion entre télétravail et travail sur place	4	0,29

Tableau 6 : Répartition des situations problématiques de la catégorie "Organisation du travail" (par ordre décroissant)

Les 9 sous-catégories de la catégorie « 5. RELATIONS AU TRAVAIL » reprennent les 154 situations problématiques (11.06%) qui y ont été classées, comme indiqué dans le tableau ci-dessous.

	N	%
	1392	100
<b>5. Relations au travail</b>	<b>154</b>	<b>11,06</b>
5.6. Isolement social avec les collègues	93	6,68
5.2. Contact client limité/difficile	31	2,23
5.5. Isolement social avec les clients/bénéficiaires	6	0,43
5.7. Manque de reconnaissance/soutien de la hiérarchie	6	0,43
5.3. Désaccord avec la hiérarchie / Pas de prise en compte des spécificités	5	0,36
5.9. Tensions avec les collègues	4	0,29
5.1. Ambiance de travail / Dialogue social	3	0,22
5.4. Gestion de l'anxiété des clients/collègues	3	0,22
5.8. Tensions avec la ligne hiérarchique	3	0,22

Tableau 7 : Répartition des situations problématiques de la catégorie "Relations au travail" (par ordre décroissant)

Enfin, la répartition des 114 situations problématiques (8.19%) de la catégorie « 6. SITUATION CONTEXTUELLE LIÉE À LA COVID-19 » est énumérée dans le tableau 8.

	N	%
	1392	100
<b>6. Situation contextuelle liée à la COVID-19</b>	<b>114</b>	<b>8,19</b>
6.6. Isolement social	47	3,38
6.4. Incertitude face à l'avenir / les mesures qui seront prises	22	1,58
6.2. Confinement / enfermement	17	1,22
6.1. Activité physique réduite/impossible à cause du confinement	8	0,57
6.5. Incertitude/instabilité financière liée au contrat de travail	7	0,50
6.7. Peur de la contamination / Stress lié au confinement	5	0,36
6.3. Durée du confinement / lassitude / routine	4	0,29
6.8. Sentiment de culpabilité	4	0,29

Tableau 8 : Répartition des situations problématiques de la catégorie "Situation contextuelle liée à la COVID-19" (par ordre décroissant)

Un classement décroissant de l'ensemble de ces sous-catégories selon le nombre de situations problématiques qui y sont reprises nous permet de constater que les 10 sous-catégories les plus citées sont :

1. « 1.6. DIFFICULTÉ À OCCUPER/S'ORGANISER AVEC LES ENFANTS », avec 140 situations (10.06%) ;
2. « 2.3. MANQUE D'OUTILS/DOCUMENTS », avec 124 situations (8.91%) ;
3. « 4.4. LA GESTION D'ÉQUIPE/INEFFICACITÉ DE LA COMMUNICATION », avec 123 situations (8.84%) ;
4. « 1.8. PAS DE COUPURE/HORAIRE », avec 104 situations (7.47%) ;
5. « 5.6. ISOLEMENT SOCIAL AVEC LES COLLÈGUES », avec 93 situations (6.68%) ;
6. « 3.8. TÂCHES IMPOSSIBLES À DISTANCE », avec 82 situations (5.89%) ;
7. « 2.10. PROBLÈMES INFORMATIQUES », avec 55 situations (3.95%) ;
8. « 2.9. PAS D'ESPACE DÉDIÉ/ISOLÉ », avec 50 situations (3.59%) ;
9. « 6.6. ISOLEMENT SOCIAL », avec 47 situations (3.38%) ;
10. « 4.1. ATTENTE DE RÉPONSES/DIRECTIVES/INFORMATIONS / INDISPONIBILITÉ LH », avec 45 situations (3.23%).

Plus globalement, les catégories les plus citées des situations problématiques sont, dans l'ordre, « 2. ERGONOMIE/ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL » (N=361 ; 25.93%), « 1. CONCILIATION VIE PRIVÉE-VIE PROFESSIONNELLE » (N=308 ; 22.13%), « 4. ORGANISATION DU TRAVAIL » (N=242 ; 17.39%), « 3. CONTENU DU TRAVAIL » (N=213 ; 15.3%), « 5. RELATIONS AU TRAVAIL » (N=154 ; 11.06%) et enfin « 6. SITUATION CONTEXTUELLE LIÉE À LA COVID-19 » (N=114 ; 8.19%).

### **5.3. Situations motivantes**

En ce qui concerne les situations motivantes, 1416 situations ont été recueillies auprès des 493 participants de l'enquête, après un abandon de 163 situations qui ne respectaient pas les critères de notre méthodologie (voir chapitre homonyme). Ces situations ont ensuite pu être réparties selon les 7 catégories de notre taxonomie, comme nous allons le détailler ci-après.

223 situations motivantes (15.7%) ont été regroupées dans la première catégorie, « 1. CONCILIATION VIE PRIVÉE-VIE PROFESSIONNELLE », et réparties entre ses 5 sous-catégories, comme indiqué dans le tableau suivant.

	N	%
	1416	100
<b>1. Conciliation vie privée-vie professionnelle</b>	<b>223</b>	<b>15,7</b>
1.4. Plus de moments en famille/couple / Gestion des enfants plus facile / Moins de conflits	137	9,68
1.1. Augmentation de temps pour soi (loisirs, sport, développement personnel)	37	2,61
1.3. Meilleure organisation dans la maison	26	1,84
1.2. Meilleure conciliation vie privée-professionnelle	12	0,85
1.5. Présence de/pour les animaux de compagnie	11	0,78

Tableau 9 : Répartition des situations motivantes de la catégorie "Conciliation vie privée-vie professionnelle" (par ordre décroissant)

La deuxième catégorie, intitulée « 2. CONTENU DU TRAVAIL », reprend 156 situations motivantes, soit 11.02%. Ces situations ont été triées dans 5 sous-catégories (voir tableau 10).

	N	%
	1416	100
<b>2. Contenu du travail</b>	<b>156</b>	<b>11.02</b>
2.5. Possibilité de travailler sur des dossiers/projets en arrêt / de rattraper son retard / de prendre du recul	54	3,81
2.2. Maintien/Amélioration de l'efficacité	44	3,11
2.1. Créativité/Autonomie dans la recherche de solutions / Nouveaux challenges	33	2,33
2.3. Moins de pression/urgence / Charge de travail diminuée	13	0,92
2.4. Possibilité suivre des formations à distance / de s'autoformer	12	0,85

Tableau 10 : Répartition des situations motivantes de la catégorie "Contenu du travail" (par ordre décroissant)

245 situations (17.3%) ont été classées dans les 4 sous-catégories de la catégorie « 3. ENVIRONNEMENT PHYSIQUE DE TRAVAIL », tel qu'indiqué dans le tableau 11.

	N	%
	1416	100
<b>3. Environnement physique de travail</b>	<b>245</b>	<b>17,3</b>
3.1. Être chez soi (confort, tranquillité, cadre agréable)	122	8,62
3.2. Meilleure concentration / Diminution des interruptions/distractions / Calme	105	7,42
3.3. Mise à disposition d'outils/technologies adapté(e)s au télétravail	16	1,13
3.4. Possibilité de retourner à son lieu de travail périodiquement	2	0,14

Tableau 11 : Répartition des situations motivantes de la catégorie "Environnement physique de travail" (par ordre décroissant)

La quatrième catégorie, « 4. ORGANISATION DU TRAVAIL », compte 228 situations (16.1%) et 4 sous-catégories dans lesquelles elles sont réparties. Cette répartition est présentée dans le tableau ci-après.

	N	%
	1416	100
<b>4. Organisation du travail</b>	<b>228</b>	<b>16.1</b>
4.1. Autonomie/flexibilité dans la gestion de son travail/horaire	198	13,98
4.4. Opportunité pour changer l'organisation/les mentalités	11	0,78
4.2. Gestion d'équipe à réinventer	10	0,71
4.3. Moins de réunions/Augmentation de l'efficacité des réunions	9	0,64

Tableau 12 : Répartition des situations motivantes de la catégorie "Organisation du travail" (par ordre décroissant)

Le tableau 13 reprend la répartition des 130 situations motivantes (9.18%) entre les 7 sous-catégories de la catégorie « 5. RELATIONS AU TRAVAIL ».

	N	%
	1416	100
<b>5. Relations au travail</b>	<b>130</b>	<b>9.18</b>
5.3. Entraide/solidarité/soutien des collègues	39	2,75
5.6. Maintien de la communication et du contact social avec les collègues (vidéos, mails, messages)	32	2,26
5.1. Compréhension/reconnaissance/confiance de la LH	21	1,48
5.5. Maintien du contact/nouvelles façons de communiquer avec les bénéficiaires	13	0,92
5.2. Eloignement des collègues non appréciés/des conflits / des clients agressifs	11	0,78
5.7. Reconnaissance/gratitude/retours positifs des bénéficiaires	9	0,64
5.4. Expérience de la communication à distance	5	0,35

Tableau 13 : Répartition des situations motivantes de la catégorie "Relations au travail" (par ordre décroissant)

294 situations motivantes (20.76%) sont regroupées sous la catégorie « 6. SITUATION CONTEXTUELLE LIÉE À LA COVID-19 » et sont réparties selon 8 sous-catégories (voir tableau 14).

	N	%
	1416	100
<b>6. Situation contextuelle liée à la COVID-19</b>	<b>294</b>	<b>20.76</b>
6.4. Gain de temps lié à l'absence de trajets	109	7,70
6.1. Absence de trajets	80	5,65
6.3. Evitement des embouteillages lié à l'absence de trajets	24	1,69
6.7. Possibilité de travailler / Continuer à avoir un revenu/un rythme	22	1,55
6.2. Economies (carburant, repas de midi) liées à l'absence de trajets	19	1,34
6.6. Pas d'exposition au virus / Sentiment de sécurité sanitaire	19	1,34
6.8. Vie sociale maintenue/facilitée/revisitée	12	0,85
6.5. Meilleur impact sur l'environnement lié à l'absence de trajets	9	0,64

Tableau 14 : Répartition des situations motivantes de la catégorie "Situation contextuelle liée à la COVID-19" (par ordre décroissant)

Enfin, la dernière catégorie, intitulée « 7. OPPORTUNITÉ POUR REVOIR SON MODE DE VIE », comprend les 140 situations motivantes restantes (8.89%). Elle se divise en 4 sous-catégories et leur répartition des situations est présentée dans le tableau 15.

	N	%
	1416	100
<b>7. Opportunité pour revoir son mode de vie</b>	<b>140</b>	<b>8,89</b>
7.1. Augmentation du temps de sommeil/du bien-être/de la motivation / Moins de fatigue/stress/énervement	109	7,70
7.2. Meilleure alimentation	12	0,85
7.3. Remise en question (personnelle/professionnelle)	14	0,99
7.4. Sentiment de liberté	5	0,35

Tableau 15 : Répartition des situations motivantes de la catégorie "Opportunité pour revoir son mode de vie" (par ordre décroissant)

Les 10 sous-catégories comprenant le plus de situations motivantes sont, dans l'ordre décroissant :

1. « 4.1. AUTONOMIE/FLEXIBILITÉ DANS LA GESTION DE SON TRAVAIL/HORAIRE », avec 198 situations (13.98%) ;
2. « 1.4. PLUS DE MOMENTS EN FAMILLE/COUPLE / GESTION DES ENFANTS PLUS FACILE / MOINS DE CONFLITS », avec 137 situations (9.68%) ;
3. « 3.1. ÊTRE CHEZ SOI (CONFORT, TRANQUILLITÉ, CADRE AGRÉABLE) », avec 122 situations (8.62%) ;
4. « 6.4. GAIN DE TEMPS LIÉ À L'ABSENCE DE TRAJETS », avec 109 situations (7.70%) ;
5. « 7.1. AUGMENTATION DU TEMPS DE SOMMEIL/DU BIEN-ÊTRE/DE LA MOTIVATION / MOINS DE FATIGUE/STRESS/ÉNERNEMENT », avec 109 situations également (7.70%) ;
6. « 3.2. MEILLEURE CONCENTRATION / DIMINUTION DES INTERRUPTIONS/DISTRACTIONS / CALME », avec 105 situations (7.42%) ;
7. « 6.1. ABSENCE DE TRAJETS », avec 80 situations (5.65%) ;
8. « 2.5. POSSIBILITÉ DE TRAVAILLER SUR DES DOSSIERS/PROJETS EN ARRÊT / DE RATTRAPER SON RETARD / DE PRENDRE DU REcul », avec 54 situations (3.81%) ;
9. « 2.2. MAINTIEN/AMÉLIORATION DE L'EFFICACITÉ », avec 44 situations (3.11%) ;
10. « 5.3. ENTRAIDE/SOLIDARITÉ/SOUTIEN DES COLLÈGUES », avec 39 situations (2.75%).

D'un autre côté, les catégories de situations motivantes les plus reprises sont, dans l'ordre, « 6. SITUATION CONTEXTUELLE LIÉE À LA COVID-19 » (N=294 ; 20.76%), « 3. ENVIRONNEMENT PHYSIQUE DE TRAVAIL » (N=245 ; 17.3%), « 4. ORGANISATION DU TRAVAIL » (N=228 ; 16.1%), « 1. CONCILIATION VIE PRIVÉE-VIE PROFESSIONNELLE » (N=223 ; 15.7%), « 2. CONTENU DU TRAVAIL » (N=156 ; 11.02%), « 7. OPPORTUNITÉ POUR REVOIR SON MODE DE VIE » (N=140 ; 9.89%) et « 5. RELATIONS AU TRAVAIL » (N=130 ; 9.18%).

## 5.4. Variables

Des graphiques reprenant les pourcentages de situations problématiques ou motivantes selon chaque variable sont présentés dans l'[Annexe VIII](#) pour les situations problématiques et dans l'[Annexe IX](#) pour les situations motivantes. Nous allons présenter ces différents résultats dans la suite de ce chapitre.

### 5.4.1. Situations problématiques selon les variables

#### a. Existence d'une pièce isolée

Dans les graphiques de l'Annexe VIII-a, nous pouvons constater que les participants ont plus souvent indiqué des situations problématiques appartenant aux sous-catégories « 1.8. PAS DE COUPURE/HORAIRE », « 3.8. TÂCHES IMPOSSIBLES À DISTANCE » et « 4.4. GESTION D'ÉQUIPE / INEFFICACITÉ DE LA COMMUNICATION » lorsqu'ils avaient une pièce isolée pour télétravailler que lorsqu'ils n'en avaient pas. C'est également le cas, dans une moindre mesure, pour les sous-catégories « 4.1. AUGMENTATION DES MAILS/VIDÉO-CONFÉRENCES/RÉUNIONS », « 4.3. CONTRÔLE / VÉRIFICATION DU TRAVAIL FOURNI / MANQUE D'AUTONOMIE », « 5.2. CONTACT CLIENT LIMITÉ/DIFFICILE » et « 6.4. INCERTITUDE FACE À L'AVENIR / LES MESURES QUI SERONT PRISES ».

Sans pièce isolée, les participants indiquaient plus souvent des situations problématiques des sous-catégories « 1.6. DIFFICULTÉ À OCCUPER/S'ORGANISER AVEC LES ENFANTS » et « 2.9. PAS D'ESPACE DÉDIÉ/ISOLÉ » et, de façon moins marquée, des sous-catégories « 2.1. CONCENTRATION DIFFICILE LIÉE AU BRUIT/AUX INTERRUPTIONS », « 2.2. CONCENTRATION DIFFICILE - DISTRACTIONS – DISSIPATION », « 2.3. MATÉRIEL INADAPTÉ/MANQUANT ENTRAINANT DES CONSÉQUENCES PHYSIQUES » et « 6.6. ISOLEMENT SOCIAL » que ceux qui avaient une telle pièce chez eux.

#### b. Présence d'enfant(s)

Les graphiques de l'Annexe VIII-b montrent une différence particulièrement élevée au niveau de la sous-catégorie « 1.6. DIFFICULTÉ À OCCUPER/S'ORGANISER AVEC LES ENFANTS ». En effet, les participants ayant des enfants ont cité des situations problématiques appartenant majoritairement à cette sous-catégorie en comparaison avec ceux qui n'ont pas qui, eux, n'en ont cité aucune de cette sous-catégorie.

Nous pouvons également voir que lorsqu'ils ont un ou plusieurs enfant(s) vivant sous leur toit, les participants indiquent un nombre de situations problématiques plus élevé dans les sous-catégories « 2.1. CONCENTRATION DIFFICILE LIÉE AU BRUIT/AUX INTERRUPTIONS », « 2.3. MATÉRIEL INADAPTÉ/MANQUANT ENTRAINANT DES CONSÉQUENCES PHYSIQUES », « 2.9. PAS D'ESPACE DÉDIÉ/ISOLÉ » et « 5.2. CONTACT CLIENT LIMITÉ/DIFFICILE » que lorsqu'ils n'en ont pas.

La tendance s'inverse pour les sous-catégories « 1.1. COHABITATION DIFFICILE AVEC CONJOINT QUI NE TRAVAILLE PAS », « 2.4. MATÉRIEL INADAPTÉ/MANQUANT ENTRAINANT DES CONSÉQUENCES PHYSIQUES », « 2.10. PROBLÈMES INFORMATIQUES », « 3.3. PERTE DE SENS/BAISSE DE MOTIVATION/DE DISCIPLINE/SENTIMENT DE FATIGUE », « 3.6. SENTIMENT D'INUTILITÉ/PERFORMANCE/INJUSTICE », « 4.4. GESTION D'ÉQUIPE / INEFFICACITÉ DE LA COMMUNICATION » et « 6.6. ISOLEMENT SOCIAL », ainsi que, dans une plus faible mesure, dans les sous-catégories « 1.8. PAS DE COUPURE/HORAIRE », « 2.5. MATÉRIEL INADAPTÉ/MANQUANT ENTRAINANT UN INCONFORT », « 2.7. OUTILS INFORMATIQUES NON MAÎTRISÉS PAR LES AUTRES/NON APPRÉCIÉS », « 5.8. TENSIONS AVEC LA LIGNE HIÉRARCHIQUE », « 6.1. ACTIVITÉ PHYSIQUE RÉDUITE/IMPOSSIBLE À CAUSE DU CONFINEMENT », « 6.2. CONFINEMENT / ENFERMEMENT », « 6.5. INCERTITUDE/INSTABILITÉ FINANCIÈRE LIÉE AU CONTRAT DE TRAVAIL », « 6.7. PEUR DE LA CONTAMINATION / STRESS LIÉ AU CONFINEMENT ».

### *c. Situation professionnelle du/des cohabitant(s)*

Nous pouvons constater grâce aux graphiques de l'Annexe VIII-c qu'au niveau des sous-catégories « 1.8. PAS DE COUPURE/HORAIRE » et « 2.3. MANQUE D'OUTILS/DOCUMENTS », les pourcentages de situations des participants dont le cohabitant est en télétravail sont plus faibles que ceux des autres participants, bien qu'élevés tout de même. Des différences de pourcentages de situations problématiques peuvent aussi être soulignées dans la sous-catégorie « 3.8. TÂCHES IMPOSSIBLES À DISTANCE », où ceux des participants dont le cohabitant travaille sur son lieu de travail, est en télétravail et des participants qui vivent seuls sont plus élevés que ceux des autres participants, et dans la sous-catégorie « 4.4. GESTION D'ÉQUIPE / INEFFICACITÉ DE LA COMMUNICATION », où les pourcentages sont similaires pour les participants dont le cohabitant est en télétravail, en arrêt et ne télétravaille pas mais où celui des participants dont le cohabitant travaille sur son lieu de travail est plus faible (bien que relativement élevé) et celui des participants qui vivent seuls est plus élevé.

La sous-catégorie « 1.6. DIFFICULTÉ À OCCUPER/S'ORGANISER AVEC LES ENFANTS » a également des pourcentages très élevés de situations problématiques des participants dont le cohabitant travaille sur son lieu de travail et est en télétravail, relativement élevés de ceux dont le cohabitant est en arrêt et des participants qui vivent seuls, mais faibles de ceux dont le cohabitant ne travaille pas.

Pour finir, nous pouvons remarquer que les participants dont le cohabitant est en arrêt ont indiqué plus de situations problématiques de la sous-catégorie « 1.1. COHABITATION DIFFICILE

AVEC CONJOINT QUI NE TRAVAILLE PAS » que les autres participants. C'est également le cas pour les participants qui vivent seuls avec la sous-catégorie « 2.5. MATÉRIEL INADAPTÉ/MANQUANT ENTRAINANT UN INCONFORT », et pour les participants dont le cohabitant ne travaille pas avec les sous-catégories « 3.6. SENTIMENT D'INUTILITÉ/PERFORMANCE/INJUSTICE », « 3.9. TRAVAIL ENNUYANT/RALENTI », « 5.3. DÉSACCORD AVEC LA HIÉRARCHIE / PAS DE PRISE EN COMPTE DES SPÉCIFICITÉS » et « 6.2. CONFINEMENT / ENFERMEMENT ».

#### ***d. Possibilité de télétravailler avant la crise sanitaire***

Les graphiques de l'Annexe VIII-d nous permettent de voir que les sous-catégories des situations problématiques indiquées par les participants qui avaient la possibilité de télétravailler avant la crise sanitaire sont relativement similaires à celles indiquées par les participants qui n'avaient pas cette possibilité.

Une différence importante apparaît toutefois pour la sous-catégorie « 2.3. MANQUE D'OUTILS/DOCUMENTS », où le pourcentage de situations problématiques est beaucoup plus élevé pour les participants qui n'avaient pas cette possibilité que pour ceux qui l'avaient.

Des différences, moins marquées cette fois, peuvent également être mises en évidence aux sous-catégories « 2.5. MATÉRIEL INADAPTÉ/MANQUANT ENTRAINANT UN INCONFORT », « 2.9. PAS D'ESPACE DÉDIÉ/ISOLÉ », « 3.2. BAISSSE DE LA CHARGE DE TRAVAIL » et « 3.8. TÂCHES IMPOSSIBLES À DISTANCE », où le pourcentage est plus élevé pour les participants qui ne pouvaient pas télétravailler avant la crise que pour ceux qui le pouvaient, ainsi qu'aux sous-catégories « 2.2. CONCENTRATION DIFFICILE LIÉE AU BRUIT/AUX INTERRUPTIONS », « 4.4. GESTION D'ÉQUIPE / INEFFICACITÉ DE LA COMMUNICATION », « 5.2. CONTACT CLIENT LIMITÉ/DIFFICILE » et « 5.6. ISOLEMENT SOCIAL AVEC LES COLLÈGUES », où c'est le contraire.

#### ***e. Adaptabilité de l'activité au télétravail***

Pour ce qui est de la variable de l'adaptabilité de l'activité au télétravail, nous pouvons remarquer dans les graphiques de l'Annexe VIII-e que les participants qui n'ont pas une activité adaptée au télétravail ont majoritairement indiqué des situations problématiques des sous-catégories « 1.6. DIFFICULTÉ À OCCUPER/S'ORGANISER AVEC LES ENFANTS », « 2.2. CONCENTRATION DIFFICILE LIÉE AU BRUIT/AUX INTERRUPTIONS », « 2.9. PAS D'ESPACE DÉDIÉ/ISOLÉ », « 6.2. CONFINEMENT / ENFERMEMENT », « 6.5. INCERTITUDE/INSTABILITÉ FINANCIÈRE LIÉE AU CONTRAT DE TRAVAIL » et « 6.6. ISOLEMENT SOCIAL » en comparaison avec les autres participants pour qui les situations sont réparties de façon plus homogène entre les sous-catégories. Pour les participants

qui n'estiment pas leur activité adaptée au télétravail, la fréquence de rapport de situations appartenant à ces sous-catégories est toujours plus élevée que pour les autres participants.

Quelques différences sont présentes entre les participants qui trouvent leur activité adaptée au télétravail. Ainsi, les pourcentages de situations problématiques sont plus élevés pour les participants qui estiment avoir une activité totalement adaptée au télétravail que pour ceux qui estiment qu'elle ne l'est que partiellement dans les sous-catégories « 1.6. DIFFICULTÉ À OCCUPER/S'ORGANISER AVEC LES ENFANTS », « 1.8 PAS DE COUPURE/HORAIRE », « 4.4 GESTION D'ÉQUIPE / INEFFICACITÉ DE LA COMMUNICATION » et « 5.6 ISOLEMENT SOCIAL AVEC LES COLLÈGUES », alors que c'est l'inverse dans les sous-catégories « 2.3 MANQUE D'OUTILS/DOCUMENTS » et « 3.8. TÂCHES IMPOSSIBLES À DISTANCE ».

#### **5.4.2. Situations motivantes selon les variables**

##### **a. Existence d'une pièce isolée**

Le graphique de l'Annexe IX-[a](#) montre que les pourcentages de situations motivantes amenées par les participants qui ont et n'ont pas de pièce isolée pour télétravailler sont très semblables, sauf pour les sous-catégories « 1.4. PLUS DE MOMENTS EN FAMILLE/COUPLE / GESTION DES ENFANTS PLUS FACILE / MOINS DE CONFLITS », « 2.1. CRÉATIVITÉ/AUTONOMIE DANS LA RECHERCHE DE SOLUTIONS / NOUVEAUX CHALLENGES », « 6.1. ABSENCE DE TRAJETS », « 6.6. PAS D'EXPOSITION AU VIRUS / SENTIMENT DE SÉCURITÉ SANITAIRE », « 6.7. POSSIBILITÉ DE TRAVAILLER / CONTINUER À AVOIR UN REVENU/UN RYTHME » et « 7.1. AUGMENTATION DU TEMPS DE SOMMEIL/DU BIEN-ÊTRE/DE LA MOTIVATION / MOINS DE FATIGUE/STRESS/ÉNERVEMENT », où il est plus élevé pour les participants qui n'ont pas de pièce isolée chez eux que pour ceux qui en ont une.

Le contraire peut être observé aux sous-catégories « 2.2. MAINTIEN/AMÉLIORATION DE L'EFFICACITÉ », « 4.1. AUTONOMIE/FLEXIBILITÉ DANS LA GESTION DE SON TRAVAIL/HORAIRE » et « 6.4. GAIN DE TEMPS LIÉ À L'ABSENCE DE TRAJETS ».

##### **b. Présence d'enfant(s)**

Comme indiqué sur le graphique de l'Annexe IX-[b](#), des différences entre les participants qui ont un ou plusieurs enfant(s) vivant sous leur toit et ceux qui n'en ont pas apparaissent aux sous-catégories « 1.4. PLUS DE MOMENTS EN FAMILLE/COUPLE / GESTION DES ENFANTS PLUS FACILE / MOINS DE CONFLITS », « 2.5. POSSIBILITÉ DE TRAVAILLER SUR DES DOSSIERS/PROJETS EN ARRÊT / DE RATTRAPER SON RETARD / DE PRENDRE DU RECUL », « 6.3. ÉVITEMENT DES EMBOUTEILLAGES LIÉ À L'ABSENCE DE TRAJETS », « 6.4. GAIN DE TEMPS LIÉ À L'ABSENCE DE TRAJETS » et « 6.6. PAS D'EXPOSITION AU VIRUS / SENTIMENT DE SÉCURITÉ SANITAIRE », où le pourcentage de situations

motivantes est plus élevé pour le premier groupe, et aux sous-catégories « 1.1. AUGMENTATION DE TEMPS POUR SOI (LOISIRS, SPORT, DÉVELOPPEMENT PERSONNEL) », « 2.1. CRÉATIVITÉ/AUTONOMIE DANS LA RECHERCHE DE SOLUTIONS / NOUVEAUX CHALLENGES », « 2.3. MOINS DE PRESSION/URGENCE / CHARGE DE TRAVAIL DIMINUÉE », « 3.2. MEILLEURE CONCENTRATION / DIMINUTION DES INTERRUPTIONS/DISTRACTIONS / CALME », « 5.5. MAINTIEN DU CONTACT/NOUVELLES FAÇONS DE COMMUNIQUER AVEC LES BÉNÉFICIAIRES », « 6.7. POSSIBILITÉ DE TRAVAILLER / CONTINUER À AVOIR UN REVENU/UN RYTHME », « 6.8. VIE SOCIALE MAINTENUE/FACILITÉE/REVISITÉE » et « 7.3. REMISE EN QUESTION (PERSONNELLE/PROFESSIONNELLE) », où il est plus élevé pour le second.

### *c. Situation professionnelle du/des cohabitant(s)*

Les graphiques de l'Annexe IX-c nous permettent de constater que les participants dont le cohabitant travaille sur son lieu de travail et ceux dont le cohabitant est en télétravail ont cité des situations motivantes distribuées de façon assez similaire entre les sous-catégories de notre taxonomie. Des différences apparaissent tout de même aux sous-catégories « 3.2. MEILLEURE CONCENTRATION / DIMINUTION DES INTERRUPTIONS/DISTRACTIONS / CALME », « 6.4. GAIN DE TEMPS LIÉ À L'ABSENCE DE TRAJETS » et « 7.1. AUGMENTATION DU TEMPS DE SOMMEIL/DU BIEN-ÊTRE/DE LA MOTIVATION / MOINS DE FATIGUE/STRESS/ÉNERVEMENT » dans lesquelles les pourcentages des participants dont le cohabitant va sur son lieu de travail sont plus élevés que ceux des participants dont le cohabitant télétravaille, et à la sous-catégorie « 3.1. ÊTRE CHEZ SOI (CONFORT, TRANQUILLITÉ, CADRE AGRÉABLE) » pour laquelle c'est le contraire. Ces deux types de participants ont particulièrement indiqué des situations associées aux sous-catégories :

- « 1.4. PLUS DE MOMENTS EN FAMILLE/COUPLE / GESTION DES ENFANTS PLUS FACILE / MOINS DE CONFLITS » ;
- « 2.5. POSSIBILITÉ DE TRAVAILLER SUR DES DOSSIERS/PROJETS EN ARRÊT / DE RATTRAPER SON RETARD / DE PRENDRE DU REcul » ;
- « 3.1. ÊTRE CHEZ SOI (CONFORT, TRANQUILLITÉ, CADRE AGRÉABLE) » ;
- « 3.2. MEILLEURE CONCENTRATION / DIMINUTION DES INTERRUPTIONS/DISTRACTIONS / CALME » ;
- « 4.1. AUTONOMIE/FLEXIBILITÉ DANS LA GESTION DE SON TRAVAIL/HORAIRE » ;
- « 6.1. ABSENCE DE TRAJETS » ;
- « 6.4. GAIN DE TEMPS LIÉ À L'ABSENCE DE TRAJETS » ;
- « 7.1. AUGMENTATION DU TEMPS DE SOMMEIL/DU BIEN-ÊTRE/DE LA MOTIVATION / MOINS DE FATIGUE/STRESS/ÉNERVEMENT ».

Les participants dont le cohabitant ne travaille pas et ceux qui vivent seuls ont également donné des situations motivantes plutôt similaires. Ces deux types de participants ont particulièrement indiqué des situations associées aux sous-catégories « 3.1. ÊTRE CHEZ SOI (CONFORT, TRANQUILLITÉ, CADRE AGRÉABLE) », « 3.2. MEILLEURE CONCENTRATION / DIMINUTION DES INTERRUPTIONS/DISTRACTIONS / CALME », « 4.1. AUTONOMIE/FLEXIBILITÉ DANS LA GESTION DE SON TRAVAIL/HORAIRE », « 6.4. GAIN DE TEMPS LIÉ À L'ABSENCE DE TRAJETS » et « 7.1. AUGMENTATION DU TEMPS DE SOMMEIL/DU BIEN-ÊTRE/DE LA MOTIVATION / MOINS DE FATIGUE/STRESS/ÉNERVEMENT ». Nous observerons tout de même une supériorité des pourcentages du premier type de participants par rapport au deuxième pour les sous-catégories « 1.4. PLUS DE MOMENTS EN FAMILLE/COUPLE / GESTION DES ENFANTS PLUS FACILE / MOINS DE CONFLITS », « 2.2. MAINTIEN/AMÉLIORATION DE L'EFFICACITÉ », « 4.2. GESTION D'ÉQUIPE À RÉINVENTER », « 5.2. ELOIGNEMENT DES COLLÈGUES NON APPRÉCIÉS/DES CONFLITS / DES CLIENTS AGRESSIFS », « 5.6. MAINTIEN DE LA COMMUNICATION ET DU CONTACT SOCIAL AVEC LES COLLÈGUES (VIDÉOS, MAILS, MESSAGES) » et « 6.1. ABSENCE DE TRAJETS ». Cette tendance s'inverse pour les sous-catégories « 1.3. MEILLEURE ORGANISATION DANS LA MAISON », « 3.1. ÊTRE CHEZ SOI (CONFORT, TRANQUILLITÉ, CADRE AGRÉABLE) », « 6.4. GAIN DE TEMPS LIÉ À L'ABSENCE DE TRAJETS » et « 7.2. MEILLEURE ALIMENTATION ».

L'Annexe IX-c nous permet aussi de constater que, en comparaison aux deux groupes de participants ainsi formés, les participants dont le cohabitant est en arrêt ont, cité moins souvent des situations appartenant à la sous-catégorie « 1.4. PLUS DE MOMENTS EN FAMILLE/COUPLE / GESTION DES ENFANTS PLUS FACILE / MOINS DE CONFLITS » que ceux du premier groupe mais plus que ceux du deuxième. Ils ont un pourcentage de situations motivantes supérieur aux deux autres groupes dans les sous-catégories « 2.1. CRÉATIVITÉ/AUTONOMIE DANS LA RECHERCHE DE SOLUTIONS / NOUVEAUX CHALLENGES » et « 5.1. COMPRÉHENSION/RECONNAISSANCE/CONFIANCE DE LA LH » et inférieur dans les sous-catégories « 2.5. POSSIBILITÉ DE TRAVAILLER SUR DES DOSSIERS/PROJETS EN ARRÊT / DE RATTRAPER SON RETARD / DE PRENDRE DU REcul », « 5.3. ENTRAIDE/SOLIDARITÉ/SOUTIEN DES COLLÈGUES », et « 5.6. MAINTIEN DE LA COMMUNICATION ET DU CONTACT SOCIAL AVEC LES COLLÈGUES (VIDÉOS, MAILS, MESSAGES) ». Ces pourcentages sont relativement importants et similaires entre tous les participants aux sous-catégories « 4.1. AUTONOMIE/FLEXIBILITÉ DANS LA GESTION DE SON TRAVAIL/HORAIRE », « 6.1. ABSENCE DE TRAJETS » (où seul le pourcentage des participants vivant seuls est plus faible) et « 7.1. AUGMENTATION DU TEMPS DE SOMMEIL/DU BIEN-ÊTRE/DE LA MOTIVATION / MOINS DE FATIGUE/STRESS/ÉNERVEMENT » (où

le pourcentage des participants dont le cohabitant va sur son lieu de travail est légèrement plus élevé).

La sous-catégorie « 3.1. ÊTRE CHEZ SOI (CONFORT, TRANQUILLITÉ, CADRE AGRÉABLE) » comporte un pourcentage plus élevé de situations des participants dont le cohabitant est en télétravail et un pourcentage moins élevé de situations de ceux dont le cohabitant ne travaille pas en comparaison avec les autres types de participants.

Pour la sous-catégorie « 3.2. MEILLEURE CONCENTRATION / DIMINUTION DES INTERRUPTIONS/DISTRACTIONS / CALME », nous pouvons voir que les participants dont le cohabitant est en télétravail et dont le cohabitant est en arrêt ont des pourcentages similaires alors que celui des participants dont le cohabitant va sur son lieu de travail est légèrement plus élevé et que ceux des participants dont le cohabitant ne travaille pas et des participants vivant seuls sont beaucoup plus élevés.

Des différences sont également observables à la sous-catégorie « 5.6. MAINTIEN DE LA COMMUNICATION ET DU CONTACT SOCIAL AVEC LES COLLÈGUES (VIDÉOS, MAILS, MESSAGES) », dans laquelle la répartition des situations motivantes est relativement faible pour tous les participants, sauf pour ceux qui vivent seuls, où elle est légèrement plus élevée, et pour ceux dont le cohabitant ne travaille pas, où elle l'est encore plus.

Enfin, nous pouvons constater que les participants dont le cohabitant va sur son lieu de travail ont plus souvent cité des situations motivantes provenant de la sous-catégorie « 6.4. GAIN DE TEMPS LIÉ À L'ABSENCE DE TRAJETS » que les participants dont le cohabitant est en télétravail et que les participants qui vivent seuls, mais que ces deux derniers types de participants ont eux-mêmes un pourcentage de situations motivantes plus élevé dans cette sous-catégorie que les participants dont le cohabitant est en arrêt ou ne travaille pas.

#### ***d. Possibilité de télétravailler avant la crise sanitaire***

Le graphique de l'Annexe IX-[d](#) met en évidence une similarité très importante entre le type de situations citées par les participants qui ont eu la possibilité de télétravailler avant la crise sanitaire et ceux qui ne l'ont pas eue. Seules les sous-catégories « 2.4. POSSIBILITÉ SUIVRE DES FORMATIONS À DISTANCE / DE S'AUTOFORMER », « 3.2. MEILLEURE CONCENTRATION / DIMINUTION DES INTERRUPTIONS/DISTRACTIONS / CALME », « 4.1. AUTONOMIE/FLEXIBILITÉ DANS LA GESTION DE SON TRAVAIL/HORAIRE », « 6.4. GAIN DE TEMPS LIÉ À L'ABSENCE DE TRAJETS » font l'objet de différences, avec un pourcentage de situations motivantes toujours plus élevé pour les participants qui n'ont pas eu cette possibilité que pour les autres.

### ***e. Adaptabilité de l'activité au télétravail***

Comme nous pouvons le voir sur le graphique de l'Annexe IX-e, les participants qui ont estimé avoir une activité non adaptée au télétravail ont cité des situations motivantes associées uniquement aux sous-catégories :

- « 1.1. AUGMENTATION DE TEMPS POUR SOI (LOISIRS, SPORT, DÉVELOPPEMENT PERSONNEL) » ;
- « 1.3. MEILLEURE ORGANISATION DANS LA MAISON » ;
- « 1.4. PLUS DE MOMENTS EN FAMILLE/COUPLE / GESTION DES ENFANTS PLUS FACILE / MOINS DE CONFLITS » ;
- « 3.1. ÊTRE CHEZ SOI (CONFORT, TRANQUILLITÉ, CADRE AGRÉABLE) » ;
- « 6.7. POSSIBILITÉ DE TRAVAILLER / CONTINUER À AVOIR UN REVENU/UN RYTHME » ;
- « 7.1. AUGMENTATION DU TEMPS DE SOMMEIL/DU BIEN-ÊTRE/DE LA MOTIVATION / MOINS DE FATIGUE/STRESS/ÉNERVEMENT » ;
- « 7.2. MEILLEURE ALIMENTATION » ;
- « 7.3. REMISE EN QUESTION (PERSONNELLE/PROFESSIONNELLE) »,

avec une nette majorité dans les trois premières, à la différence des deux autres groupes de participants qui ont une distribution fort similaire et qui se répartissent particulièrement dans les sous-catégories « 1.4. PLUS DE MOMENTS EN FAMILLE/COUPLE / GESTION DES ENFANTS PLUS FACILE / MOINS DE CONFLITS », « 3.1. ÊTRE CHEZ SOI (CONFORT, TRANQUILLITÉ, CADRE AGRÉABLE) », « 3.2. MEILLEURE CONCENTRATION / DIMINUTION DES INTERRUPTIONS/DISTRACTIONS / CALME », « 4.1. AUTONOMIE/FLEXIBILITÉ DANS LA GESTION DE SON TRAVAIL/HORAIRE », « 6.1. ABSENCE DE TRAJETS », « 6.4. GAIN DE TEMPS LIÉ À L'ABSENCE DE TRAJETS » et « 7.1. AUGMENTATION DU TEMPS DE SOMMEIL/DU BIEN-ÊTRE/DE LA MOTIVATION / MOINS DE FATIGUE/STRESS/ÉNERVEMENT ».

Parmi les sous-catégories qui comprennent des situations des participants qui ne considèrent pas avoir une activité adaptée au télétravail, la sous-catégorie « 3.1. ÊTRE CHEZ SOI (CONFORT, TRANQUILLITÉ, CADRE AGRÉABLE) » est la seule pour laquelle le pourcentage de ce groupe est inférieur à ceux des deux autres groupes de participants.

Du côté des participants qui estiment leur activité adaptée au télétravail, nous pouvons tout de même constater quelques différences dans la répartition de leurs situations motivantes entre les sous-catégories. Ainsi, les pourcentages de situations motivantes seront plus élevés pour les participants qui déterminent avoir une activité partiellement adaptée au télétravail plutôt que totalement aux sous-catégories :

- « 1.4. PLUS DE MOMENTS EN FAMILLE/COUPLE / GESTION DES ENFANTS PLUS FACILE / MOINS DE CONFLITS »,
- « 1.5. PRÉSENCE DE/POUR LES ANIMAUX DE COMPAGNIE »,
- « 2.5. POSSIBILITÉ DE TRAVAILLER SUR DES DOSSIERS/PROJETS EN ARRÊT / DE RATTRAPER SON RETARD / DE PRENDRE DU RECU »,
- « 5.1. COMPRÉHENSION/RECONNAISSANCE/CONFIANCE DE LA LH »,
- « 5.3. ENTRAIDE/SOLIDARITÉ/SOUTIEN DES COLLÈGUES »,
- « 6.1. ABSENCE DE TRAJETS ».

L'inverse sera observé au niveau des sous-catégories :

- « 4.1. AUTONOMIE/FLEXIBILITÉ DANS LA GESTION DE SON TRAVAIL/HORAIRE »,
- « 5.6. MAINTIEN DE LA COMMUNICATION ET DU CONTACT SOCIAL AVEC LES COLLÈGUES (VIDÉOS, MAILS, MESSAGES) »,
- « 6.4. GAIN DE TEMPS LIÉ À L'ABSENCE DE TRAJETS »,
- « 7.1. AUGMENTATION DU TEMPS DE SOMMEIL/DU BIEN-ÊTRE/DE LA MOTIVATION / MOINS DE FATIGUE/STRESS/ÉNERVEMENT ».

---

## 6. DISCUSSION

---

L'objectif de cette étude était de mieux comprendre les situations traversées par les télétravailleurs contraints lors du premier confinement belge. Dès lors, il leur a été demandé dans une enquête en ligne d'indiquer trois situations problématiques et trois situations motivantes qu'ils ont pu rencontrer dans ce contexte. Ces questions permettaient de tester nos deux hypothèses principales : la première étant que les télétravailleurs contraints rencontreront des situations motivantes similaires aux avantages du télétravail tels que cités dans la littérature (H1), la seconde qu'ils rencontreront des situations problématiques similaires aux inconvénients du télétravail tels que cités dans la littérature (H2). Par ailleurs, ces participants devaient également compléter des questions d'ordre socio-démographique, dont certaines ont servi de variables à notre étude. Cinq variables ont ainsi pu être analysées après avoir été associées chacune à deux sous-hypothèses, l'une liée aux situations motivantes, l'autre aux situations problématiques. Cette discussion va nous permettre de réaborder nos hypothèses à la lumière des résultats obtenus. Les limites, implications pratiques et perspectives futures de cette étude seront également examinées dans ce chapitre.

### 6.1. Interprétation des résultats

Les résultats obtenus et présentés dans le chapitre précédent nous permettent de faire un parallèle entre les verbatims repris par les participants pour chaque sous-catégorie de nos taxonomies et les éléments de la littérature sur les avantages et inconvénients du télétravail de nos hypothèses. Cette comparaison est présentée de façon synthétique dans les tableaux 16 et 17, respectivement pour les avantages/situations motivantes et pour les inconvénients/situations problématiques.

#### 6.1.1. *Situations motivantes et littérature – H1*

Au niveau des situations motivantes, nous pouvons dès lors voir dans le tableau 16 que seuls deux éléments de la littérature sur les avantages du télétravail n'ont pas été repris par des participants : l'augmentation de la marche à pied (Tissandier & Mariani-Rousset, 2019) et le fait de ne plus toujours devoir paraître occupé (Mello, 2007).

- Le fait de ne pas avoir de situations motivantes liées à une augmentation de la marche à pied en situation de télétravail contraint peut s'expliquer facilement au vu du contexte de confinement dans lequel notre étude a pris place. Les personnes ayant été contraintes

Littérature	Sous-catégories
1. Diminution des déplacements (Tissandier & Mariani-Rousset, 2019) ;	6.1. ; 6.2. ; 6.3. ; 6.4. ; 6.5.
2. Augmentation de la marche à pied (Tissandier & Mariani-Rousset, 2019) ;	/
3. Augmentation de la productivité (Mello, 2007 ; Dockery & Bawa, 2014 ; Tissandier & Mariani-Rousset, 2019) ;	2.2. ; 3.2. ; 4.3.
4. Augmentation du nombre d'heures prestées (Mello, 2007 ; Dockery & Bawa, 2014 ; Tissandier & Mariani-Rousset, 2019) ;	2.2. ; 4.1.
5. Meilleure organisation (Tissandier & Mariani-Rousset, 2019) ;	1.2. ; 1.3.
6. Meilleur contrôle ressenti sur la balance travail-famille (Mello, 2007 ; Hilbrecht, Shaws, Johnson, & Andrey, 2008) ;	1.2. ; 1.4. ; 4.1.
7. Augmentation de la satisfaction au travail (Mello, 2007 ; Fonner & Roloff, 2010) ;	2. (toutes) ; 3.1. ; 4.1. ; 4.4. ; 5.1. ; 7.3.
8. Augmentation de la flexibilité horaire (Mello, 2007 ; Hilbrecht, Shaws, Johnson, & Andrey, 2008) ;	4.1.
9. Augmentation de la qualité de vie perçue (Mello, 2007 ; Hilbrecht, Shaws, Johnson, & Andrey, 2008) ;	1. (toutes) ; 3.1. ; 4.1. ; 6.1. ; 6.2. ; 6.3. ; 6.4. ; 6.5. ; 6.7. ; 7.1. ; 7.2. ; 7.4.
10. Réduction du stress (Allen, Golden, & Shockley, 2015) ;	7.1.
11. Augmentation du bien-être (Malakoff médéric humanis, 2019 ; Tissandier & Mariani-Rousset, 2019) ;	1. (toutes) ; 3.1. ; 4.1. ; 6.1. ; 6.2. ; 6.3. ; 6.4. ; 6.5. ; 6.7. ; 7. (toutes)
12. Amélioration de la santé physique et mentale (Tissandier & Mariani-Rousset, 2019) ;	7. (toutes)
13. Absence de distractions et calme dans la maison (Tissandier & Mariani-Rousset, 2019)	3.1. ; 3.2.
14. Fait de ne plus toujours devoir paraître occupé (Mello, 2007) ;	/
15. Diminution de la communication et distance prise avec le bureau (Fonner & Roloff, 2010).	4.3. ; 5.2.

Tableau 16 : Comparaison des éléments de la littérature et des sous-catégories de la taxonomie des situations motivantes

à rester chez elles, il semble évident que leurs déplacements, à pied ou non, en ont été impactés et qu'ils n'ont pas subi d'augmentation. Toutefois, nos résultats montrent que quelques participants ont indiqué avoir eu plus de temps pour eux en télétravail, notamment pour faire du sport. Ceci permet de s'interroger sur l'éventualité selon laquelle, s'ils en avaient eu la possibilité, les participants auraient peut-être expérimenté une augmentation de la marche à pied en situation de télétravail contraint.

Au niveau du fait de ne plus devoir paraître occupé, l'absence de cet avantage de la littérature dans les situations motivantes pourrait avoir comme explication le fait qu'il y figure

mais qu'il n'aurait pas été indiqué aussi clairement par les participants, ne nous permettant pas de l'affirmer. En effet, certains verbatims des participants, tels que « *sentiment de liberté* » ou « *Personne n'est à côté de moi pour vérifier ce que je fais* », sont trop vagues que pour nous permettre de les apparenter directement à cet avantage, même si un lien peut être fait. Ainsi, il est possible que certains participants aient expérimenté le fait de ne plus devoir paraître occupé comme une situation motivante liée au télétravail contraint mais que le caractère vague de leurs réponses ne nous ait pas permis d'en être certains. Par ailleurs, une autre explication pourrait être que les participants ont expérimenté cet avantage mais en auraient cité trois autres plus importants à leurs yeux dans notre enquête. Enfin, il existe la possibilité que cet avantage ne soit pas du tout ressenti par les télétravailleurs contraints.

Le tableau 16 nous permet aussi d'apercevoir que de nouveaux éléments motivants ont été mis en évidence par les participants mais n'étaient pas mentionnés dans la littérature. C'est le cas des sous-catégories suivantes :

- 3.3. MISE À DISPOSITION D'OUTILS/TECHNOLOGIES ADAPTÉ(E)S AU TÉLÉTRAVAIL ;
- 3.4. POSSIBILITÉ DE RETOURNER À SON LIEU DE TRAVAIL PÉRIODIQUEMENT ;
- 4.2. GESTION D'ÉQUIPE À RÉINVENTER ;
- 5.3. ENTRAIDE/SOLIDARITÉ/SOUTIEN DES COLLÈGUES ;
- 5.4. EXPÉRIENCE DE LA COMMUNICATION À DISTANCE ;
- 5.5. MAINTIEN DU CONTACT/NOUVELLES FAÇONS DE COMMUNIQUER AVEC LES BÉNÉFICIAIRES ;
- 5.6. MAINTIEN DE LA COMMUNICATION ET DU CONTACT SOCIAL AVEC LES COLLÈGUES (VIDÉOS, MAILS, MESSAGES) ;
- 5.7. RECONNAISSANCE/GRATITUDE/RETOURS POSITIFS DES BÉNÉFICIAIRES ;
- 6.6. PAS D'EXPOSITION AU VIRUS / SENTIMENT DE SÉCURITÉ SANITAIRE ;
- 6.8. VIE SOCIALE MAINTENUE/FACILITÉE/REVISITÉE.

Ainsi, nous pouvons remarquer que l'aspect social ressort assez majoritairement dans ces « nouveaux avantages », puisqu'il apparaît dans les sous-catégories « 5.3. ENTRAIDE/SOLIDARITÉ/SOUTIEN DES COLLÈGUES », « 5.5. MAINTIEN DU CONTACT/NOUVELLES FAÇONS DE COMMUNIQUER AVEC LES BÉNÉFICIAIRES », « 5.6. MAINTIEN DE LA COMMUNICATION ET DU CONTACT SOCIAL AVEC LES COLLÈGUES (VIDÉOS, MAILS, MESSAGES) », « 5.7. RECONNAISSANCE/GRATITUDE/RETOUR POSITIFS DES BÉNÉFICIAIRES » et « 6.8. VIE SOCIALE MAINTENUE/FACILITÉE/REVISITÉE », ainsi que dans la « 4.2. GESTION D'ÉQUIPE À RÉINVENTER » où il est associé avec la notion de nouveauté et de défi. L'aspect technologique semble, lui-aussi, apprécié puisque les sous-catégories « 3.3. MISE À DISPOSITION

D'OUTILS/TECHNOLOGIES ADAPTÉ(E)S AU TÉLÉTRAVAIL » et « 5.4. EXPÉRIENCE DE LA COMMUNICATION À DISTANCE » en font mention. D'un autre côté, on observe une certaine dualité entre les sous-catégories « 3.4. POSSIBILITÉ DE RETOURNER À SON LIEU DE TRAVAIL PÉRIODIQUEMENT » et « 6.6. PAS D'EXPOSITION AU VIRUS/SENTIMENT DE SÉCURITÉ SANITAIRE », car la première supporte l'idée que le télétravail est plus facilement réalisable lorsqu'il est possible de retourner au bureau ponctuellement alors que la seconde appuie le côté sécuritaire du fait de rester chez soi. Il semble important de préciser qu'aucun de ces nouveaux éléments ne fait partie du « top 10 » des sous-catégories et reprennent donc, chacun, moins de 2.75% de l'ensemble des situations motivantes citées par les participants.

Hormis les quelques différences que nous avons abordées, nous pouvons ainsi constater que les situations motivantes amenées par les participants sont globalement en accord avec la littérature sur le sujet, ce qui confirme notre première hypothèse (H1), mais que les aspects social et communicationnel, la possibilité de retourner à son lieu de travail périodiquement et le sentiment de sécurité sanitaire sont des éléments à prendre en compte lors de l'analyse du télétravail contraint.

Par ailleurs, nos résultats ont permis de mettre en évidence les situations motivantes les plus souvent reprises par les participants. Ainsi, la sous-catégorie reprenant le plus de situations motivantes est la sous-catégorie « 4.1. AUTONOMIE/FLEXIBILITÉ DANS LA GESTION DE SON TRAVAIL/HORAIRE », avec 198 situations (13.98% de l'ensemble des situations motivantes), la deuxième est « 1.4. PLUS DE MOMENTS EN FAMILLE/COUPLE / GESTION DES ENFANTS PLUS FACILE / MOINS DE CONFLITS », avec 137 situations (9.68%), alors que la troisième est « 3.1. ÊTRE CHEZ SOI (CONFORT, TRANQUILLITÉ, CADRE AGRÉABLE) », avec 122 situations (8.62%).

### **6.1.2. Situations problématiques et littérature – H2**

Pour ce qui est des situations problématiques, nous pouvons observer dans le tableau 17 que seuls deux inconvénients de la littérature sur le télétravail n'ont pas été cités par les participants : l'augmentation des frais énergétiques du domicile (Tissandier & Mariani-Rousset, 2019) et la privation de temps de loisirs chez les mères télétravailleuses (Hilbrecht, Shaws, Johnson, & Andrey, 2008).

Une explication possible quant à la non-présence de l'augmentation des frais énergétiques du domicile dans les verbatims des participants réside dans le contexte particulier dans lequel leur télétravail a pris place. En effet, au vu du confinement généralisé, les participants n'ont peut-être pas fait le lien entre une éventuelle augmentation des frais énergétiques et le télétravail

Littérature	Sous-catégories
1. Augmentation des frais énergétiques du domicile (Tissandier & Mariani-Rousset, 2019)	/
2. Altération de l'identification organisationnelle (Thatcher & Zhu, 2006)	3.3. ; 3.6. ; 4.8. ; 5.3. ; 5.6. ; 5.7.
3. Augmentation du stress (Mello, 2007)	2.10. ; 3.4. ; 3.6. ; 3.7. ; 4.1. ; 4.2. ; 4.3. ; 4.6. ; 4.8. ; 5.4. ; 6.4. ; 6.5. ; 6.7.
4. Isolement social et professionnel (Mello, 2007 ; Reuters, 2012 ; Allen, Golden, & Shockley, 2015 ; Tissandier & Mariani-Rousset, 2019)	4.1. ; 5.2. ; 5.5. ; 5.6. ; 6.6.
5. Altération des relations interpersonnelles et de l'esprit d'équipe (Allen, Golden, & Shockley, 2015)	4.3. ; 4.4. ; 4.8. ; 5.1. ; 5.3. ; 5.5. ; 5.6. ; 5.7. ; 5.8. ; 5.9.
6. Altération de la communication (Mello, 2007 ; Allen, Golden, & Shockley, 2015)	2.7. ; 2.9. ; 2.10. ; 4.1. ; 4.2. ; 4.4. ; 4.8. ; 5.1. ; 5.2. ; 5.5. ; 5.6. ; 5.7. ; 5.9.
7. Altération du partage de connaissance (Taskin, 2006 ; Allen, Golden, & Shockley, 2015 ; Van der Meulen, van Baalen, van Heck, & Mulder, 2019)	4.4. ; 4.8. ; 5.6.
8. Difficulté pour les managers d'évaluer la performance des employés à distance (Bailey & Kurland, 2002 ; Crandall & Gao, 2005)	4.4
9. Sentiment de devoir davantage prouver son travail effectif et se justifier (Tissandier & Mariani-Rousset, 2019)	4.3. ; 5.9.
10. Diminution de la satisfaction (Dockery & Bawa, 2014)	1.8. ; 2.1. ; 2.2. ; 2.3. ; 2.4. ; 2.5. ; 2.6. ; 2.7. ; 2.8. ; 2.9. ; 3. (toutes) ; 4. (toutes) ; 5. (toutes)
11. Augmentation du nombre d'heures prestées (Dockery & Bawa, 2014)	1.8. ; 3.1. ; 4.2. ; 4.3.
12. Impossibilité de conjuguer le télétravail avec certaines fonctions (Golden & Veiga, 2008 ; Lautsch & Kossek, 2011)	3.1. ; 3.2. ; 3.8.
13. Difficulté d'accomplir certaines tâches à distance (Tissandier & Mariani-Rousset, 2019)	2.3. ; 3.1. ; 3.2. ; 3.5. ; 3.8. ; 3.9. ; 4.7. ; 4.8.
14. Privation de temps de loisirs chez les mères télétravailleuses (Hilbrecht, Shaws, Johnson, & Andrey, 2008)	/
15. Difficulté de télétravailler en présence de jeunes enfants (Kraut, 1989 ; Harris 2003)	1.4. ; 1.5. ; 1.6. ; 1.7. ; 2.2.
16. Difficulté de télétravailler lorsque le partenaire ne travaille pas ou télétravaille depuis la maison comme l'employé (Harris, 2003)	1.1. ; 1.2. ; 2.2. ; 2.8. ; 2.9.
17. Compréhension et respect difficiles des frontières travail-famille de la part du partenaire (Allen, Golden, & Shockley, 2015)	1.1.
18. Hyper-disponibilité attendue par l'employeur (Mello, 2007 ; Dumas & Ruiller, 2014)	1.8. ; 4.2. ; 4.3.

Tableau 17 : Comparaison des éléments de la littérature et des sous-catégories de la taxonomie des situations problématiques

mais auraient plutôt tendance à l'associer avec l'occupation ininterrompue de la résidence. D'un autre côté, il est également possible que certains télétravailleurs aient reçu des aides financières liées au coût du télétravail puisqu'en temps normal, des aides fiscales et sociales doivent être appliquées lors de télétravail structurel, c'est-à-dire dont les conditions sont précisées dans la convention entre l'employé et l'employeur et qui était déjà exécuté avant la crise sanitaire (Sécurité sociale, 2020) et que certaines de ces aides peuvent également être appliquées lors du télétravail occasionnel, notamment celui induit par le confinement (Sécurité sociale, 2020).

Pour le second inconvénient non repris par les participants, à savoir la privation de temps de loisirs chez les mères télétravailleuses, nous avons pu observer qu'aucun verbatim des participants ne décrivait de situation problématique en ces termes. De fait, alors qu'ils étaient nombreux à énoncer les notions de travail et de temps en famille, disant que l'un et l'autre se chevauchaient, la notion de loisir était systématiquement omise (e.g. « *Le télétravail avec un enfant en bas âge est très compliqué : on est régulièrement sollicité, interrompu. Impossible de fournir la productivité d'avant. Tentative d'aménager les horaires (travail très tôt le matin ou très tard le soir) mais difficilement tenable vu la fatigue de la journée (enfants, ménage, télétravail)* »). Dès lors, il se pourrait encore une fois que les participants aient expérimenté pareil inconvénient mais ne l'aient pas exprimé d'une façon nous permettant de l'affirmer. Néanmoins, il est nécessaire de rappeler que le genre des participants n'a pas été demandé dans l'enquête en ligne et qu'il nous est donc encore moins possible de déterminer si la privation de temps de loisirs chez les mères télétravailleuses a été une situation problématique vécue par les mères contraintes de télétravailler de notre étude. Ceci consiste en une des limites de notre étude, que nous développerons plus loin dans ce chapitre.

Au niveau des sous-catégories des situations problématiques, cinq d'entre elles abordent des situations qui ne sont pas reprises dans la littérature, à savoir :

- 1.3. Cohabitation difficile en confinement
- 6.1. Activité physique réduite/impossible à cause du confinement
- 6.2. Confinement / enfermement
- 6.3. Durée du confinement / lassitude / routine
- 6.8. Sentiment de culpabilité

Alors que la question de notre enquête relative aux situations problématiques spécifiait au participant de citer des situations vécues lors du télétravail contraint, nous pouvons constater que quatre de ces sous-catégories énoncent un problème lié au confinement (les sous-catégories

« 1.3. COHABITATION DIFFICILE EN CONFINEMENT », « 6.1. ACTIVITÉ PHYSIQUE RÉDUITE/IMPOSSIBLE À CAUSE DU CONFINEMENT », « 6.2. CONFINEMENT / ENFERMEMENT » et « 6.3. DURÉE DU CONFINEMENT / LASSITUDE / ROUTINE »). Le fait de rester enfermé chez soi semble donc avoir un impact négatif particulièrement important sur les télétravailleurs contraints, qui primerait sur le fait d'être obligé de travailler depuis le domicile. La dernière des sous-catégories non reprises dans la littérature aborde un sentiment de culpabilité. Les quatre verbatims liés à cette dernière sous-catégorie sont « *Apprendre de mauvaises nouvelles quant à ceux qui sont sur le terrain et se dire chanceuse de faire du tele travail alors que d'autres ne peuvent...* », « *sentiment de culpabilité par rapport à ceux qui ne peuvent pas faire de télétravail* », « *culpabilité* » et « *Le sentiment de laisser les autres gérer* ». Pour les participants, la « contrainte » du télétravail semble donc être une chance dans cette situation sanitaire. Comme pour les situations motivantes, aucun de ces « nouveaux inconvénients » n'apparaît dans le classement des 10 sous-catégories les plus souvent citées par les participants de notre étude. Ces 5 sous-catégories ont donc chacune été citées dans moins de 3.23% de l'entièreté des situations problématiques reprises par les participants.

Ces divergences entre les situations problématiques des participants et la littérature sur les inconvénients du télétravail prouvent que le contexte dans lequel il prend place ne doit pas être mis de côté lors de l'analyse du télétravail contraint. Toutefois, elles restent minimes et les résultats de notre étude nous permettent de confirmer en partie notre deuxième hypothèse (H2).

D'un autre côté, notre étude nous permet de faire ressortir les situations problématiques les plus récurrentes auprès des télétravailleurs contraints. Il s'agit des situations appartenant aux catégories « 1.6. DIFFICULTÉ À OCCUPER/S'ORGANISER AVEC LES ENFANTS » (140 situations ; 10.06% de l'ensemble des situations problématiques amenées par les participants), « 2.3. MANQUE D'OUTILS/DOCUMENTS » (124 situations ; 8.91%) et « 4.4. LA GESTION D'ÉQUIPE/INEFFICACITÉ DE LA COMMUNICATION » (123 situations ; 8.84%).

### **6.1.3. Variable « Existence d'une pièce isolée » – H1a et H2a**

**H1a** : L'existence d'une pièce isolée dans la maison serait associée à un partage plus fréquent des situations motivantes « augmentation de la productivité », « meilleur contrôle ressenti sur la balance travail-famille » et « absence de distractions et calme dans la maison » que lorsqu'une telle pièce n'existe pas.

Tableau 18 : Rappel de l'hypothèse H1a

Au niveau des situations motivantes, nos résultats démontrent que, en comparaison avec le cas où une pièce isolée n'existe pas, l'existence d'une telle pièce a fait ressortir un partage plus fréquent des situations :

- « 2.2. Maintien/amélioration de l'efficacité », que l'on peut comparer à « l'augmentation de la productivité » de notre hypothèse H1a ;
- « 4.1. Autonomie/flexibilité dans la gestion de son travail/horaire », qui, selon Hilbrecht et al. (2008) et Mello (2007), est lié au « meilleur contrôle ressenti sur la balance travail/famille » de notre hypothèse H1a ;
- « 6.4. Gain de temps lié à l'absence de trajets », qui n'a pas été cité dans notre hypothèse H1a.

Cette hypothèse supposait également que l'existence d'une pièce isolée serait associée à un partage plus fréquent de l'avantage « absence de distractions et calme dans la maison » mais aucune différence de situations motivantes pouvant y être comparée n'a été observée selon cette variable. L'hypothèse H1a n'est donc confirmée qu'en partie, alors que le « gain de temps lié à l'absence de trajets » s'ajoute aux situations motivantes dont le partage est affecté par la variable « existence d'une pièce isolée », ce qui n'apparaissait pas dans la littérature sur le sujet.

**H2a :** L'existence d'une pièce isolée dans la maison serait associée à un partage moins fréquent des situations problématiques « difficulté de télétravailler en présence de jeunes enfants » et « compréhension et respect difficiles des frontières travail-famille de la part du partenaire » que lorsqu'une telle pièce n'existe pas.

*Tableau 19 : Rappel de l'hypothèse H2a*

Pour les situations problématiques, nos résultats montrent que les fréquences de partages sont moins élevées lorsqu'une pièce isolée existe que lorsque ce n'est pas le cas pour les sous-catégories :

- « 1.6. Difficulté à occuper/s'organiser avec les enfants »,
- « 2.9. Pas d'espace dédié/isolé »,
- « 2.2. Concentration difficile liée aux bruits, aux interruptions »,
- « 2.1. Concentration difficile – Distractions – Dissipation »,
- « 2.4. Matériel inadapté/manquant entraînant des conséquences physiques »,
- « 6.6. Isolement social ».

Les sous-catégories 1.6. et 2.2. peuvent être associées aux inconvénients « difficulté de télétravailler en présence de jeunes enfants » et « compréhension et respect difficiles des frontières travail-famille de la part du partenaire » cités dans notre hypothèse H2a. Cela rejoint donc les théories de Kraut (1989), Harris (2003) et Allen et al. (2015). Le fait de ne pas avoir d'espace dédié/isolé apparaît dans nos résultats comme une sous-catégorie à part entière. Il est donc logique qu'elle soit plus souvent citée lorsque les participants n'ont pas de tel espace pour télétravailler. Par ailleurs, nos résultats indiquent que deux autres situations problématiques apparaissent plus fréquemment avec le fait de ne pas disposer d'une pièce isolée pour télétravailler, à savoir le « matériel inadapté/manquant entraînant des conséquences physiques » et « l'isolement social ». La présence de la première de ces situations est en opposition avec les résultats de l'étude de Tissandier et Mariani-Rousset (2019), dont les participants avaient rapporté un accès plus facile à un matériel adapté à leur posture, ce qui avait amélioré leur confort physique. Pour la seconde, aucun lien entre l'existence d'une pièce isolée pour télétravailler et l'isolement social ressenti par les télétravailleurs ne ressort de la littérature.

#### **6.1.4. Variable « Présence d'enfants » – H1b et H2b**

**H1b :** Ne pas avoir d'enfants vivant sous le même toit que le participant serait associé à un partage plus fréquent des situations motivantes « augmentation de la productivité » et « absence de distractions et calme dans la maison » qu'avec la présence d'enfants.

*Tableau 20 : Rappel de l'hypothèse H1b*

Le croisement entre le fait de ne pas avoir d'enfant vivant sous son toit et les situations motivantes a résulté en un partage plus fréquent des situations appartenant aux sous-catégories :

- « 1.1. Augmentation de temps pour soi (loisirs, sport, développement personnel) »,
- « 2.1. Créativité/Autonomie dans la recherche de solutions / Nouveaux challenges »,
- « 2.3. Moins de pression/urgence / Charge de travail diminuée »,
- « 3.2. Meilleure concentration / Diminution des interruptions/distractions / Calme »,
- « 5.5. Maintien du contact/nouvelles façons de communiquer avec les bénéficiaires »,
- « 6.7. Possibilité de travailler / Continuer à avoir un revenu/un rythme »,
- « 6.8. Vie sociale maintenue/facilitée/revisitée »,
- « 7.3. Remise en question (personnelle/professionnelle) ».

La sous-catégorie 3.2. va dans le sens de l'avantage « absence de distractions et calme dans la maison » repris dans l'hypothèse H1b, ce qui est donc en accord avec les avancées de Kraut (1989) et Harris (2003) quant à la difficulté de concilier télétravail et enfants, puisque ces derniers seraient la cause de distractions pour le télétravailleur. Cependant, la productivité ne semble pas en être impactée car la sous-catégorie « 2.2. Maintien/Amélioration de l'efficacité » n'a pas fait l'objet de différences particulières entre les participants qui ont et qui n'ont pas d'enfants vivant avec eux, au contraire de ce que supposait l'étude de Tissandier et Mariani-Rousset (2019). Ainsi, la seconde partie de l'hypothèse H1b n'a pas pu être confirmée.

D'un autre côté, des sous-catégories non soupçonnées au préalable sont apparues comme liées à la variable de la présence d'enfants dans l'habitation du participant selon nos résultats. C'est le cas des sous-catégories 1.1., 2.1., 2.3., 5.5., 6.7., 6.8. et 7.3. pour lesquelles aucun lien similaire n'a été mentionné dans la littérature étudiée.

**H2b** : Ne pas avoir d'enfants vivant sous le même toit que le participant serait associé à un partage moins fréquent des situations problématiques « privation de temps de loisirs chez les mères télétravailleuses » et « difficulté de télétravailler en présence de jeunes enfants » qu'avec la présence d'enfants.

*Tableau 21 : Rappel de l'hypothèse H2b*

Au niveau des situations problématiques, lorsqu'aucun enfant ne vit avec le participant, nous pouvons observer un partage moins fréquent des situations des sous-catégories :

- « 1.6. Difficulté à occuper/s'organiser avec les enfants »,
- « 2.1. Concentration difficile liée au bruit/aux interruptions »,
- « 2.3. Matériel inadapté/manquant entraînant des conséquences physiques »,
- « 2.9. Pas d'espace dédié/isolé »,
- « 5.2. Contact client limité/difficile ».

Les deux premières de ces sous-catégories sont en lien direct avec l'inconvénient « difficulté de télétravailler en présence de jeunes enfants » de l'hypothèse H2b, ce qui soutient les conclusions de Kraut (1989) et Harris (2003) sur le sujet.

Bien que cela n'apparaisse pas dans les situations problématiques, les participants n'ayant pas d'enfant vivant sous leur toit ont indiqué plus souvent la situation motivante « Augmentation de temps pour soi (loisirs, sport, développement personnel) », ce qui va dans

le sens de notre hypothèse H2b au sujet de la « privation de temps de loisirs chez les mères télétravailleuses ». Cependant, comme indiqué précédemment, notre étude ne permet pas de confirmer entièrement cette partie de l'hypothèse H2b puisque le genre des participants ne leur a pas été demandé et qu'il est dès lors impossible de déterminer si cet avantage apparaît particulièrement chez les mères plutôt que chez les pères.

Aucune des autres sous-catégories des situations problématiques apparues dans nos résultats comme étant liées à la présence d'enfants (les sous-catégories 2.3., 2.9. et 5.2.) n'avait été prévue ni n'apparaissait dans la littérature étudiée.

#### **6.1.5. Variable « Situation professionnelle du cohabitant » – H1c et H2c**

**H1c** : La situation professionnelle du cohabitant serait associée à un partage plus élevé de la situation motivante « absence de distractions et calme dans la maison » s'il travaille sur son lieu de travail que s'il est en télétravail, est en arrêt ou ne travaille pas.

*Tableau 22 : Rappel de l'hypothèse H1c*

Alors que nous avons pensé ne faire qu'un groupe des participants dont le cohabitant est en télétravail, est en arrêt lié à la COVID-19 ou ne télétravaille pas, nos résultats nous montrent que ces participants ont cité des situations motivantes différentes. Ainsi, les résultats au niveau de la sous-catégorie « 3.2. Meilleure concentration / Diminution des interruptions/distractions / calme », qui est celle la plus en lien avec notre hypothèse H1c, montrent que les participants qui vivent seuls et ceux dont le cohabitant ne travaille pas ont plus souvent cité de situations motivantes de cette sous-catégorie que les autres participants. Chez ces autres participants, nous observons également une supériorité de ces citations pour ceux dont le cohabitant va sur son lieu de travail sur ceux dont le cohabitant est en télétravail et est en arrêt. Notre hypothèse H1c n'est donc confirmée que partiellement.

**H2c** : La situation professionnelle du cohabitant serait associée à un partage moins élevé des situations problématiques « difficulté de télétravailler lorsque le partenaire télétravaille ou ne travaille pas » et « compréhension et respect difficiles des frontières travail-famille de la part du partenaire » s'il travaille sur son lieu de travail que s'il est en télétravail, est en arrêt ou ne travaille pas.

*Tableau 23 : Rappel de l'hypothèse H2c*

Nos résultats nous ont permis d'observer qu'en comparaison avec les autres participants, ceux dont le cohabitant est en télétravail ont moins souvent partagé des situations

problématiques de l'ordre des sous-catégories « 1.8. Pas de coupure/Horaire » et « 2.3. Manque d'outils/documents ». Ceux dont le cohabitant ne travaille pas ont, eux, plus fréquemment indiqué des situations des sous-catégories « 3.6. Sentiment d'inutilité/performance/injustice », « 3.9. Travail ennuyant/ralenti », « 5.3. Désaccord avec la hiérarchie / Pas de prise en compte des spécificités » et « 6.2. Confinement / enfermement » que les autres participants. Lorsqu'ils vivent seuls, les participants ont cité plus régulièrement des situations liées aux sous-catégories « 2.5. Matériel inadapté/manquant entraînant un inconfort » et « 4.4. Gestion d'équipe / Inefficacité de la communication ». D'un autre côté, ces mêmes participants ont donné particulièrement plus souvent des situations correspondant à la sous-catégorie « 6.6. Isolement social » que les autres, sauf pour ceux dont le cohabitant va sur son lieu de travail qui en ont également beaucoup donné. Des situations de la sous-catégorie « 1.6. Difficulté à occuper/s'organiser avec les enfants » ont été majoritairement partagées par les participants dont le cohabitant va sur son lieu de travail ou est en télétravail en comparaison avec ceux dont le cohabitant est en arrêt et ceux qui vivent seuls, qui l'ont fait moins et avec ceux dont le cohabitant ne travaille pas, qui l'ont fait de façon très réduite. Enfin, les participants dont le cohabitant est en arrêt ont indiqué plus fréquemment des situations problématiques des sous-catégories « 2.10 Problèmes informatiques » et « 1.1. Cohabitation difficile avec conjoint qui ne travaille pas » que les autres participants.

Parmi tous ces résultats, le dernier est le seul en lien avec notre hypothèse H2c, puisque la dernière sous-catégorie citée ci-dessus peut être comparée avec les inconvénients « difficulté de télétravailler lorsque le partenaire télétravaille ou ne travaille pas » et « compréhension et respect difficiles des frontières travail-famille de la part du partenaire ». La situation « 1.2. Cohabitation difficile avec conjoint qui télétravaille aussi » n'a pas montré de différence significative entre les différents types de participants. Les inconvénients repris dans notre hypothèse seraient dès lors plus fréquemment partagés par les participants dont le cohabitant est en arrêt lié à la COVID-19 que par l'entière des autres participants, contrairement à ce qu'indiquaient Harris (2003) et Allen et al. (2015).

#### **6.1.6. Variable « Possibilité de télétravailler avant la crise sanitaire » – H1d et H2d**

**H1d** : Le fait que la personne télétravaillait déjà avant la crise sanitaire serait associé à un partage plus important des situations motivantes « augmentation de la productivité » et « meilleure organisation » que si elle ne l'avait jamais fait avant la crise.

Tableau 24 : Rappel de l'hypothèse H1d

Au niveau de nos résultats, nous pouvons voir que seules les sous-catégories « 2.4. Possibilité suivre des formations à distance / de s'autoformer », « 3.2. Meilleure concentration / Diminution des interruptions/distractions / Calme », « 4.1. Autonomie/flexibilité dans la gestion de son travail/horaire », « 6.4. Gain de temps lié à l'absence de trajets » font l'objet de différences entre nos types de participants, avec un pourcentage de situations motivantes toujours moins élevé pour les participants qui ont eu la possibilité de télétravailler avant la crise sanitaire que pour ceux qui ne l'ont pas eue.

Les sous-catégories « 1.2. Meilleure conciliation vie privée-professionnelle », « 1.3. Meilleure organisation dans la maison » et « 2.2. Maintien/Amélioration de l'efficacité » sont celles le plus en lien avec les avantages amenés dans notre hypothèse H1d. Cependant, le fait que le participant ait eu l'occasion de télétravailler avant la crise sanitaire ne semble pas les avoir impactées, les résultats pour ces catégories étant fort semblables.

Enfin, les résultats de la sous-catégorie « 3.3. Mise à disposition d'outils/technologie adapté(e)s au télétravail » peuvent étonner. En effet, bien qu'aucun avantage semblable à cette situation n'ait été relevé dans la littérature, nous aurions pu penser que le fait d'avoir eu la possibilité de télétravailler avant la crise sanitaire aurait été lié à une mise à disposition plus systématique de tels outils. Les résultats de notre étude indiquent toutefois que ce n'est pas une situation motivante qui a été significativement plus souvent reprise par les participants qui ont eu cette possibilité, en comparaison avec ceux qui ne l'ont pas eue.

**H2d** : Le fait que la personne télétravaillait déjà avant la crise sanitaire serait associé à un partage moins fréquent des situations problématiques « altération de l'identification organisationnelle », « augmentation du stress », « altération des relations interpersonnelles et de l'esprit d'équipe », « altération de la communication », « altération du partage de connaissance », « difficulté pour les managers d'évaluer la performance des employés à distance », « sentiment de devoir davantage prouver son travail effectif et se justifier », « augmentation du nombre d'heures prestées », « impossibilité de conjuguer le télétravail avec certaines fonctions », « difficulté d'accomplir certaines tâches à distance » et « compréhension et respect difficiles des frontières travail-famille de la part du partenaire » que si elle ne l'avait jamais fait avant la crise.

*Tableau 25 : Rappel de l'hypothèse H2d*

Comme pour les situations motivantes, le fait d'avoir pu télétravailler avant la crise ou non n'entraîne pas beaucoup de différences dans les situations problématiques citées par les participants. Néanmoins, nous pouvons constater qu'en comparaison avec ceux qui ne l'ont pas

eue, les participants qui ont eu la possibilité de télétravailler avant la crise sanitaire ont rapporté moins fréquemment des situations liées aux sous-catégories « 2.3. Manque d'outils/documents », « 2.5. Matériel inadapté/manquant entraînant un inconfort », « 2.9. Pas d'espace dédié/isolé », « 3.2. Baisse de la charge de travail » et « 3.8. Tâches impossibles à distance ».

Ces participants ont également cité plus souvent des situations des sous-catégories « 2.2. Concentration difficile liée au bruit/aux interruptions », « 4.4. Gestion d'équipe / Inefficacité de la communication », « 5.2. Contact client limité/difficile » et « 5.6. Isolement social avec les collègues ».

Par rapport à notre hypothèse, des liens peuvent être faits entre la sous-catégorie « 3.8. Tâches impossibles à distance » et les inconvénients de la littérature « impossibilité de conjuguer le télétravail avec certaines fonctions » et « difficulté d'accomplir certaines tâches à distance ». Un lien, moins évident, peut également être fait entre la sous-catégorie « 3.2. Baisse de la charge de travail » et l'inconvénient « difficulté pour les managers d'évaluer la performance des employés à distance ». Partant de ce constat, les résultats liés à ces deux sous-catégories vont dans le sens de notre hypothèse H2d et rejoignent les résultats de Golden et Veiga (2008) et de Lautsch et Kossek (2011).

D'un autre côté, comme nous l'avons déjà présenté lors de l'analyse des variables précédentes, la sous-catégorie « 2.2. Concentration difficile liée au bruit/aux interruptions » rejoint l'inconvénient « compréhension et respect difficiles des frontières travail-famille de la part du partenaire ». C'est également le cas pour la sous-catégorie « 4.4. Gestion d'équipe / Inefficacité de la communication » et les inconvénients « altération de la communication », « altération des relations interpersonnelles et de l'esprit d'équipe » et « altération du partage de connaissance », ainsi que pour la sous-catégorie « 5.6. Isolement social avec les collègues » et les inconvénients « altération de l'identification organisationnelle » et « altération des relations interpersonnelles et de l'esprit d'équipe ». Or, les résultats liés à ces sous-catégories sont contradictoires avec notre hypothèse.

Les inconvénients « augmentation du stress », « sentiment de devoir davantage prouver son travail effectif et se justifier » et « augmentation du nombre d'heures prestées » de notre hypothèse n'ont, eux, pas été mis en relation avec des sous-catégories impactées par le fait d'avoir eu la possibilité ou non de télétravailler avant la crise.

Des résultats non attendus sont également apparus lors de l'analyse de cette variable. Ainsi, les sous-catégories « 2.3. Manque d'outils/documents », « 2.5. Matériel inadapté/manquant entraînant un inconfort » et « 2.9. Pas d'espace dédié/isolé » ont été moins souvent partagées par les participants qui ont pu télétravailler avant la crise que par ceux qui n'ont pas eu cette possibilité. Nous pouvons souligner le fait que les situations problématiques de ces trois sous-catégories sont liées à l'environnement de travail, ce qui interroge : l'inadéquation entre l'environnement de travail de l'employé et le télétravail est-elle la cause ou la conséquence de son impossibilité à télétravailler avant la crise sanitaire ? Un dernier résultat concerne la sous-catégorie « 5.2. Contact client limité/difficile », qui a été plus souvent partagée par les participants qui ont eu la possibilité de télétravailler avant la crise que par ceux qui ne l'ont pas eue. Aucun constat similaire n'a pu être relevé dans la littérature étudiée.

#### **6.1.7. Variable « Activité adaptée au télétravail » – H1e et H2e**

**H1e** : Le fait que la personne estime son activité comme adaptée au télétravail serait associé à un partage plus important des situations motivantes « augmentation de la satisfaction au travail », « réduction du stress » et « augmentation du bien-être » que si elle l'estime inadaptée.

*Tableau 26 : Rappel de l'hypothèse H1e*

Les participants qui n'estimaient pas leur activité comme adaptée au télétravail ont cité des situations motivantes appartenant uniquement à 8 sous-catégories. Pour 7 de ces sous-catégories, leur fréquence de situations est plus élevée que pour les participants qui l'estimaient partiellement ou totalement adaptée. C'est le cas des sous-catégories :

- « 1.1. Augmentation de temps pour soi (loisirs, sport, développement personnel) » ;
- « 1.3. Meilleure organisation dans la maison » ;
- « 1.4. Plus de moments en famille/couple / Gestion des enfants plus facile / Moins de conflits » ;
- « 3.1. Être chez soi (confort, tranquillité, cadre agréable) » ;
- « 6.7. Possibilité de travailler / Continuer à avoir un revenu/un rythme » ;
- « 7.1. Augmentation du temps de sommeil/du bien-être/de la motivation / Moins de fatigue/stress/énervement » ;
- « 7.2. Meilleure alimentation » ;
- « 7.3. Remise en question (personnelle/professionnelle) ».

La sous-catégorie « 3.1. Être chez soi (confort, tranquillité, cadre agréable) » est la seule pour laquelle la fréquence de situations est plus faible chez les participants qui estimaient leur activité non-adaptée au télétravail que chez les autres.

Ces résultats ne nous permettent pas de confirmer l'hypothèse H1e.

Il est toutefois intéressant de noter que des différences existent entre les participants qui estimaient leur activité partiellement ou totalement adaptée.

**H2e** : Le fait que la personne estime son activité comme adaptée au télétravail serait associé à un partage moins important des situations problématiques « augmentation du stress », « augmentation du nombre d'heures prestées », « impossibilité de conjuguer le télétravail avec certaines fonctions » et « difficulté d'accomplir certaines tâches à distance » que si elle l'estime inadaptée.

*Tableau 27 : Rappel de l'hypothèse H2e*

Les participants qui n'estiment pas leur activité adaptée au télétravail ont cité des situations problématiques qui se concentrent uniquement dans les sous-catégories suivantes :

- « 1.6. DIFFICULTÉ À OCCUPER/S'ORGANISER AVEC LES ENFANTS »,
- « 2.2. CONCENTRATION DIFFICILE LIÉE AU BRUIT/AUX INTERRUPTIONS »,
- « 2.9. PAS D'ESPACE DÉDIÉ/ISOLÉ »,
- « 6.2. CONFINEMENT / ENFERMEMENT »,
- « 6.5. INCERTITUDE/INSTABILITÉ FINANCIÈRE LIÉE AU CONTRAT DE TRAVAIL »,
- « 6.6. ISOLEMENT SOCIAL ».

Pour ces participants, la fréquence de rapport de situations appartenant à ces sous-catégories est toujours plus élevée que pour les autres participants. Aucune de ces sous-catégories ne pouvant être associée aux inconvénients de l'hypothèse H2e, nous ne pouvons pas la confirmer.

Comme pour les situations motivantes, il est intéressant de souligner le fait que bien que leurs réponses soient fort similaires, des différences existent entre les participants qui estiment leur activité partiellement ou totalement adaptée au télétravail.

## **6.2. Biais et limites**

Le biais principal de cette étude porte sur son aspect déstructuré. Le contexte de confinement sanitaire étant une première en Belgique, il était effectivement intéressant d'en faire un sujet d'étude. Avoir des premiers résultats assez rapidement semblait également

essentiel pour déjà pouvoir faire un retour sommaire aux entreprises, leur permettant ainsi de réagir au plus vite. À l'inverse d'une conception d'étude traditionnelle, la revue de la littérature et le choix des hypothèses de ce travail ont dès lors été effectuées après la conception de l'enquête et l'obtention des premiers résultats (hors variables). Inévitablement et malgré une approche voulue la plus neutre possible lors de l'élaboration de cette étude, un biais de confirmation a pu être activé. Il est dès lors nécessaire de prendre ce dernier en compte lors de la lecture de nos analyses.

Les tailles parfois très inégales de nos échantillons en ce qui concerne les variables préoccupent également. Figurent dans cette situation les variables « présence d'enfants », pour laquelle seulement 28 sujets ont indiqué ne pas avoir d'enfant vivant sous leur toit en comparaison avec 295 qui ont indiqué en avoir, « adaptabilité de l'activité au télétravail », pour laquelle 353 participants estiment leur activité totalement adaptée contre 158 qui estiment qu'elle ne l'est que partiellement et seulement 10 qui estiment qu'elle ne l'est pas, et « situation professionnelle du cohabitant », pour laquelle les effectifs selon les réponses varient entre 44 et 181 participants. Les résultats qui en découlent sont donc à prendre à titre indicatif.

Enfin, nous devons rappeler que cette étude comprenait un grand nombre de données qualitatives. De ce fait, et bien qu'elle ait été faite de la façon la plus objective possible (termes des verbatims repris, base théorique, retours d'experts), la conception des taxonomies de notre étude est sujette à contestations : elle aurait pu et pourra toujours être faite autrement. Ceci constitue un troisième biais. De plus, les taxonomies ont été conçues l'une à la suite de l'autre. Il est donc possible que la première ait impacté la seconde, bien qu'encore une fois des mesures aient été prises pour l'éviter.

Quelques limites ont également pu être mises en évidence. Nous allons les aborder ci-après.

D'abord, nous pouvons relever le fait qu'aucune question de l'enquête en ligne n'a permis de déterminer le genre des participants. Cette variable n'a donc pas pu être prise en compte dans cette étude alors même qu'elle est particulièrement reprise dans la littérature sur le télétravail (e.g. Kraut, 1989 ; Harris, 2003 ; Hilbrecht et al., 2008), formant sa première limite.

Par ailleurs, les deux questions principales autour desquelles s'est construite cette étude concernent les situations vécues par les télétravailleurs contraints lors du confinement. Il leur était de fait demandé de citer 3 situations problématiques et 3 situations motivantes rencontrées dans ce contexte de télétravail contraint. Cependant, il se peut que les participants aient fait face

à un nombre de situations problématiques ou motivantes supérieur et qu'ils n'en aient donc pas indiqué l'entièreté, négligeant peut-être des situations qui leur semblaient importantes. L'inverse est également possible et certains participants ont pu indiquer des situations qui n'étaient pas importantes à leurs yeux en voulant compléter les trois cases. Dans un cas comme dans l'autre, nos résultats ont pu en être impactés. Une possibilité pour atténuer ces effets aurait été de demander aux participants de citer maximum trois des situations (motivantes et problématiques) les plus marquantes qu'ils ont rencontrées lors du télétravail contraint, leur permettant ainsi d'en mettre moins s'ils n'en avaient pas rencontré autant, tout en insistant sur leur poids.

Pour terminer, nous pouvons nous pencher un peu plus sur la question de la présence d'enfants dans le domicile. Cette variable a été créée sur base du nombre d'enfants qu'ont les participants. Or, des enfants pourraient être présents dans l'habitation du participant sans pour autant être les siens. Dès lors, certains participants ayant indiqué ne pas avoir d'enfants pourraient tout de même avoir été impactés par la présence d'un petit frère, d'une petite sœur ou de l'enfant du/de la partenaire... La question de la garde n'a pas non plus été prise en compte dans cette étude alors qu'elle pourrait avoir eu des conséquences sur les situations vécues par les participants.

Des répliques de notre étude seraient ainsi nécessaires afin d'en appuyer ou réfuter les résultats tout en contrant les divers biais et limites que nous avons pu exposer.

### **6.3. Implications pratiques et perspectives futures**

Alors que différentes études relèvent la possibilité de faire face à de nouvelles pandémies dans les années à venir (e.g., Morens, Folkers, & Fauci, 2004 ; Weiss & McMichael, 2004 ; Hammer-Dedet & Licznar-Fajardo, 2020 ; LePan, 2020) et que le virus que nous rencontrons à l'heure actuelle court toujours, il est primordial pour les entreprises de se préparer au mieux. Or, l'un des objectifs principaux de cette étude était de les aider dans cette démarche.

Nos résultats nous permettent effectivement de leur donner quelques clés, sur base de retours des télétravailleurs contraints sur cette situation.

En effet, les dix situations problématiques les plus récurrentes auprès des télétravailleurs contraints concernaient : la difficulté à occuper ou s'organiser avec les enfants, le manque d'outils ou de documents, des problèmes dans la gestion d'équipe et l'inefficacité de la communication, le manque de coupure ou d'horaire, l'isolement social avec les collègues,

l'impossibilité d'accomplir certaines tâches à distance, les problèmes informatiques, le manque d'espace dédié au télétravail ou isolé, l'isolement social, et enfin l'attente de réponses, de directives, d'informations et l'indisponibilité de la ligne hiérarchique.

D'un autre côté, les dix situations motivantes les plus fréquentes relevaient de : l'autonomie et la flexibilité dans la gestion de son travail et de son horaire, l'augmentation des moments en famille, en couple, la gestion des enfants plus facile et la réduction des conflits, du fait d'être chez soi, dans son confort, avec une certaine tranquillité et dans un cadre agréable, du gain de temps lié à l'absence de trajets, de l'augmentation du temps de sommeil, du bien-être, de la motivation et la diminution de la fatigue, de stress et de l'énervement, l'amélioration de la concentration, la diminution des interruptions et des distractions et le calme, l'absence de trajets, la possibilité de travailler sur des dossiers et des projets en arrêt, de rattraper son retard et de prendre du recul, du maintien ou l'amélioration de l'efficacité, et pour terminer de l'entraide, la solidarité et le soutien des collègues.

Globalement, nous pouvons donc constater que différents points d'actions sont possibles au niveau du management.

Le premier de ces points d'actions relève d'un accompagnement possible avec le télétravailleur dans la mise en place de séparations entre sa vie professionnelle et sa vie privée et dans la gestion de son travail et de son horaire. En effet, une aide peut être proposée par le manager pour déterminer avec l'employé des meilleures modalités de son télétravail contraint. Création d'un espace dédié chez soi, astuces pour s'occuper des enfants, création libre mais respectée d'un horaire de travail, mise au point sur les tâches possibles à effectuer en télétravail ou non ou encore accord quant aux heures durant lesquelles il doit être disponible sont alors autant de leviers qui pourraient permettre au télétravailleur de mieux vivre son télétravail et qui pourraient faire l'objet d'une discussion avec le n+1.

Un second point d'action concerne une mise à disposition d'outils adaptés au télétravail, que ce soit au niveau matériel ou informatique. Une réflexion préalable sur la gestion des documents papier et sur leur utilisation lors du télétravail peut également être menée pour le faciliter au mieux.

Ensuite, une attention particulière doit être portée sur l'aspect relationnel et communicationnel dans l'entreprise. Le problème de l'isolement social revient à plusieurs reprises dans les témoignages des télétravailleurs contraints et il est cumulé avec un partage important de problèmes liés à la communication et la gestion d'équipe. Par ailleurs, une des

situations motivantes les plus récurrentes concerne le soutien des collègues. Il semble donc indispensable de développer un management de proximité dont les fondements seraient une écoute attentive des collaborateurs, une consolidation des liens de l'équipe et un respect réciproque. Une communication optimale à la fois formelle et informelle devra également être appliquée afin de permettre un partage de connaissance nécessaire au bon fonctionnement de l'entreprise et un lien social essentiel pour le bien-être des employés.

Communiquer avec le travailleur sur les aspects motivants du télétravail pourrait aussi l'aider à l'apprivoiser plus facilement. Ceci particulièrement en ce qui concerne la possibilité de travailler sur des dossiers et des projets en arrêt, de rattraper son retard et de prendre du recul et en ce qui concerne le maintien ou l'amélioration de l'efficacité, qui sont les situations motivantes liées directement au travail.

Enfin, puisqu'une grande majorité des travailleurs ont eu l'occasion d'expérimenter le télétravail lors de ce confinement, une remise en question de son application au sein des entreprises est inévitable. Or, les résultats de nos variables peuvent accompagner cette réflexion. En effet, alors que nos résultats au niveau de la présence d'enfants dans l'habitation du télétravailleur, de l'adaptabilité de son activité au télétravail et de la situation professionnelle de son cohabitant peuvent être mis en doute, comme indiqué précédemment, ceux relatifs à l'existence d'une pièce isolée pour télétravailler et à la possibilité de télétravailler avant la crise sanitaire sont plus convaincants. Nous avons ainsi pu mettre en évidence le fait que l'existence d'une pièce isolée était liée à une augmentation de la productivité, à un meilleur contrôle ressenti sur la balance travail-famille, tandis que son absence l'est avec une difficulté de travailler en présence de jeunes enfants, une compréhension et un respect difficiles des frontières travail-famille de la part du partenaire et un matériel inadapté/manquant entraînant des conséquences physiques. Avant de proposer à un collaborateur de télétravailler, il serait donc intéressant de se pencher sur son environnement de travail, comme le proposaient Lautsch et Kossek (2011). D'autre part, la possibilité de télétravailler avant la crise sanitaire a été associée avec une difficulté moindre pour les managers d'évaluer le travail à distance, la possibilité de conjuguer le télétravail avec certaines fonctions, une difficulté réduite à accomplir certaines tâches à distance et l'existence d'un environnement de travail plus optimal que lorsque ce n'était pas le cas. Il semblerait dès lors que le télétravail devienne plus facilement praticable après l'avoir déjà testé. Sachant que ce premier test a pu être fait lors du confinement, bien que de façon involontaire, les entreprises auraient tout à perdre à ne pas en profiter et à éventuellement laisser s'estomper ses effets.

---

## 7. CONCLUSION

---

Le monde fait aujourd'hui face à un virus déstabilisant, dont les répercussions sont nombreuses. L'une d'elles aura été l'instauration d'un confinement sanitaire sans précédent en Belgique entre le 18 mars et le 3 mai 2020, associé à une obligation générale de télétravail pour tous les secteurs non essentiels. Si les crises sanitaires passées auraient pu permettre aux entreprises de mieux se préparer à cette pratique, peu semblent l'avoir fait, obligeant de nombreux travailleurs à s'y exercer pour la première fois pendant le confinement. C'est dans ce contexte que l'enquête en ligne de l'Unité ValoRH de l'Université de Liège a pris place, avec pour objectif de faire un bilan global des conséquences de ce télétravail contraint sur les travailleurs. Notre étude, exploratoire, a été menée sur base de cette enquête, en se focalisant particulièrement sur les situations problématiques et motivantes rencontrées par les télétravailleurs contraints. Une analyse qualitative a ainsi permis de trier ces situations et de les mettre en lien avec la littérature sur le télétravail. Les effets de cinq variables sur ces situations ont également été étudiés. Le but global de cette étude était de mieux comprendre les impacts de ce télétravail contraint et de faire ressortir des pistes d'actions pour les entreprises afin qu'elles puissent y faire face le mieux possible si le deuxième confinement que nous vivons actuellement devait se prolonger ou si une situation similaire devait se représenter.

Nos résultats ont montré que les participants ont majoritairement rencontré des situations problématiques de l'ordre de leur environnement de travail et de la conciliation vie privée-vie professionnelle. Les situations motivantes les plus récurrentes touchaient, elles, particulièrement à la situation contextuelle liée à la COVID-19 et à leur environnement de travail. D'un côté comme de l'autre, l'environnement de travail joue donc un rôle-clé dans l'appréhension du télétravail. Ces situations ont pour la plupart pu être mises en lien avec la littérature sur le télétravail. Les exceptions concernent, pour les situations motivantes, les aspects social, communicationnel et technologique du télétravail et du confinement, qui ont été énormément mis en avant, ainsi que le fait d'avoir la possibilité de retourner à son lieu de travail périodiquement et de se sentir en sécurité par rapport au virus. Au niveau des situations problématiques, ces exceptions étaient plutôt liées au confinement et au sentiment de culpabilité entraîné par la possibilité de télétravailler. Nous pouvons donc voir que, bien qu'il ait été demandé aux participants de citer spécifiquement des situations vécues lors du télétravail contraint, des situations liées au confinement et à la situation sanitaire ont également été citées,

ce qui montre que le contexte dans lequel le télétravail prend place a un impact sur les expériences des télétravailleurs contraints.

L'analyse de nos variables a pu nous permettre d'avancer qu'il existerait peut-être des liens entre nos cinq variables (existence d'une pièce isolée, présence d'enfants dans l'habitation, situation professionnelle du cohabitant, possibilité de télétravailler avant la crise sanitaire, adaptabilité de l'activité au télétravail) et les situations rapportées par les télétravailleurs contraints. Cependant ces liens n'étaient pas toujours soutenus par la littérature et les effectifs de nos populations étaient souvent très faibles. Une réplication de ces résultats serait donc nécessaire avant de pouvoir l'affirmer.

Notre étude comportait quelques biais tels que le biais de confirmation possiblement entraîné par la conception déstructurée de l'étude, sa nature qualitative et les tailles inégales des échantillons. Quelques limites ont également pu être identifiées au niveau des questions de l'enquête relatives au genre des participants et du nombre de situations motivantes et problématiques qu'ils ont vécues ainsi qu'au niveau de la variable liée à la présence d'enfants. Pour toutes ces raisons, et bien que le contexte dans lequel elle a pris place les rende difficiles, nous estimons que des répliques plus ciblées de cette étude seraient intéressantes afin d'en appuyer ou réfuter les résultats tout en contrant les divers biais et limites que nous avons pu exposer.

Enfin, nous avons pu relever quelques pistes d'action pour les entreprises, principalement ciblées sur le management de proximité. Parmi celles-ci, un accompagnement nécessaire du télétravailleur dans la mise en place de son télétravail, une réflexion autour des outils à mettre à sa disposition, une remise en question des rapports sociaux et communicationnels de l'équipe, avec la mise en place d'un management basé sur une écoute attentive des collaborateurs, une consolidation des liens de l'équipe et un respect réciproque, et une meilleure connaissance des avantages et inconvénients du télétravail dans sa globalité mais aussi particulièrement lorsqu'il est contraint.

En conclusion, le confinement de mars 2020 aura été la source d'un changement brutal de pratiques dans les entreprises, obligeant ces dernières à faire télétravailler leurs employés parfois pour la première fois. L'analyse de ce télétravail contraint et des situations qu'il a entraînées auprès des travailleurs l'aura transformé en une leçon pour l'avenir. Alors que des crises futures sont à prévoir, la question est de savoir ce que les entreprises en retireront, car, bien préparées, elles auraient tout à y gagner.

---

## 8. REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

---

- Aguilera, A., Lethiais, V., Rallet, A., & Proulhac, L. (2016). Le télétravail, un objet sans désir ? *Revue d'économie régionale & urbaine*, pp. 245-266.
- Allen, T., Golden, T., & Shockley, K. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological science in the public interest*, pp. 40-68. doi:10.1177/1529100615593273
- Arrêté ministériel portant des mesures d'urgence pour limiter la propagation du coronavirus COVID-19. (2020, Mars 23). 2020030331.
- Arrêté royal portant fixation du plan d'urgence pour les événements et situations de crise nécessitant une coordination ou une gestion à l'échelon national. (2003, Janvier 31). 2003000087.
- Aucompte, X. (2007). La Société De L'Information Dans L'Entreprise. *Acta Universitatis Lucian Blaga*(1-2), p. 294.
- Bailey, D., & Kurland, N. (2002). A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*(23), pp. 383-400. doi:10.1002/job.144
- Baker, E., Avery, G., & Crawford, J. (2007). Satisfaction and perceived productivity when professionals work from home. *Research and practice in human resource management*, 15(1), pp. 37-62.
- Baker, P., Moon, N., & Ward, A. (2006). Virtual exclusion and telework: barriers and opportunities of technocentric workplace accomodation policy. *Work*, 27(4), pp. 421-430.
- Centre d'analyse stratégique. (2009). *Le développement du télétravail dans la société numérique de demain*. Rapport, Paris. Récupéré sur <https://www.vie-publique.fr/rapport/30809-le-developpement-du-teletravail-dans-la-societe-numerique-de-demain>
- Centre de crise National. (2008). *Mise en place d'un business continuity planning : préparation à l'émergence d'une pandémie*. Récupéré sur

<https://centredecrise.be/fr/publication/business-continuity-planning-check-list-face-la-pandemie>

Centre de crise National. (2009, Août 14). *La pandémie de grippe A/H1N1*. Récupéré sur <https://centredecrise.be/fr/news/gestion-de-crise/la-pandemie-de-grippe-ah1n1>

Comité Consultatif de Bioéthique. (2009). Avis n°48 du 30 mars 2009 relatif au plan opérationnel belge "pandémie influenza". 17-18. Récupéré sur [https://www.health.belgium.be/sites/default/files/uploads/fields/fpshealth\\_theme\\_file/avis\\_48\\_pandemie.pdf](https://www.health.belgium.be/sites/default/files/uploads/fields/fpshealth_theme_file/avis_48_pandemie.pdf)

Commissariat Interministériel Influenza. (2006). *Plan belge en cas de pandémie grippale partie 2: plan opérationnel*.

Commission Européenne. (1997). *Charte Européenne du Travail à Distance*. Vienne. Récupéré sur <http://rad2000.free.fr/chareuro.htm>

Commission Européenne. (2002). *Accord-cadre sur le télétravail*. Récupéré sur <http://erc-online.eu/wp-content/uploads/2014/04/2007-01004-EN.pdf>

Convention collective de travail n°85 du 9 novembre 2005 concernant le télétravail, modifiée par la convention collective de travail n°85 bis du 27 février 2008. (2005).

Crandall, W., & Gao, L. (2005). An update on telecommuting: review and prospects for emerging issues. *SAM advanced management journal*, 70(3).

Dailly, M. (2009, Septembre 08). *Grippe A ou le coup de pouce au télétravail*. Récupéré sur Clubic: <https://www.clubic.com/actualite-298316-grippe-coup-pouce-teletravail.html>

Daoud, E. (2010, Octobre 29). *La mise en place de PCA est-elle une obligation légale ?* Récupéré sur Cdse: <https://www.cdse.fr/la-mise-en-place-de-pca-est-elle#:~:text=La%20mise%20en%20place%20d,fonctionnement%20normal%20de%20l'entreprise.>

De Mazenod, X. (2010, Novembre 22). *Les bénéfices du télétravail chiffrés par une étude*. Récupéré sur zevillage: <https://zevillage.net/management-rh/les-benefices-du-teletravail-chiffres-par-une-etude/>

- De Mazenod, X. (2011). *Le guide du télétravail*. Rapport pour le projet e-Incorporate pour Soho-Solo de la CCI du Gers. Récupéré sur <https://zevillage.net/management-rh/guide-du-teletravail-2011-a-telecharger/>
- Dockery, M., & Bawa, S. (2014). Is working from home good work or bad work? Evidence from Australian employees. *Australian journal of labour economics*, 17(2), pp. 163-190.
- Dumas, M., & Ruiller, C. (2014). Le télétravail : les risques d'un outil de gestion des frontières entre vie personnelle et vie professionnelle. *Management & avenir*(74), pp. 71-95.
- Fonner, K., & Roloff, M. (2010). Why teleworkers are more satisfied with their jobs than are office-based workers: when less contact is beneficial. *Journal of applied communication research*, 38(4), pp. 336-361. doi:10.1080/00909882.2010.513998
- Fouquet, C. (2009, Novembre 30). *Le télétravail pourrait profiter de la pandémie*. Récupéré sur Les Echos: <https://www.lesechos.fr/2009/11/le-teletravail-pourrait-profiter-de-la-pandemie-469103>
- Gajendran, R., & Harrison, D. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of applied psychology*, 92(6), pp. 1524-1541. doi:10.1037/0021-9010.92.6.1524
- Gan, V. (2015, Décembre 1). *The invention of Telecommuting: Working remotely long predated third-wave coffee shops and sleek co-working spaces*. Récupéré sur Bloomberg CityLab: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2015-12-01/what-telecommuting-looked-like-in-1973>
- Golden, T., & Veiga, J. (2008). The impact of superior--subordinate relationships on the commitment, job satisfaction, and performance of virtual workers. *The leadership quarterly*, 19(1), pp. 77-88. doi:<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.12.009>
- Goluboff, N. (2001). *The law of telecommuting*. Philadelphia: American Law Institute-American Bar Association committee on Continuing Professional Education.
- Gouzien, N. (2020, Mai 05). *Le Covid 19 interroge les entreprises sur leurs capacités de résilience*. Récupéré sur Entreprendre: <https://www.entreprendre.fr/covid-19-interroge-les-entreprises-sur-leurs-capacites-de-resilience/>

- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of management review*, *10*(1), p. 77. doi:10.5465/AMR.1985.4277352
- Grommen, S. (2009, Novembre 10). *Grippe: une explosion du télétravail pourrait saturer l'internet*. Récupéré sur DataNews: [https://datanews.levif.be/ict/actualite/grippe-une-explosion-du-teletravail-pourrait-saturer-l-internet/article-normal-301075.html?cookie\\_check=1605002157](https://datanews.levif.be/ict/actualite/grippe-une-explosion-du-teletravail-pourrait-saturer-l-internet/article-normal-301075.html?cookie_check=1605002157)
- Hammer-Dedet, F., & Licznar-Fajardo, P. (2020). D'hier à aujourd'hui, faire face aux pandémies. *Actualités Pharmaceutiques*, *59*(599), pp. 14-17. doi:<https://doi.org/10.1016/j.actpha.2020.08.004>
- Harris, L. (2003). Home-based teleworking and the employment relationship. *Personnel Review*, *32*(4), pp. 422-437. doi:10.1108/00483480310477515
- Hilbrecht, M., Shaws, S. M., Johnson, L. C., & Andrey, J. (2008). 'I'm home for the kids': contradictory implications for work-life balance of teleworking mothers. *Gender, work & organisation*, *15*(5), pp. 454-476.
- Hunton, J., & Norman, C. (2010). The impact of alternative telework arrangements on organizational commitment: Insights from a longitudinal field experiment. *Journal of information systems*, *24*(1), pp. 67-90. doi: 10.2308/jis.2010.24.1.67
- Jostell, D., & Hemlin, S. (2018). After hours teleworking and boundary management: Effects on work-family conflict. *Work*(60), pp. 475-483. doi:10.3233/WOR-182748
- Kamps, B., & Hoffmann, C. (2003). SARS Reference. Récupéré sur <http://www.sarsreference.com/sarsreference.pdf>
- Koenig, B., Henderson, D., & Mokhtarian, P. (1996). The travel and emissions impacts of telecommuting for the state of California telecommuting pilot project. *Transportation research part C: emerging technologies*, *4*(1), p. 13.
- Kraut, R. (1989). Telecommuting: The Trade-Offs of Home Work. *Journal of Communication*, *39*(3), pp. 19-47.
- Lautsch, B. A., & Kossek, E. E. (2011). Managing a blended workforce. *Organizational Dynamics*, *1*(40), pp. 10-17.

- LePan, N. (2020, Mars 14). *Visualizing the History of Pandemics*. Récupéré sur Visual Capitalist: <https://www.visualcapitalist.com/history-of-pandemics-deadliest/>
- Linden, M. (2014). Telework research and practice: Impacts on people with disabilities. *Work*, 48, pp. 65-67. doi:10.3233/WOR-141857
- Loi complétant la loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail quant à la prévention des risques psychosociaux au travail dont, notamment, la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail. (2014, Février 28). 2014202136.
- Loi relative au travail à domicile. (1996, Décembre 6). 31993.
- Malakoff médéric humanis. (2019). *Télétravail: regards croisés salariés & dirigeants*. Récupéré sur <https://zevillage.net/wp-content/uploads/2019/02/Etude-Teletravail-Malakoff-Mederic-comptoir-Nelle-entreprise-2019.pdf>
- Marthoz, B. (2007). Entre flexibilité et sécurité: Aperçu de la nouvelle législation sur le télétravail. *Le droit des affaires*(82), pp. 175-195.
- Mello, J. (2007). Managing telework programs effectively. *Employee responsibilities and rights journal*, 19(4), pp. 247-261.
- Morens, D. M., Folkers, G. K., & Fauci, A. S. (2004). The challenge of emerging and re-emerging infectious diseases. *Nature*, 430(6996), pp. 242-249. doi:10.1038/nature02759
- Nilles, J. M. (1976). *The Telecommunications-transportation tradeoff: Options for tomorrow*. New York: Wiley.
- Organisation internationale de normalisation. (2012). *ISO 22301:2012*. Récupéré sur ISO: <https://www.iso.org/fr/standard/50038.html>
- Organisation Mondiale de la Santé. (2005). *Plan mondial OMS de préparation à une pandémie de grippe*. Genève.
- Organisation Mondiale de la Santé. (2005). *Règlement sanitaire international*. Genève.
- Organisation Mondiale de la Santé. (2009). *DG Statement following the meeting of Emergency Committee*. Genève. Récupéré sur <https://www.who.int/news/item/11-06-2009-dg-statement-following-the-meeting-of-the-emergency-committee>

- Organisation Mondiale de la Santé. (2009, Juin 11). Infections humaines par le nouveau virus grippal A (H1N1): Mexique, mise à jour, mars-mai 2009. *Relevé épidémiologique hebdomadaire*, 84(23), pp. 2013-236. Récupéré sur <http://www.who.int/wer>
- Organisation Mondiale de la Santé. (2018, novembre 13). *Grippe aviaire et autres gripes zoonotiques*. Récupéré sur OMS: [https://www.who.int/fr/news-room/fact-sheets/detail/influenza-\(avian-and-other-zoonotic\)](https://www.who.int/fr/news-room/fact-sheets/detail/influenza-(avian-and-other-zoonotic))
- Organisation Mondiale de la Santé. (2019, mars 11). *Coronavirus du syndrome respiratoire du Moyen-Orient (MERS-CoV)*. Récupéré sur who.int: [https://www.who.int/fr/news-room/fact-sheets/detail/middle-east-respiratory-syndrome-coronavirus-\(mers-cov\)](https://www.who.int/fr/news-room/fact-sheets/detail/middle-east-respiratory-syndrome-coronavirus-(mers-cov))
- Organisation Mondiale de la Santé. (2019, Mai 30). *Maladie à virus Ebola*. Récupéré sur who.int: <https://www.who.int/fr/news-room/fact-sheets/detail/ebola-virus-disease>
- Organisation mondiale de la Santé. (2020, juin 29). *Chronologie de l'action de l'OMS face à la COVID-19*. Consulté le novembre 8, 2020, sur Organisation mondiale de la Santé: <https://www.who.int/fr/news/item/29-06-2020-covidtimeline>
- Pralong, J. (2020). Quelles compétences pour être un télétravailleur performant ? *HR Insights*, 3.
- Ray, J.-E. (2012). Légaliser le télétravail : une bonne idée ? *Droit social*(5), pp. 443-457.
- Reaney, P. (2012, Janvier 25). About one in five workers worldwide telecommute: poll. *Reuters*. Récupéré sur <https://www.reuters.com/article/us-telecommuting/about-one-in-five-workers-worldwide-telecommute-poll-idUSTRE80N1IL20120125>
- Sécurité sociale. (2020). *Remboursements de frais*. Récupéré sur <https://www.socialsecurity.be/employer/instructions/dmfa/fr/latest/instructions/salary/particularcases/expensesreimbursement.html#:~:text=Frais%20de%20bureau,-t%C3%A9travailleurs&text=10%20%25-%20%2D%2010%20%25%20de%20la%20r%C3%A9mun%C3%A9ration%20br>
- Shamir, B., & Salomon, I. (1985). Work-at-home and the quality of working life. *The academy of management review*, 10(3), p. 455.
- Sieber, O. (2010, février). *Grippe A : l'apocalypse n'aura pas lieu*. Récupéré sur La Revue Nouvelle: <https://www.revue nouvelle.be/Grippe-A-l-apocalypse-n-aura-pas-lieu>

- Singh, S. K., Gupta, S., Busso, D., & Kamboj, S. (2019). Top management knowledge value, knowledge sharing practices, open innovation and organizational performance. *Journal of business research*. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.04.040>
- SPF Chancellerie du Premier Ministre. (2010). *Conseil des ministres du 25 mars 2010*. Récupéré sur <https://news.belgium.be/fr/pandemie-de-grippe-ah1n1>
- SPF Emploi, Travail et Concertation sociale. (2008). *Check-list de prévention : télétravail à domicile*.
- SPF Emploi, Travail et Concertation sociale. (s. d.). *Définitions et champs d'application*. Consulté le Juillet 07, 2020, sur [emploi.belgique.be:https://emploi.belgique.be/fr/themes/bien-etre-au-travail/risques-psychosociaux-au-travail/definitions-et-champ-dapplication](https://emploi.belgique.be:https://emploi.belgique.be/fr/themes/bien-etre-au-travail/risques-psychosociaux-au-travail/definitions-et-champ-dapplication)
- SPF Santé publique, Sécurité de la Chaîne alimentaire et Environnement. (2020). *Dernières nouvelles*. Consulté le novembre 2020, sur info-coronavirus: <https://www.info-coronavirus.be/fr/news/>
- Statbel. (2020, Septembre 30). Emploi et chômage. *LFS-indicateurs trimestriels corona*. Récupéré sur Statbel: <https://statbel.fgov.be/fr/themes/emploi-formation/marche-du-travail/emploi-et-chomage#news>
- SudOuest. (2020, Novembre 06). *Télétravail : "tabou", "mal vu", "bonheur"... Qu'en pensent les internautes ?* Récupéré sur SudOuest: <https://www.sudouest.fr/2020/11/06/teletravail-tabou-mal-vu-bonheur-qu-en-pensent-les-internautes-8048797-4688.php>
- Taskin, L. (2006). Le télétravail en manque de régulations. *Regards économiques*(37).
- Taskin, L., & Bridoux, F. (2010). Telework: a challenge to knowledge transfer in organizations. *The international journal of human resource management*, 21(13), pp. 2503-2520.
- Thatcher, S., & Zhu, X. (2006). Changing identities in a changing workplace: Identification, identity enactment, self-verification, and telecommuting. *The academy of management review*, 31(4), pp. 1076-1088.
- Thomas, L., & Ganster, D. (1995). Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: A control perspective. *Journal of applied psychology*, 80(1). doi:<https://doi.org/10.1037/0021-9010.80.1.6>

- Tirados, J. (2009, Août 24). *Et si la grippe A/H1N1 imposait le télétravail ?* Récupéré sur Journal du net: <https://www.journaldunet.com/solutions/reseau-social-d-entreprise/1031783-et-si-la-grippe-a-h1n1-imposait-le-teletravail/>
- Tissandier, P., & Mariani-Rousset, S. (2019). Les bénéfices du télétravail. *Revue francophone sur la santé et les territoires*. Récupéré sur <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-02372764>
- Van der Meulen, N., van Baalen, P., van Heck, E., & Mülder, S. (2019). No teleworker is an island: The impact of temporal and spatial separation along with media use on knowledge sharing networks. *Journal of information technology*, 34(3), pp. 243-262. doi:10.1177/026896218816531
- Vraie, B., Huberson, S., & Crocq, L. (2010). Réflexions critiques sur l'épisode pandémique 2009: l'état et les entreprises. *Club des directeurs de sécurité des entreprises*(4), pp. 59-69. Récupéré sur <https://www.cairn.info/revue-securite-et-strategie-2010-2-page-59.htm>
- Weiss, R. A., & McMichael, A. J. (2004). Social and environmental risk factors in the emergence of infectious diseases. *Nature medicine*, 10(12), pp. S70-S76. doi:10.1038/nm1150

---

## 9. ANNEXES

---

<b>Annexe I.</b>	Annonce de recrutement des participants partagée sur Facebook et LinkedIn...	96
<b>Annexe II.</b>	Formulaire d'information et de consentement éclairé.....	97
<b>Annexe III.</b>	Parties de l'enquête analysées dans ce travail.....	98
<b>Annexe IV.</b>	Taxonomie des situations problématiques.....	100
<b>Annexe V.</b>	Exemples de verbatims des situations problématiques associés aux sous-catégories de la taxonomie validée.....	101
<b>Annexe VI.</b>	Taxonomie des situations motivantes.....	109
<b>Annexe VII.</b>	Exemples de verbatims des situations motivantes associés aux sous-catégories de la taxonomie validée.....	110
<b>Annexe VIII.</b>	Situations problématiques selon les variables.....	115
<b>Annexe IX.</b>	Situations motivantes selon les variables.....	120

## **Annexe I. Annonce de recrutement des participants partagée sur Facebook et LinkedIn**

Bonjour à toutes et à tous,

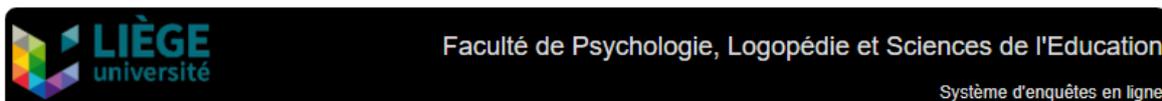
La crise sanitaire COVID-19 que nous traversons en ce moment a changé radicalement les habitudes de travail pour de nombreux employés contraints brutalement de télé-travailler. Sur fond d'une profonde insécurité à la fois sanitaire et économique face à l'avenir, ce télétravail contraint s'organise bien souvent dans des conditions peu optimales (ex: difficultés de collaboration, poste peu adapté, problèmes techniques et informatiques, surcharge de travail, etc.). L'objectif de notre étude est de voir si ces conditions de travail vont impacter le bien-être au travail, la performance, ainsi que l'équilibre travail-famille.

Pour réaliser cette enquête, nous recherchons des travailleurs en situation de télétravail contraint (totalement ou partiellement) suite à cette crise sanitaire COVID-19. Cette enquête en ligne, totalement anonyme, dure entre 20 et 30 minutes. Si vous êtes intéressé(e), je vous invite à cliquer sur le lien ci-dessous, celui-ci vous redirigera directement vers le questionnaire.

Lien : *(lien internet renvoyant à l'enquête)*

*Renvoi au texte p.[37](#)*

## Annexe II. Formulaire d'information et de consentement éclairé



### INFORMATION ET CONSENTEMENT ECLAIRE POUR DES RECHERCHES MENEES VIA INTERNET

L'objectif de la recherche pour laquelle nous sollicitons votre participation est de mieux comprendre la conciliation vie privée-vie professionnelle, le bien-être au travail et la performance dans un contexte de télétravail contraint lié à la crise sanitaire COVID-19. Cette recherche est menée par l'Unité de Valorisation des Ressources Humaines de l'Université de Liège (Prof. I. Hansez et C. Leclercq, chercheuse).

Votre participation à cette recherche est volontaire. Vous pouvez choisir de ne pas participer et si vous décidez de participer vous pouvez cesser de répondre aux questions à tout moment et fermer la fenêtre de votre navigateur sans aucun préjudice. Vous pouvez également choisir de ne pas répondre à certaines questions spécifiques.

Cette recherche implique de remplir un questionnaire pendant une durée d'environ 20 à 30 minutes. Lorsque vous aurez entamé le questionnaire, il vous sera possible de vous interrompre et de reprendre plus tard via un lien proposé en bas de chaque page. Si vous souhaitez interrompre et reprendre le questionnaire plus tard, vous trouverez en chaque bas de page un lien permettant de revenir au questionnaire. Vos réponses seront confidentielles et nous ne collecterons pas d'information permettant de vous identifier, telle que votre nom, votre adresse e-mail ou votre adresse IP, qui pourrait permettre la localisation de votre ordinateur. Vos réponses seront transmises anonymement à une base de données. Votre participation implique que vous acceptez que les renseignements recueillis soient utilisés anonymement à des fins de recherche. Les résultats de cette étude serviront à des fins scientifiques uniquement.

Les données codées issues de votre participation à cette recherche peuvent être transmises si utilisées dans le cadre d'une autre recherche en relation avec cette étude-ci, et elles seront éventuellement compilées dans des bases de données accessibles à la communauté scientifique. Les données que nous partageons ne seront pas identifiables et n'auront seulement qu'un numéro de code, de telle sorte que personne ne saura quelles données sont les vôtres. Les données issues de votre participation à cette recherche seront stockées pour une durée minimale de 15 ans.

Une fois l'étude réalisée, les données acquises seront codées et stockées pour traitement statistique. Dès ce moment, ces données codées ne pourront plus être retirées de la base de traitement. Si vous changez d'avis et retirez votre consentement à participer à cette étude, nous ne recueillons plus de données supplémentaires sur vous. Les données d'identification vous concernant seront détruites. Seules les données rendues anonymes pourront être conservées et traitées de façon statistique.

Les modalités pratiques de gestion, traitement, conservation et destruction de vos données respectent le Règlement Général sur la Protection des Données (UE 2016/679), les droits du patient (loi du 22 août 2002) ainsi que la loi du 7 mai 2004 relative aux études sur la personne humaine. Toutes les procédures sont réalisées en accord avec les dernières recommandations européennes en matière de collecte et de partage de données. Ces traitements de données à caractère personnel seront réalisés dans le cadre de la mission d'intérêt public en matière de recherche reconnue à l'Université de Liège par le Décret définissant le paysage de l'enseignement supérieur et l'organisation académique des études du 7 novembre 2013, art. 2.

Une assurance a été souscrite au cas où vous subiriez un dommage lié à votre participation à cette recherche. Le promoteur assume, même sans faute, la responsabilité du dommage causé au participant (ou à ses ayants droit) et lié de manière directe ou indirecte à la participation à cette étude. Dans cette optique, le promoteur a souscrit un contrat d'assurance auprès d'Ethias, conformément à l'article 29 de la loi belge relative aux expérimentations sur la personne humaine (7 mai 2004) Si vous souhaitez davantage d'information ou avez des questions concernant cette recherche, veuillez contacter Céline Leclercq (celine.leclercq@uliege.be). Cette recherche a reçu l'approbation du Comité d'Ethique de la Faculté de Psychologie, Logopédie et des Sciences de l'Education de l'Université de Liège.

Pour toute question, demande d'exercice des droits ou plainte relative à la gestion de vos données à caractère personnel, vous pouvez vous adresser au Délégué à la protection des données par e-mail (dpo@uliege) ou par courrier signé et daté adressé comme suit : Monsieur le Délégué à la Protection des Données Bât. B9 Cellule "GDPR", Quartier Village 3, Boulevard de Colonster 2, 4000 Liège, Belgique.

Vous disposez également du droit d'introduire une réclamation auprès de l'Autorité de protection des données (<https://www.autoriteprotectiondonnees.be>, [contact@apd-gba.be](mailto:contact@apd-gba.be)). Pour participer à l'étude, veuillez cliquer sur le bouton « Je participe » ci-dessous.

Cliquer sur ce bouton implique que :

- Vous avez lu et compris les informations reprises ci-dessus
- Vous consentez à la gestion et au traitement des données acquises telles que décrites ci-dessus
- Vous avez 18 ans ou plus.
- Vous donnez votre consentement libre et éclairé pour participer à cette recherche.

Commencer...

Si vous voulez interrompre et reprendre le questionnaire plus tard, voici le lien qui vous permettra de revenir à votre questionnaire :

<https://surveys.fplse.uliege.be/k.php?c=j0TkEmFGRvzo1t7CfNcc&s=9779&p=416396>

E-mail

Envoyer le lien à cet E-mail

Ajouter au calendrier...

### Annexe III. Parties de l'enquête analysées dans ce travail



Faculté de Psychologie, Logopédie et Sciences de l'Education

Systeme d'enquetes en ligne

Télétravail contraint dans le cadre de la crise sanitaire COVID-19 : impact des conditions de travail sur le bien-être au travail, la performance et la conciliation vie privée-vie professionnelle

---

**Informations générales:**

---

◆ Quel âge avez-vous ?

◆ Vous habitez dans:

◆ Vous vivez:

- Seul
- Avec votre conjoint
- Avec un(e)/plusieurs colocataire(s)
- Avec votre/vos parent(s)
- Avec un(e)/plusieurs frère(s)/soeur(s)

◆ Combien d'enfants-avez-vous ?

◆ Sur une échelle de 1 (aucun revenu) à 10 (revenu supérieur au revenu avant le confinement), en considérant 5 comme étant le revenu habituel, évaluer les revenus financiers du ménage depuis le début du confinement.

Aucun revenu | Revenu supérieur au revenu avant le confinement

◆ Depuis le début du confinement, avez-vous été victime des symptômes reconnus comme étant liés au COVID-19 ?  Oui  Non

---

**Informations liées à votre travail:**

---

◆ Dans quel secteur exercez-vous ?

◆ Combien y a-t-il de personnes dans votre entreprise ?

◆ Quel est votre emploi principal ?

◆ Etes-vous responsable d'une équipe ?

◆ Quel est votre statut de travail ?

◆ Quel est votre contrat ?

◆ Combien de jours par semaine travaillez-vous dans votre emploi principal ?

◆ Combien d'heures au total prestez-vous réellement par semaine en moyenne ?

◆ Dans le cadre de votre horaire de travail habituel (en dehors de cette période de confinement), avez-vous la possibilité de travailler depuis votre domicile ?  Oui  Non

◆ Dans le cadre de cette situation spécifique de confinement, votre activité professionnelle est-elle adaptée totalement ou partiellement au télétravail ?

◆ Disposez-vous d'un bureau ou d'une salle vous permettant de vous isoler pour effectuer votre télétravail ?  Oui  Non

◆ Aviez-vous prévu de prendre des jours de congés entre le 14 mars et le 19 avril ?  Oui  Non

---

Page 1/10

Télétravail contraint dans le cadre de la crise sanitaire COVID-19 : impact des conditions de travail sur le bien-être au travail, la performance et la conciliation vie privée-vie professionnelle

**Citez 3 situations problématiques que vous vivez actuellement dans cette situation de télétravail contraint.**

♦

♦

♦

**Citez 3 situations motivantes que vous vivez actuellement dans cette situation de télétravail contraint.**

♦

♦

♦

Précédent...

Suivant...

## Annexe IV. Taxonomie des situations problématiques

Catégorie	Sous-catégorie
<b>1. Conciliation vie privée-professionnelle</b>	1.1. Cohabitation difficile avec conjoint qui ne travaille pas
	1.2. Cohabitation difficile avec conjoint qui télétravaille aussi
	1.3. Cohabitation difficile en confinement
	1.4. Conciliation difficile / Accumulation des rôles / Organisation générale
	1.5. Culpabilité liée à la gestion des enfants
	1.6. Difficulté à occuper/s'organiser avec les enfants
	1.7. Fatigue liée à la gestion des enfants
	1.8. Pas de coupure/Horaire
<b>2. Ergonomie/ Environnement physique de travail</b>	2.1. Concentration difficile - Distractions - Dissipation
	2.2. Concentration difficile liée au bruit/aux interruptions
	2.3. Manque d'outils/documents
	2.4. Matériel inadapté/manquant entraînant des conséquences physiques
	2.5. Matériel inadapté/manquant entraînant un inconfort
	2.6. Omniprésence des écrans
	2.7. Outils informatiques non maîtrisés par les autres/non appréciés
	2.8. Partage du matériel de travail
	2.9. Pas d'espace dédié/isolé
	2.10. Problèmes informatiques
<b>3. Contenu du travail</b>	3.1. Augmentation de la charge de travail / surcharge
	3.2. Baisse de la charge de travail
	3.3. Perte de sens/baisse de motivation/de discipline/sentiment de fatigue
	3.4. Problème de charge de travail
	3.5. Projets arrêtés / Priorisation des dossiers difficile
	3.6. Sentiment d'inutilité/performance/injustice
	3.7. Stress/pression liés au travail/deadlines
	3.8. Tâches impossibles à distance
	3.9. Travail ennuyant/ralenti
<b>4. Organisation du travail</b>	4.1. Attente de réponses/directives/informations / Indisponibilité LH
	4.2. Augmentation des mails/vidéo-conférences/réunions
	4.3. Contrôle / Vérification du travail fourni / Manque d'autonomie
	4.4. Gestion d'équipe / Inefficacité de la communication
	4.5. Gestion entre télétravail et travail sur place
	4.6. Manque d'anticipation / changement soudain
	4.7. Modification des procédures de travail
	4.8. Nouvel emploi / Nouvelles tâches / Manque de formation
<b>5. Relations au travail</b>	5.1. Ambiance de travail / Dialogue social
	5.2. Contact client limité/difficile
	5.3. Désaccord avec la hiérarchie / Pas de prise en compte des spécificités
	5.4. Gestion de l'anxiété des clients/collègues
	5.5. Isolement social avec les clients/bénéficiaires
	5.6. Isolement social avec les collègues
	5.7. Manque de reconnaissance/soutien de la hiérarchie
	5.8. Tensions avec la ligne hiérarchique
	5.9. Tensions avec les collègues
<b>6. Situation contextuelle liée à la COVID-19</b>	6.1. Activité physique réduite/impossible à cause du confinement
	6.2. Confinement / enfermement
	6.3. Durée du confinement / lassitude / routine
	6.4. Incertitude face à l'avenir / les mesures qui seront prises
	6.5. Incertitude/instabilité financière liée au contrat de travail
	6.6. Isolement social
	6.7. Peur de la contamination / Stress lié au confinement
	6.8. Sentiment de culpabilité

Renvoi au texte p.42 et 43

**Annexe V. Exemples de verbatims des situations problématiques associés aux sous-catégories de la taxonomie validée**

Verbatims des participants	Sous-catégories
<b>1. Conciliation vie privée-vie professionnelle</b>	
<p>« Situation de télétravail en co-présence avec quelqu'un en chômage technique »</p> <p>« Pas évident les call professionnel avec le conjoint qui regarde la TV par exemple vu que je travaille dans le salon ou quand il bricole ça fait du bruit et il doit s'arrêter. »</p>	1.1. Cohabitation difficile avec conjoint qui ne travaille pas
<p>« Mon mari travaille dans la même pièce que moi et nous avons parfois des vidéoconférences au même moment. ça fait beaucoup de bruits, je dois couper mon micro pour que mes collègues n'entendent pas la conversation de mon mari en arrière fond. »</p> <p>« La cohabitation lorsqu'on teletravaille a 2 le même jour. »</p>	1.2. Cohabitation difficile avec conjoint qui télétravaille aussi
<p>« Etre 24h24h ensemble »</p> <p>« Vivre à 5 tout le tmps »</p> <p>« Supporter 24h sur 24 un conjoint assez râleur et difficile :- ) »</p>	1.3. Cohabitation difficile en confinement
<p>« Conciliation vie familiale relativement difficile »</p> <p>« Accumuler différents roles »</p> <p>« Trouver une organisation permettant de gérer a la fois les tâches ménagères cuisine etc. Et le travail »</p>	1.4. Conciliation difficile / Accumulation des rôles / Organisation générale
<p>« Culpabilité de ne pas pouvoir s'occuper de son enfant correctement »</p> <p>« Culpabilité de ne pas être disponible pour ma fille (un peu moins de 2ans) alors que nous sommes tous à la maison : difficulté de lui expliquer pourquoi maman est là mais ne peut pas jouer avec elle »</p>	1.5. Culpabilité liée à la gestion des enfants
<p>« Gestion des enfants (le plus jeunede 9 ans) Durant les heures de travail: ou comment éviter de les mettre devant des écrans pour résoudre le problème....? »</p> <p>« Difficile de s'occuper de deux enfants en bas âge tout en télétravaillant »</p> <p>« Mon mari et moi teletravaillons souvent tous les 2 en même temps : difficile pour la gestion des enfants... »</p>	1.6. Difficulté à occuper/s'organiser avec les enfants
<p>« Télétravailler avec un enfant de 4 ans est une catastrophe - Fin de journée je suis totalement épuisée - Je ne veux pas le mettre</p>	1.7. Fatigue liée à la gestion des enfants

<p><i>devant la télé toute la journée et l'occuper en télétravaillant est vraiment très difficile »</i></p> <p><i>« Equilibre entre rythme de travail soutenu et garde des enfants en même temps. Journées et soirées éreintées. c'est du fulltime à tous les niveaux. »</i></p>	
<p><i>« frontière vie privée / vie professionnelle encore plus floue. On est sollicité au même moment et au même endroit par le privé et le pro. Il faut pouvoir faire la part des choses. »</i></p> <p><i>« avoir du mal à avoir un horaire de travail bien défini. Quand on est à la maison on voit des choses à faire (ce qui n'arriverait pas si on était au bureau) »</i></p>	1.8. Pas de coupure/Horaire
<b>2. Ergonomie/Environnement physique de travail</b>	
<p><i>« Concentration compliquée »</i></p> <p><i>« Dissipation »</i></p> <p><i>« Distractions omniprésentes »</i></p>	2.1. Concentration difficile - Distractions - Dissipation
<p><i>« Travailler dans la pièce principale de l'appartement et manquer de concentration dû au bruit, aux mouvements, ... »</i></p> <p><i>« Interruptions incessantes »</i></p>	2.2. Concentration difficile liée au bruit/aux interruptions
<p><i>« Le manque d'équipements (écran d'ordinateur plus grand, clavier, souris) »</i></p> <p><i>« Documents papiers non accessibles. Pas toujours facile de consulter un dossier en version numérique »</i></p>	2.3. Manque d'outils/documents
<p><i>« Travailler des heures à l'écran n'est pas habituel pour moi. Habituellement bcp de réunions. Maintenant télé- et vidéo conférences s'enchaînent. Maux de tête et mal aux yeux... »</i></p> <p><i>« Douleurs dos et nuque parce que je n'ai pas de poste de travail adapté (pas de bureau, pas de chaise de bureau, pas un écran de PC correct). »</i></p>	2.4. Matériel inadapté/manquant entraînant des conséquences physiques
<p><i>« On n'a pas les mêmes facilités/commodités qu'au bureau (pas un grand bureau, avec 2 écrans, l'imprimante pas loin, ...) »</i></p> <p><i>« Matériel de bureau inconfortable »</i></p>	2.5. Matériel inadapté/manquant entraînant un inconfort
<p><i>« L'ordinateur est toujours présent »</i></p> <p><i>« Trop d'écran »</i></p>	2.6. Omniprésence des écrans
<p><i>« Difficulté à faire adopter de nouveaux outils de communication à mes prospects et clients »</i></p> <p><i>« je déteste les podcasts et les tutoriels en ligne (tant les produire que les regarder), je n'aime pas non plus chipoter et perdre</i></p>	2.7. Outils informatiques non maîtrisés par les autres/non appréciés

<p><i>mon temps pour m'approprier de nouveaux outils informatiques... »</i></p>	
<p><i>« Souhait de l'administration de prêter un temps de travail équivalent à l'horaire habituel nonobstant le partage de matériel informatique avec conjoint et famille. Et en ne supprimant malgré tout pas l'obligation risquée de se présenter au travail pour assumer des permanences »</i></p> <p><i>« Présence continue des autres membres de la famille (conjoint et enfants), et 1 seul ordinateur pour le ménage, donc impossibilité de télétravailler en même temps et pour les enfants de faire leurs devoirs en ligne quand nous travaillons. »</i></p>	<p>2.8. Partage du matériel de travail</p>
<p><i>« Manque d'espace dédié au travail »</i></p> <p><i>« il n'est pas évident de travailler sereinement dans mon lieu de vie, surtout quand mes enfants sont présents (même si ils sont grands) car je n'ai pas de bureau »</i></p> <p><i>« Dès que l'heure de midi arrive, je dois ranger mon ordinateur et mes documents pour libérer la table et manger »</i></p>	<p>2.9. Pas d'espace dédié/isolé</p>
<p><i>« Travailler sur une connexion à distance, donc lente »</i></p> <p><i>« Difficultés techniques : connexion au serveur du travail compliqué, et très lente. Difficultés aussi de communiquer par téléphone avec les usagers. Je communique via une application et la communication est souvent coupée. »</i></p>	<p>2.10. Problèmes informatiques</p>
<p><b>3. Contenu du travail</b></p>	
<p><i>« Surcharge de travail »</i></p> <p><i>« La surcharge de travail au niveau assistanat due au fait de gérer la crise et passer à l'enseignement virtuel »</i></p> <p><i>« Avoir vu ma charge de travail significativement augmenter. »</i></p>	<p>3.1. Augmentation de la charge de travail / surcharge</p>
<p><i>« Charge de travail trop peu élevée en télétravail »</i></p> <p><i>« diminution de l'activité et donc du travail »</i></p> <p><i>« nous ne sommes pas occupés en permanence par manque de boulot, on pend toujours un peu à un fil et c'est pas toujours agréable »</i></p>	<p>3.2. Baisse de la charge de travail</p>
<p><i>« Difficile de se mettre au travail »</i></p> <p><i>« Procrastination »</i></p> <p><i>« Difficile de s'auto-discipliner »</i></p> <p><i>« Difficulté à se lever le matin et tenir un rythme de travail »</i></p>	<p>3.3. Perte de sens/baisse de motivation/de discipline/sentiment de fatigue</p>

« <i>Fatigue mentale</i> »	
« <i>Charge de travail non adaptée à la situation</i> » « <i>Difficulté à prêter le nombre officiel d'heures de travail</i> »	3.4. Problème de charge de travail
« <i>Impossibilité de travailler sur des dossiers de fond car tout le monde attend une réponse se immédiate surtout pour des problématiques non urgentes</i> » « <i>Projets arrêtés, priorités peu claires.</i> »	3.5. Projets arrêtés / Priorisation des dossiers difficile
« <i>Voir que mon travail n'est pas vital pour la société</i> » « <i>sentiment de tout faire à moitié</i> » « <i>Sentiment d'injustice vis à vis des collègues empêchés de télétravailler pour des raisons techniques ou familiales.</i> »	3.6. Sentiment d'inutilité/performance/injustice
« <i>le stress de ne pas avancer assez sur les projets et perdre la confiance des clients</i> » « <i>Savoir faire le travail à temps</i> » « <i>beaucoup de pression</i> »	3.7. Stress/pression liés au travail/deadlines
« <i>Je passe de temps en temps au bureau car il y a certaines choses que je ne sais pas faire de la maison.</i> » « <i>Certaine installation ou dépannage sur site ne sont pas possible.</i> » « <i>Seule une partie des tâches de mon travail peut se faire en télétravail puisque ma fonction implique de recevoir des personnes (public souvent en difficulté et ne parlant pas forcément le français).</i> »	3.8. Tâches impossibles à distance
« <i>Réduction de la variété des tâches.</i> » « <i>Ennui et perte de motivation liés au caractère répétitif et peu intéressant des tâches réalisables en télétravail.</i> » « <i>Le travail ralenti</i> »	3.9. Travail ennuyant/ralenti
<b>4. Organisation du travail</b>	
« <i>Devoir dépendre de collègues sur site pour l'une ou l'autre tâche</i> » « <i>Pas toujours de réponse aux mails et et parfois, difficile de joindre certaines personnes. -</i> » « <i>Ma supérieure est moins facilement joignable.</i> » « <i>Peur de déranger les collègues par téléphone donc privilégie les mails. Les délais de réponse sont plus longs.</i> »	4.1. Attente de réponses/directives/information s / Indisponibilité LH

<p>« Invasion de mails »</p> <p>« ces visioconférences qui n'en finissent pas, souvent de 7h00 à minuit avec quelques pauses pour faire à manger, ranger et s'occuper des enfants (devoirs, etc.). C'est épuisant. »</p> <p>« Trop de réunions en visioconférence »</p>	<p>4.2. Augmentation des mails/vidéo-conférences/réunions</p>
<p>« Patron qui fait du micro-management (impose les tâches à réaliser au jour le jour) alors que je suis habitué à gérer moi-même mon travail »</p> <p>« Surveillance excessive de la part du manager »</p> <p>« Pression et contrôle de l'autorité (manque de confiance) » «</p>	<p>4.3. Contrôle / Vérification du travail fourni / Manque d'autonomie</p>
<p>« Gestion d'équipe plus compliquée a distance »</p> <p>« Le fait de télétravailler tous les jours rend difficile les échanges d'information. Le manque de contact direct rend le travail plus lent. Les visioconférences sont très pratique mais ne remplacent pas certaines réunions plus compliquées devant tourner autour de discussions ouvertes. »</p> <p>« Malentendus avec les collègues »</p>	<p>4.4. Gestion d'équipe / Inefficacité de la communication</p>
<p>« Jongler entre des taches différentes en fonction de si je me trouve en télétravail ou dans l'entreprise. »</p> <p>« Remise à jour quand on revient au travail »</p>	<p>4.5. Gestion entre télétravail et travail sur place</p>
<p>« Manque d'anticipation pour la mise en place »</p> <p>« Ne jamais avoir songé réellement à permettre le télétravail mais être au pied du mur »</p> <p>« obligation de changer de mode de fonctionnement sans délai raisonnable »</p>	<p>4.6. Manque d'anticipation / changement soudain</p>
<p>« Changement de support de cours soudain »</p> <p>« Nécessité d'adapter sa manière de travailler et ses outils pour pouvoir continuer à répondre aux demandes des sociétés »</p>	<p>4.7. Modification des procédures de travail</p>
<p>« Prise de fonction le 17 mars et totalement en télétravail depuis. »</p> <p>« Autre problème (surtout pour quelqu'un de mon âge) : le manque de maîtrise de l'outil informatique. C'est un stress lorsqu'il faut se connecter par visio-conférence : on n'est jamais certain que ça va fonctionner ! »</p> <p>« Pas de formation ni de directives claires concernant le teletravail »</p>	<p>4.8. Nouvel emploi / Nouvelles tâches / Manque de formation</p>

5. Relations au travail	
<p>« L'ambiance pesante de la situation, les collègues se plaignent beaucoup d'être en confinement, ça pèse sur le moral »</p> <p>« Garder un dialogue social constructif à distance et dans une situation de crise et d'inquiétude »</p>	5.1. Ambiance de travail / Dialogue social
<p>« Le contact avec les usagers est importante. Le contact via mail ou via téléphone fait perdre beaucoup d'humanisme à ces contacts. »</p> <p>« Absence de rendez-vous physiques avec les clients B2B donc manque de présence sur certains dossiers »</p> <p>« Difficile de contacter des firmes pour le travail »</p>	5.2. Contact client limité/difficile
<p>« Lors des échanges à propos du télé-travail, ma responsable n'a pas du tout parlé du fait qu'on ait des enfants. Qu'on ait des enfants dont on doit s'occuper ou non n'a pas influé sur la quantité de travail à réaliser. »</p> <p>« Aucune souplesse de la hiérarchie »</p>	5.3. Désaccord avec la hiérarchie / Pas de prise en compte des spécificités
<p>« la gestion de l'anxiété de certains étudiants qui remettent entre nos mains leurs réussites. »</p> <p>« Certaines familles sont en crises à cause du manque de prise en charge : un bébé de 3 semaines hospitalisé pour maltraitance grave... »</p>	5.4. Gestion de l'anxiété des clients/collègues
<p>« En tant qu'infirmière en consultation, je dois faire (passer) plusieurs actes techniques aux patients (prises de sang / spirométries / ECG / etc). Du fait du confinement, les consultations ont été suspendues. Dès lors, mes activités en télétravail sont de l'ordre du secrétariat médical, ce qui ne m'enchant pas. Les contacts avec les patients me manquent terriblement. »</p> <p>« Travail exclusivement administratif alors qu'habituellement au contact des consultants »</p>	5.5. Isolement social avec les clients/bénéficiaires
<p>« Disparition des activités sociales liées au travail (repas de midi partagés, afterwork, communication avec les collègues, échanges dans le cadre des tâches professionnelles,...) »</p> <p>« Manque de lien/contact avec le service et les collègues. Sentiment d'isolement par rapport au travail. »</p> <p>« Mes collègues me manquent »</p>	5.6. Isolement social avec les collègues
<p>« Le manque de considération du chef de service »</p> <p>« Manque de soutien du n+1 (néguvisme) »</p>	5.7. Manque de reconnaissance/soutien de la hiérarchie

« Manque de reconnaissance général par rapport aux autres services »	
« Relation difficile avec mon manager » « tensions avec mes collègues et mon chef en ce qui concerne l'organisation du travail (cours et TP filmés) et des examens à venir - Obligation de venir faire une permanence un jour ou 2 par semaine juste pour qu'il y ait quelqu'un au service »	5.8. Tensions avec la ligne hiérarchique
« Tensions avec un collègue qui semble douter du fait que je travaille réellement » « Encaisser les mails agressifs des collègues et une responsable de service débordée qui ne sait pas s'en occuper »	5.9. Tensions avec les collègues
<b>6. Situation contextuelle liée à la COVID-19</b>	
« je ne bouge plus du tout... assise devant mon écran non stop » « Immobilisme et ennui dû au confinement à domicile » « Manque d'activité sportive habituelle »	6.1. Activité physique réduite/impossible à cause du confinement
« Se retrouver 7 jours / 7 à la maison sans contact avec l'extérieur » « pas de changement d'environnement 24h » « Difficulté d'enfermement (pas de jardin) »	6.2. Confinement / enfermement
« durée du confinement qui semble indéfinie » « Les jours se ressemblent »	6.3. Durée du confinement / lassitude / routine
« Avenir » « Difficulté de se projeter et par conséquent d'avancer réellement sur des projets à court, moyen et long terme. » « Problème sanitaire dans l'entreprise à l'avenir »	6.4. Incertitude face à l'avenir / les mesures qui seront prises
« Étant indépendant, pas de travail = zéro revenu. » « Problèmes liés à la mise en chômage temporaire certains jours de la semaine » « Frais fixes incompressibles »	6.5. Incertitude/instabilité financière liée au contrat de travail
« Le manque de contacts pouvoir croiser les gens. » « Je vis seule » « Besoin de relations sociales » « Isolement social et familial »	6.6. Isolement social

<p><i>« La peur de contracter le virus lors de mes rares déplacements indispensables »</i></p> <p><i>« Gerer l'angoisse de la situation. »</i></p>	<p>6.7. Peur de la contamination / Stress lié au confinement</p>
<p><i>« Apprendre de mauvaises nouvelles quant à ceux qui sont sur le terrain et se dire chanceuse de faire du tele travail alors que d'autres ne peuvent... »</i></p> <p><i>« sentiment de culpabilité par rapport à ceux qui ne peuvent pas faire de télétravail »</i></p>	<p>6.8. Sentiment de culpabilité</p>

*Renvoi au texte p.[43](#)*

## Annexe VI. Taxonomie des situations motivantes

Catégorie	Sous-catégorie
<b>1. Conciliation vie privée-professionnelle</b>	1.1. Augmentation de temps pour soi (loisirs, sport, développement personnel)
	1.2. Meilleure conciliation vie privée-professionnelle
	1.3. Meilleure organisation dans la maison
	1.4. Plus de moments en famille/couple / Gestion des enfants plus facile / Moins de conflits
	1.5. Présence de/pour les animaux de compagnie
<b>2. Contenu du travail</b>	2.1. Créativité/Autonomie dans la recherche de solutions / Nouveaux challenges
	2.2. Maintien/Amélioration de l'efficacité
	2.3. Moins de pression/urgence / Charge de travail diminuée
	2.4. Possibilité suivre des formations à distance / de s'autoformer
	2.5. Possibilité de travailler sur des dossiers/projets en arrêt / de rattraper son retard / de prendre du recul
<b>3. Environnement physique de travail</b>	3.1. Être chez soi (confort, tranquillité, cadre agréable)
	3.2. Meilleure concentration / Diminution des interruptions/distractions / Calme
	3.3. Mise à disposition d'outils/technologies adapté(e)s au télétravail
	3.4. Possibilité de retourner à son lieu de travail périodiquement
<b>4. Organisation du travail</b>	4.1. Autonomie/flexibilité dans la gestion de son travail/horaire
	4.2. Gestion d'équipe à réinventer
	4.3. Moins de réunions/Augmentation de l'efficacité des réunions
	4.4. Opportunité pour changer l'organisation/les mentalités
<b>5. Relations au travail</b>	5.1. Compréhension/reconnaissance/confiance de la LH
	5.2. Eloignement des collègues non appréciés/des conflits / des clients agressifs
	5.3. Entraide/solidarité/soutien des collègues
	5.4. Expérience de la communication à distance
	5.5. Maintien du contact/nouvelles façons de communiquer avec les bénéficiaires
	5.6. Maintien de la communication et du contact social avec les collègues (vidéos, mails, messages)
	5.7. Reconnaissance/gratitude/retours positifs des bénéficiaires
<b>6. Situation contextuelle liée à la COVID-19</b>	6.1. Absence de trajets
	6.2. Economies (carburant, repas de midi) liées à l'absence de trajets
	6.3. Evitement des embouteillages lié à l'absence de trajets
	6.4. Gain de temps lié à l'absence de trajets
	6.5. Meilleur impact sur l'environnement lié à l'absence de trajets
	6.6. Pas d'exposition au virus / Sentiment de sécurité sanitaire
	6.7. Possibilité de travailler / Continuer à avoir un revenu/un rythme
	6.8. Vie sociale maintenue/facilitée/revisitée
<b>7. Opportunité pour revoir son mode de vie</b>	7.1. Augmentation du temps de sommeil/du bien-être/de la motivation / Moins de fatigue/stress/énervement
	7.2. Meilleure alimentation
	7.3. Remise en question (personnelle/professionnelle)
	7.4. Sentiment de liberté

Renvoi au texte p.44 et 44

**Annexe VII. Exemples de verbatims des situations motivantes associés aux sous-catégories de la taxonomie validée**

Verbatims des participants	Sous-catégories
<b>1. Conciliation vie privée-vie professionnelle</b>	
<p>« Possibilité de faire des lectures pour lesquelles le temps manque habituellement »</p> <p>« Arrangement de mes horaires qui me permet de faire du sport »</p> <p>« Cette situation est l'occasion d'apprendre beaucoup de choses sur soi. »</p>	1.1. Augmentation de temps pour soi (loisirs, sport, développement personnel)
<p>« Meilleure conciliation vie privée et professionnelle »</p> <p>« Plus de temps pour ma vie privée »</p> <p>« Plus de disponibilité pour mon travail et mes loisirs »</p>	1.2. Meilleure conciliation vie privée-professionnelle
<p>« Je peux laisser mijoter une sauce sur le feu ou faire tourner une machine ou travailler dehors, sur la table du jardin. »</p> <p>« je peux préparer mon repas en même temps que travailler, ce qui me fait gagner du temps sur mon temps de travail, pas obligée de m'arrêter bien avant pour retourner préparer le souper , ) »</p> <p>« Meilleure organisation gestion de la maison »</p>	1.3. Meilleure organisation dans la maison
<p>« Je suis tout le temps avec mes enfants et mon chien »</p> <p>« Profiter plus de sa famille »</p> <p>« Gestion plus aisée des enfants »</p> <p>« Plus cool dans ma relation avec mon mari. »</p>	1.4. Plus de moments en famille/couple / Gestion des enfants plus facile / Moins de conflits
<p>« je sors tous les midis pour une balade avec mon chien :- ) »</p> <p>« Je peux passer plus de temps avec mon animal de compagnie, ce qui m'aide à me détendre. »</p>	1.5. Présence de/pour les animaux de compagnie
<b>2. Contenu du travail</b>	
<p>« Stimulation dans le travail pas la nécessité de développer de nouveaux projets »</p> <p>« Nouveaux challenges »</p> <p>« Sortir de sa zone de confort oblige, une fois le choc légèrement digéré, à se réinventer dans sa pratique professionnelle. Cela permet d'aller sans doute plus vite à l'essentiel et d'être créatif (avec un bémol : dans les fonctions devant être en permanence créatives, la solitude et l'absence d'échanges ne sont pas bénéfiques...) . »</p>	2.1. Créativité/Autonomie dans la recherche de solutions / Nouveaux challenges

<p>« nous ne sommes pas dérangés toutes les 5 minutes, donc plus de rentabilité »</p> <p>« Possibilité de quasiment tout traiter à distance »</p> <p>« Plus d'efficacité car envie de prouver que le télétravail n'empêche pas de travailler. »</p>	2.2. Maintien/Amélioration de l'efficacité
<p>« Charge de travail moins importante »</p> <p>« moins de demandes urgentes/prioritaires/tension/pression »</p> <p>« Moins de pression directe. »</p>	2.3. Moins de pression/urgence / Charge de travail diminuée
<p>« Possibilité d'utiliser le temps pour la formation continue »</p> <p>« L'apprentissage autonome dans les technologies »</p>	2.4. Possibilité suivre des formations à distance / de s'autoformer
<p>« permet de récupérer le retard - de réaliser les tâches habituellement laissée sur le côté en période normale »</p> <p>« prendre le temps de faire un travail plus de fond, de faire des choses qui passaient après toutes les urgences »</p> <p>« une prise de recul par rapport au travail assuré jusqu'à présent »</p>	2.5. Possibilité de travailler sur des dossiers/projets en arrêt / de rattraper son retard / de prendre du recul
<b>3. Environnement physique de travail</b>	
<p>« L'occasion de profiter de mon chez moi (mini potager, terrasse, etc.) »</p> <p>« Travailler en musique »</p> <p>« Je peux travailler en vêtements relax »</p> <p>« je suis tranquille chez moi et pas perturbée par les éléments extérieurs »</p>	3.1. Être chez soi (confort, tranquillité, cadre agréable)
<p>« Moins d'interruption dans le travail donc de plus longues périodes pour pouvoir se concentrer sur un sujet »</p> <p>« Calme et serenite »</p> <p>« Pour effectuer un boulot demandant de la concentration, c'est parfait. On est au calme et on peut se consacrer à sa tâche plus sereinement. »</p>	3.2. Meilleure concentration / Diminution des interruptions/distractions / Calme
<p>« Outils de travail à disposition : ordinateur du travail mais également ordinateur personnel (grand écran Mac, un plaisir en tant que graphiste), vpn, bureau isolé »</p> <p>« les outils mis à disposition sont très performants ce qui limite fortement les inconvénients du travail à distance »</p>	3.3. Mise à disposition d'outils/technologies adapté(e)s au télétravail
<p>« Ma position dans l'entreprise me permet de retourner au bureau quand je le souhaite »</p>	3.4. Possibilité de retourner à son lieu de travail périodiquement

« Aller une fois par semaine au travail »	
<b>4. Organisation du travail</b>	
« L'autonomie pleine et entière de mon travail » « Organisation de travail en fonction des besoins, horaires adaptés » « J'organise mon emploi du temps comme je veux sans horaire fixe. »	4.1. Autonomie/flexibilité dans la gestion de son travail/horaire
« Un management d'équipe à adapter » « Trouver des moyens de stimuler la cohésion d'équipe à distance »	4.2. Gestion d'équipe à réinventer
« voir que le télétravail limite les réunions et que finalement cela tourne bien et qu'on degage du temps de travail: la fin des réunionites chroniques? » « Des réunions plus efficaces par lisesize »	4.3. Moins de réunions/Augmentation de l'efficacité des réunions
« Ma direction ne voulait pas de télétravail - Grâce au covid 19 preuve est faite que le télétravail est vraiment possible » « Une opportunité de changer les mentalités: trop souvent le présentiel est exigé pour une question de contrôle. » « Implementer plus facilement des changements importants en temps de crise »	4.4. Opportunité pour changer l'organisation/les mentalités
<b>5. Relations au travail</b>	
« La reconnaissance de mon employeur » « Encadrement bienveillant et attentif de l'un de mes responsables. » « Confiance de mon supérieur vis à vis de mon travail »	5.1. Compréhension/reconnaissance /confiance de la LH
« Absence physique d'un collègue dont je ne supporte plus la présence au bureau. » « Moins d'activités conflictuelles » « Moins de contact direct avec le public, moins d'agressivité »	5.2. Eloignement des collègues non appréciés/des conflits / des clients agressifs
« Entraide à distance entre collègues » « Solidarité / soutien entre certains collègues d'autres services »	5.3. Entraide/solidarité/soutien des collègues
« Découvrir de nouveaux outils informatiques qui permettent les discussions à distance. » « Nouveaux modes de collaboration »	5.4. Expérience de la communication à distance

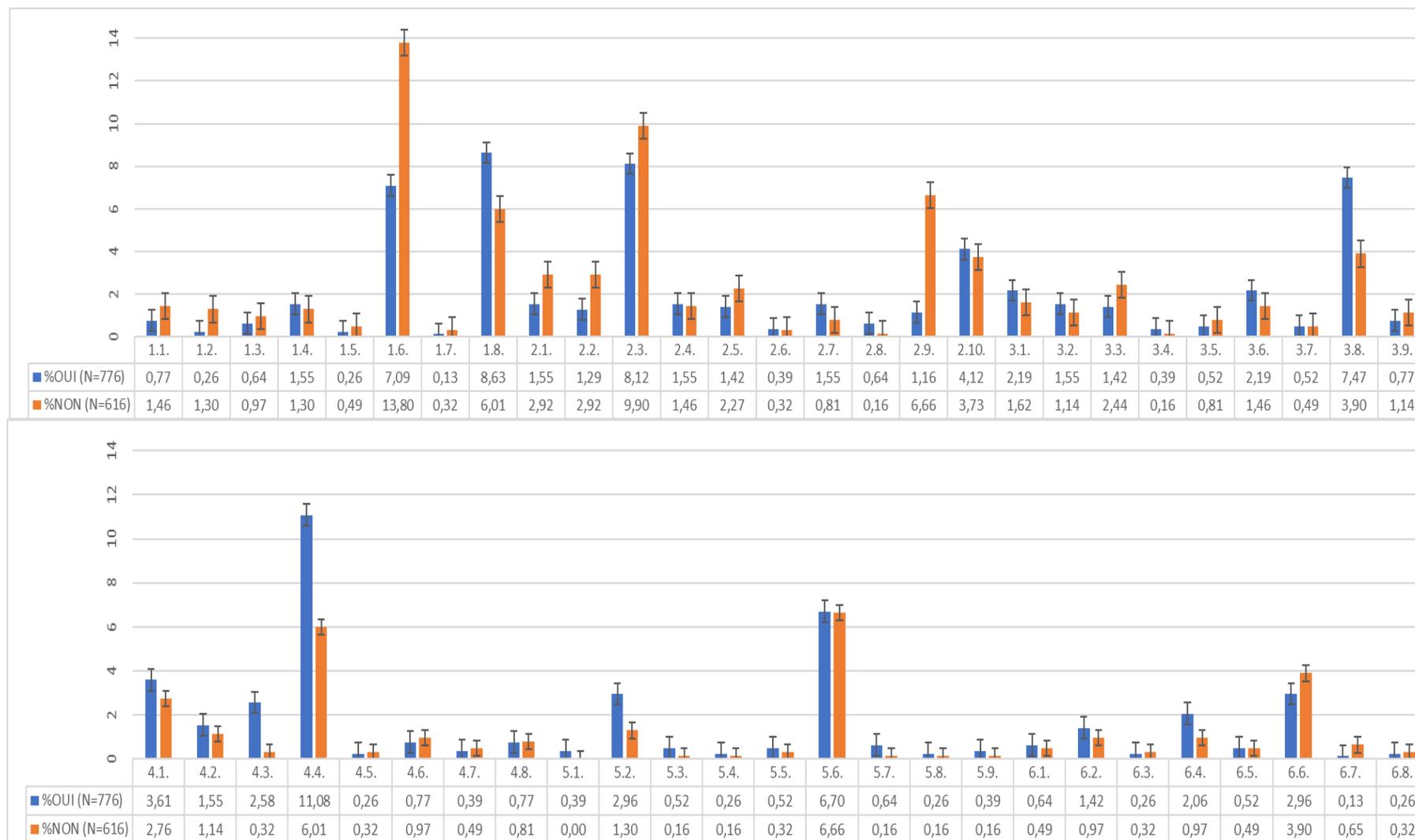
<p>« J'ai pu prendre le temps de contacter mes clients pour voir comment ils allaient... »</p> <p>« Une modification des codes relationnels: le télétravail pendant le confinement crée une plus grande proximité avec, entre autres, les clients, plus de familiarité, plus d'attention aux personnes, moins d'attention aux codes. »</p>	5.5. Maintien du contact/nouvelles façons de communiquer avec les bénéficiaires
<p>« Organisation de réunions virtuelles »</p> <p>« Utilisation de vidéo conférence pour des pauses café improvisées »</p> <p>« avoir l'occasion d'échanger avec mes collègues et responsables via LifeSize permet de garder le lien et de me sentir encore dans une équipe »</p>	5.6. Maintien de la communication et du contact social avec les collègues (vidéos, mails, messages)
<p>« Reconnaissance de nos clients »</p> <p>« Gratitude des clients »</p> <p>« Le retour des étudiants très très positif »</p>	5.7. Reconnaissance/gratitude/retours positifs des bénéficiaires
<b>6. Situation contextuelle liée à la COVID-19</b>	
<p>« Suppression des déplacements »</p> <p>« Ne pas faire de longs trajets »</p>	6.1. Absence de trajets
<p>« Économie d'argent (repas de midi, voiture, essence,...) »</p> <p>« quelle économie! je n'utilise plus ma voiture depuis 3 semaines...Je n'ai pas encore fait le plein de carburant..J'en suis facilement à 150 euros de carburant épargné + les frais de repas..A midi pain et charcuterie, repas du soir préparé par moi-même..Fini les achats au lunch du service où un sandwich vous coute 4.5 euros!»</p>	6.2. Economies (carburant, repas de midi) liées à l'absence de trajets
<p>« Éviter les bouchons et la circulation »</p> <p>« Pas d'embouteillages pendant des heures »</p>	6.3. Evitement des embouteillages lié à l'absence de trajets
<p>« Le fait d'être chez soi : gain de temps »</p> <p>« moins de temps perdu (voiture, aller reprendre les enfants) »</p>	6.4. Gain de temps lié à l'absence de trajets
<p>« J'épargne l'essence en restant à la maison et je me dis que je pollue donc moins »</p> <p>« Ecologiquement acceptable (moins de déplacements) »</p>	6.5. Meilleur impact sur l'environnement lié à l'absence de trajets
<p>« Ne pas être en contact avec ce virus »</p> <p>« Sécurité sanitaire de continuer à travailler sans être exposée au virus »</p>	6.6. Pas d'exposition au virus / Sentiment de sécurité sanitaire

<p>« Je me considère comme faisant partie des privilégiés qui ont pu garder un emploi ET un salaire. »</p> <p>« le faite de toujours pouvoir travailler »</p> <p>« Chance de continuer à travailler et de pouvoir occuper mes journées avec mon travail »</p>	<p>6.7. Possibilité de travailler / Continuer à avoir un revenu/un rythme</p>
<p>« Apéro virtuel le vendredi »</p> <p>« Mon naturel légèrement plus introverti qu'extraverti s'accommode assez bien à la baisse d'obligations sociales. Je parle bien ici des OBLIGATIONS, pas du PLAISIR social :- ) »</p> <p>« Solidarité entre les différents organisme de la commune, c'est motivant de travailler dans ce contexte. »</p>	<p>6.8. Vie sociale maintenue/facilitée/revistée</p>
<p><b>7. Opportunité pour revoir son mode de vie</b></p>	
<p>« Confort de vie : plus d'heures de sommeil, gain de temps transport, etc. »</p> <p>« Moins stressée par les fins de journées »</p> <p>« Je suis moins fatiguée car je n'ai plus besoin de faire la navette Liège-Bruxelles chaque jour. »</p>	<p>7.1. Augmentation du temps de sommeil/du bien-être/de la motivation / Moins de fatigue/stress/énervement</p>
<p>« Repas de midi de meilleure qualité qu'au travail »</p> <p>« meilleur alimentation »</p>	<p>7.2. Meilleure alimentation</p>
<p>« On se rend compte des choses qui sont vraiment vitale! »</p> <p>« Prendre le temps de réfléchir à mon poste et à une réorientation possible »</p>	<p>7.3. Remise en question (personnelle/professionnelle)</p>
<p>« Liberté »</p> <p>« liberté et bien être, »</p>	<p>7.4. Sentiment de liberté</p>

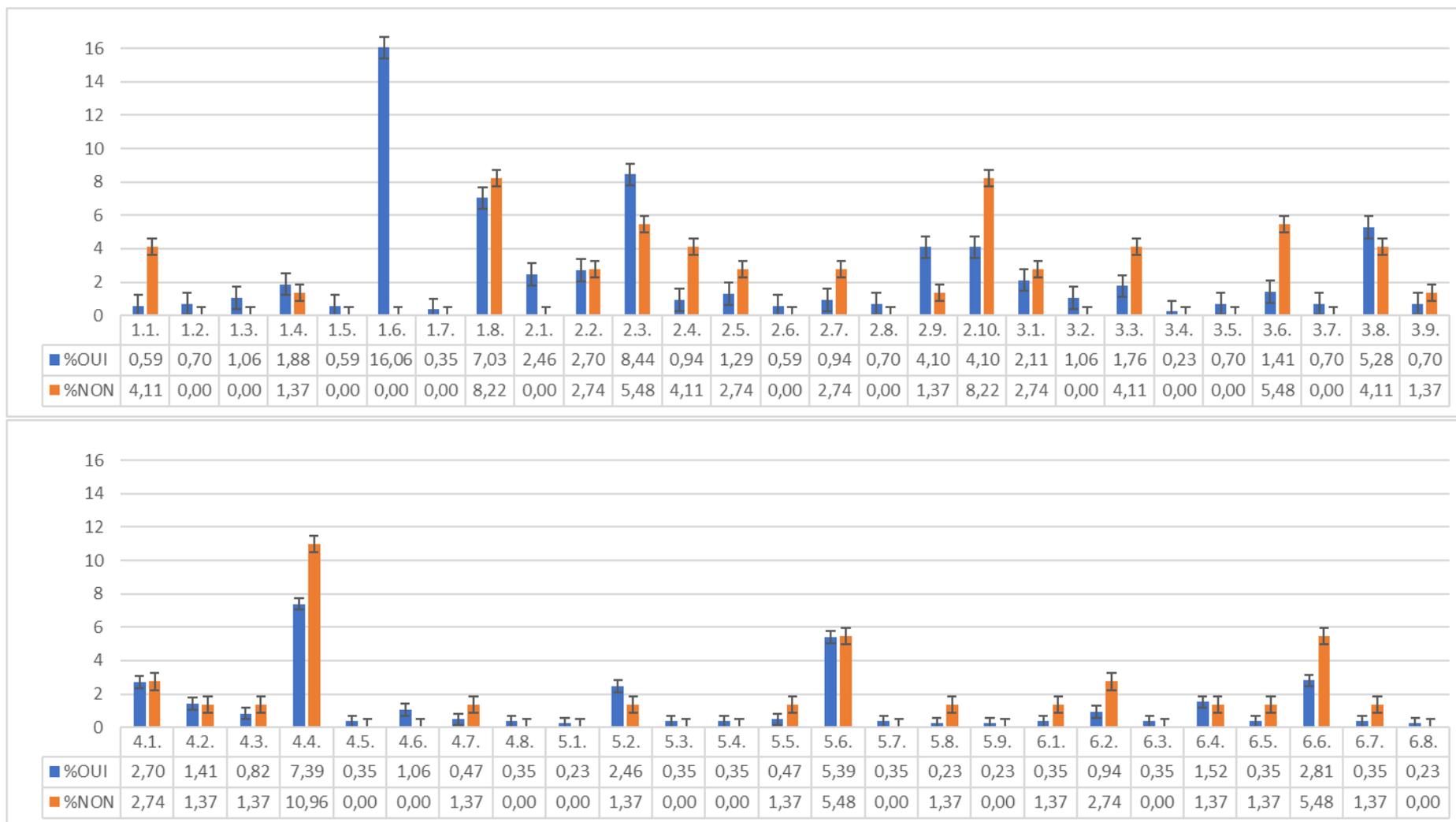
Renvoi au texte [p.45](#)

## Annexe VIII. Situations problématiques selon les variables

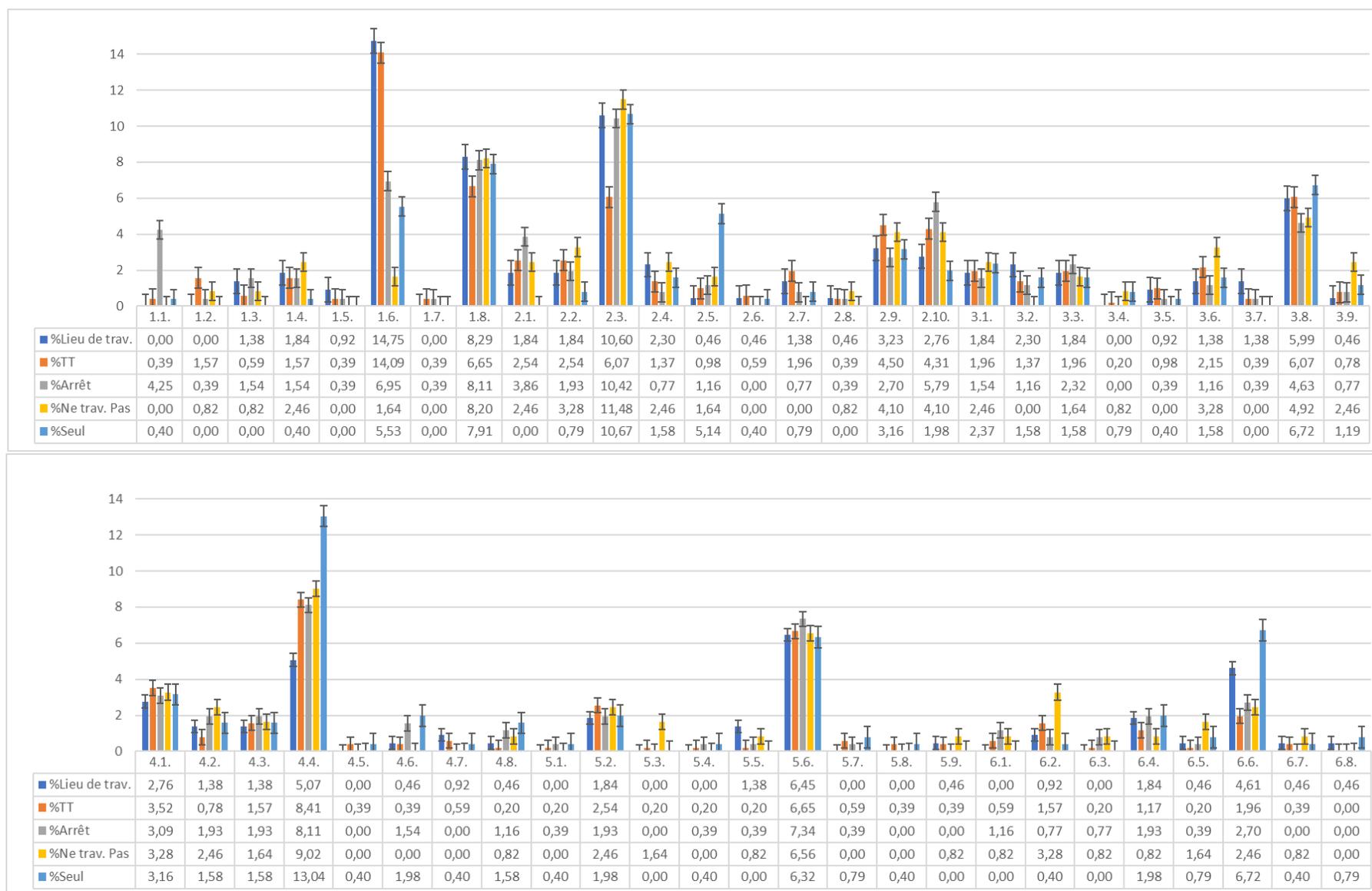
### a. Situations problématiques selon l'existence d'une pièce isolée pour télétravailler (renvoi au texte p.56)



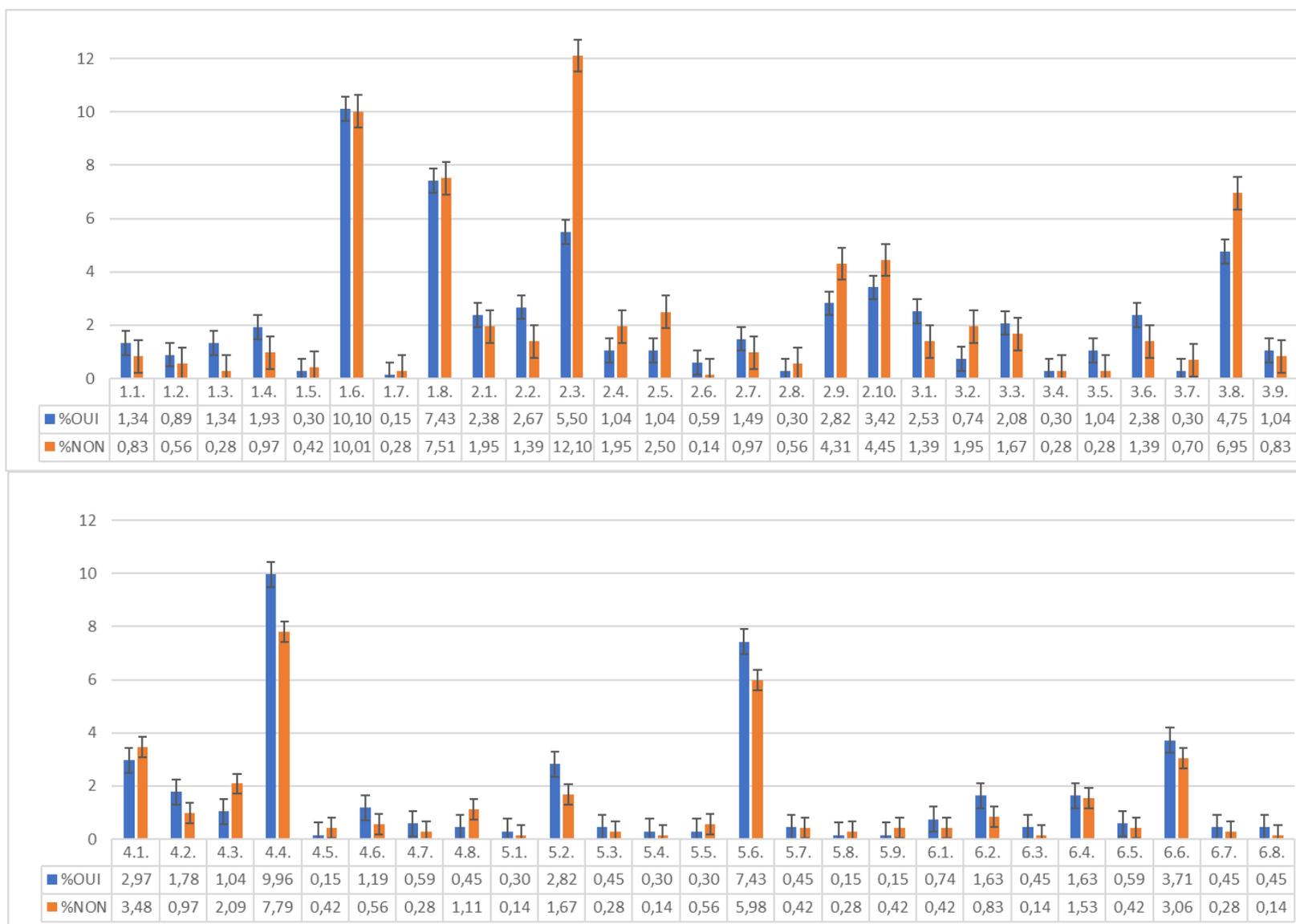
**b. Situations problématiques selon la présence d'enfants (renvoi au texte p.56)**



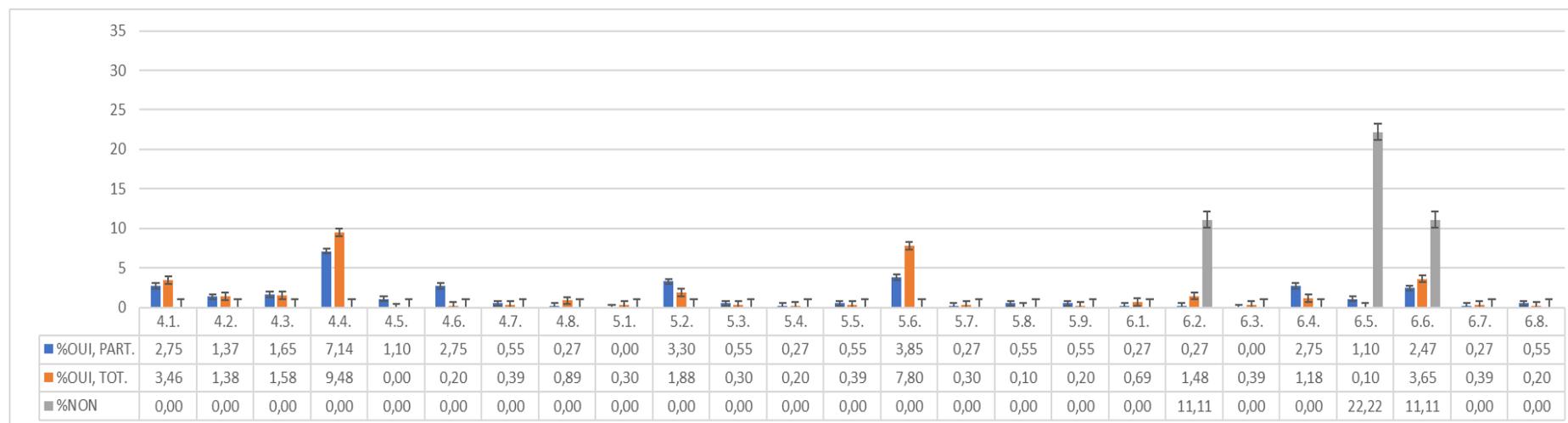
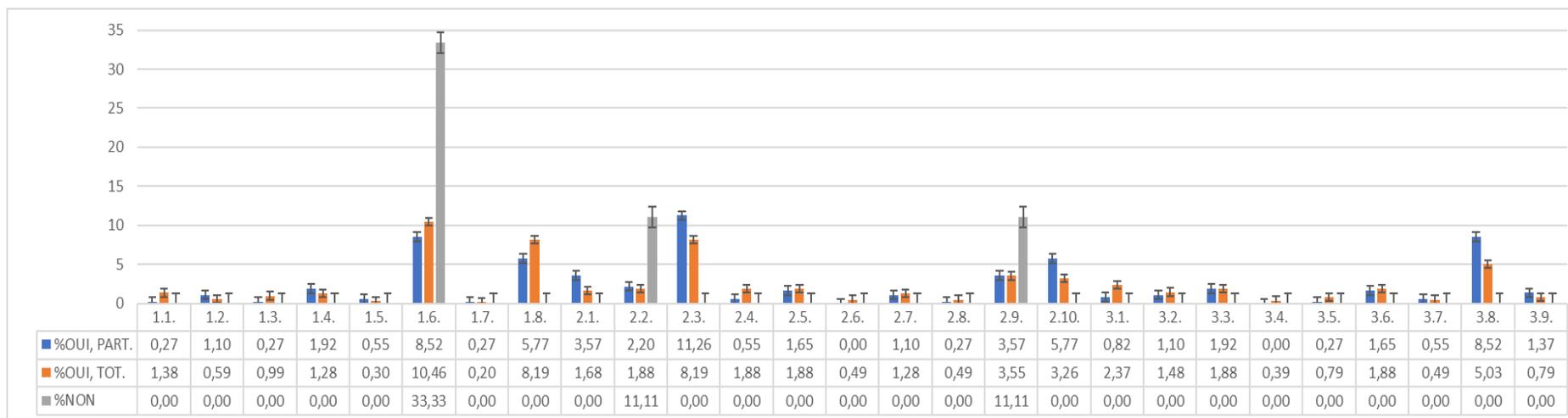
c. *Situations problématiques selon la situation professionnelle du cohabitant (renvoi au texte p.57)*



d. *Situations problématiques selon la possibilité de télétravailler avant la crise sanitaire (renvoi au texte p.58)*

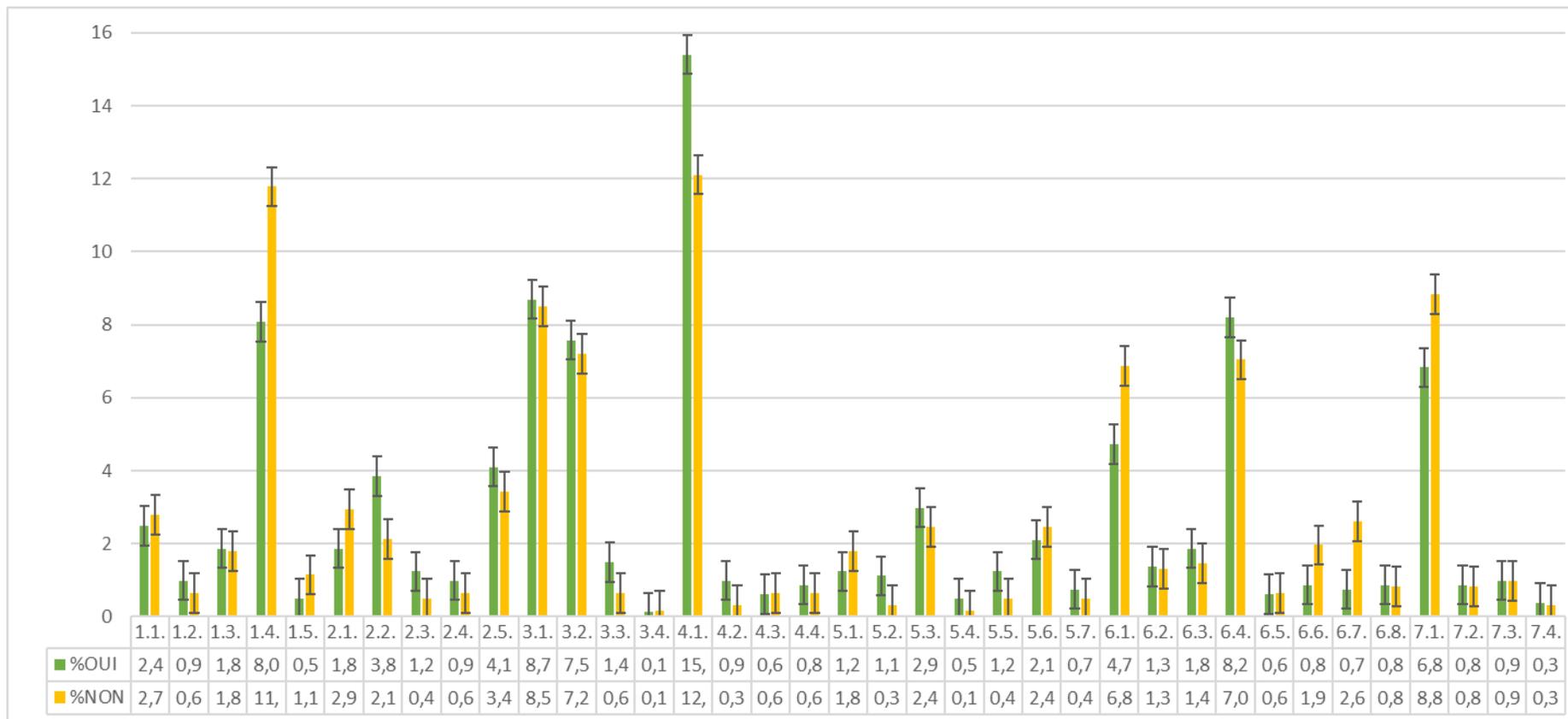


e. *Situations problématiques selon l'adaptabilité de l'activité au télétravail (renvoi au texte p.58)*

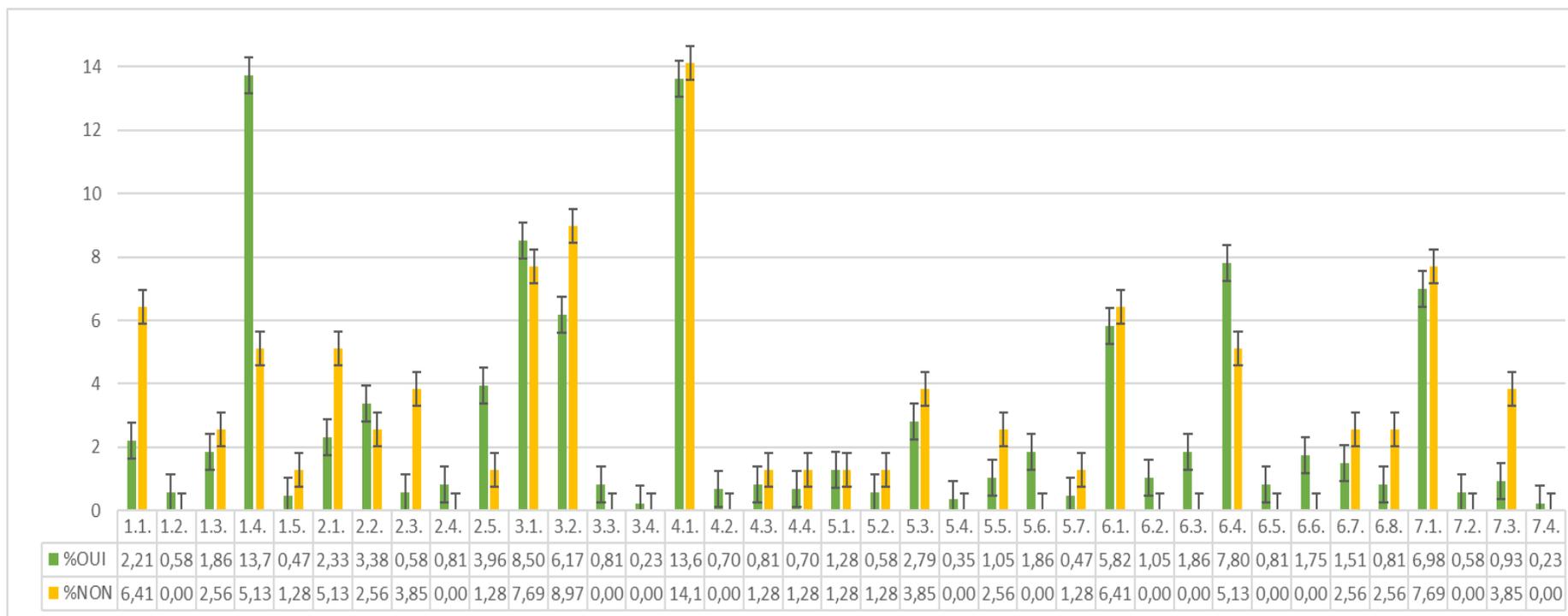


## Annexe IX. Situations motivantes selon les variables

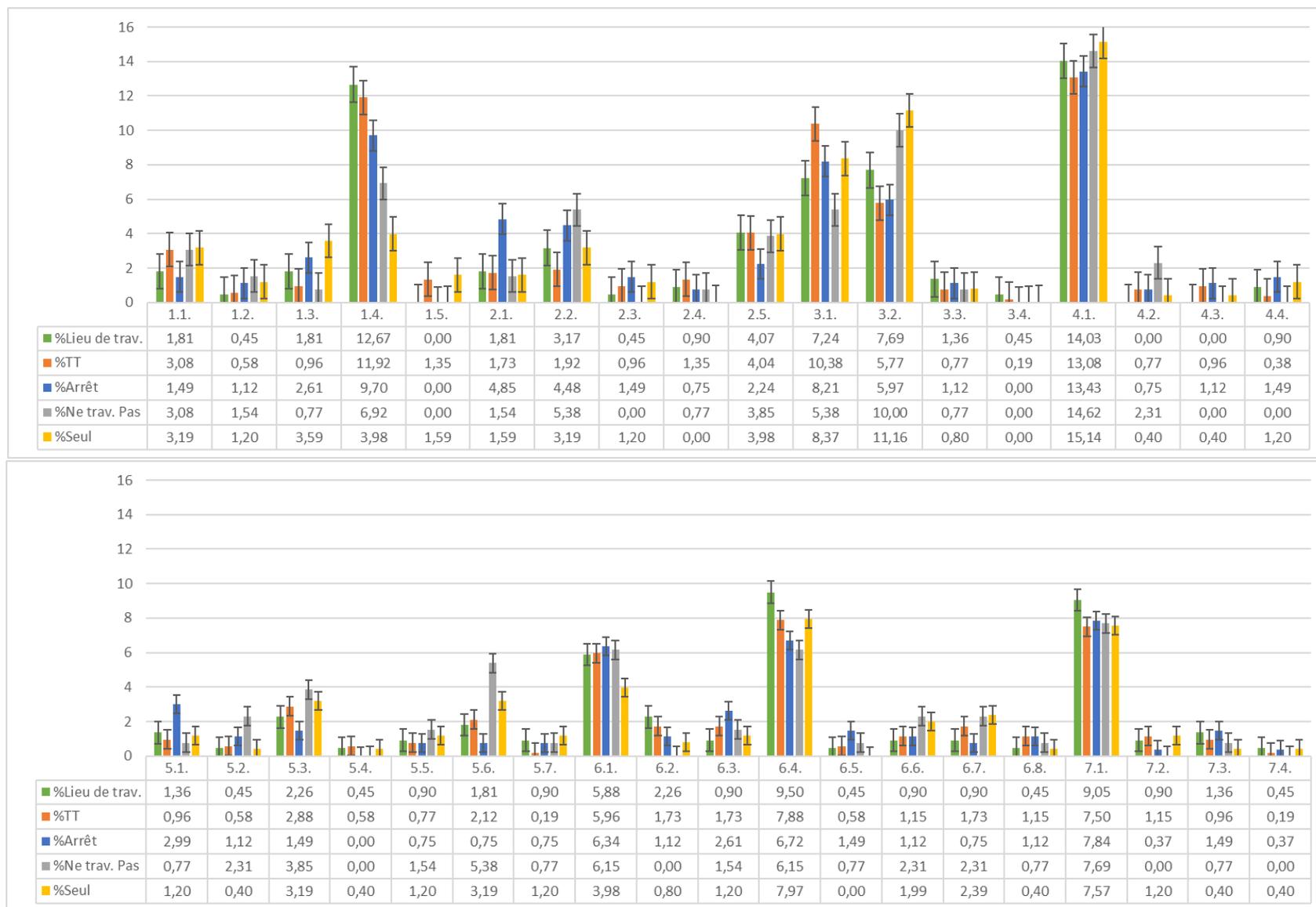
a. Situations motivantes selon l'existence d'une pièce isolée pour télétravailler (renvoi au texte p.59)



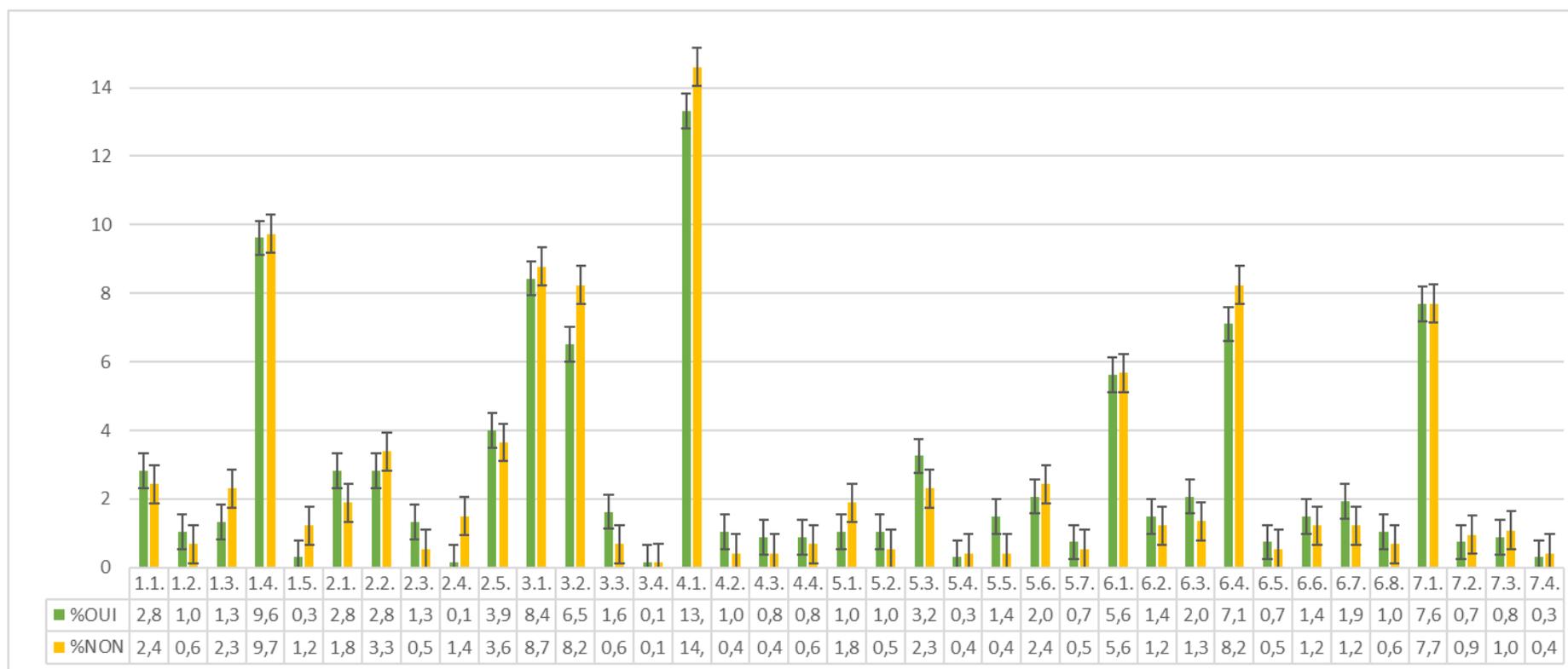
**b. Situations motivantes selon la présence d'enfants (renvoi au texte p.59)**



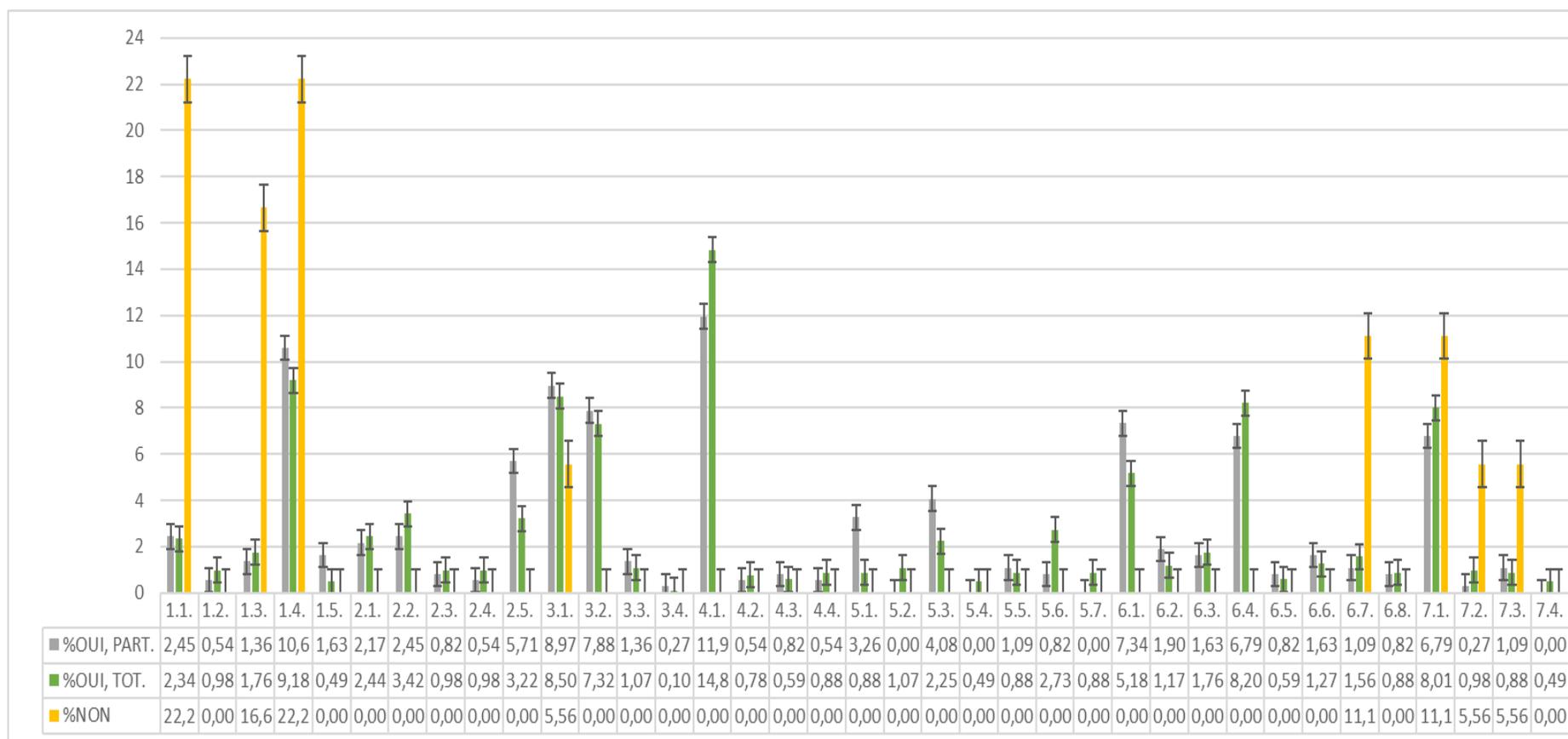
c. *Situations motivantes selon la situation professionnelle du cohabitant (renvoi au texte p.60 et 61)*



d. Situations motivantes selon la possibilité de télétravailler avant la crise sanitaire (renvoi au texte p.62)



e. *Situations motivantes selon l'adaptabilité de l'activité au télétravail (renvoi au texte p.63)*



---

## RÉSUMÉ

---

Le confinement belge qui s'est déroulé du 18 mars au 3 mai 2020 aura été la source d'un changement brutal de pratiques dans les entreprises, les obligeant à faire télétravailler leurs employés parfois pour la première fois. Cette étude exploratoire, basée sur une enquête en ligne de l'Unité de Valorisation des Ressources Humaines de l'Université de Liège qui a pris place durant le confinement, a pour objectif l'analyse de ce télétravail contraint et, plus précisément, des situations motivantes et problématiques qu'il a entraînées auprès des travailleurs. Les situations recueillies ont, pour la plupart, pu être comparées aux avantages et inconvénients de la littérature sur le télétravail. Les résultats ont montré que les participants ont majoritairement rencontré des situations problématiques de l'ordre de leur environnement de travail et de la conciliation vie privée-vie professionnelle et des situations motivantes relatives à la situation contextuelle liée à la COVID-19 et à leur environnement de travail. Les nouveautés par rapport à la littérature concernent, pour les situations motivantes, les aspects social, communicationnel et technologique du télétravail et du confinement, ainsi que le fait d'avoir la possibilité de retourner à son lieu de travail périodiquement et de se sentir en sécurité par rapport au virus. Pour les situations problématiques, ces nouveautés concernent le confinement et le sentiment de culpabilité entraîné par la possibilité de télétravailler. Les effets de cinq variables (existence d'une pièce isolée, présence d'enfants dans l'habitation, situation professionnelle du cohabitant, possibilité de télétravailler avant la crise sanitaire, adaptabilité de l'activité au télétravail) sur ces situations ont également été étudiés. Leur analyse permet d'apercevoir un lien entre ces variables et les situations rapportées par les télétravailleurs contraints. Cependant ces liens n'étaient pas toujours soutenus par la littérature et certains biais ont été relevés, avec pour conséquence la réplication nécessaire de ces résultats. Des pistes pour les entreprises ont également pu être identifiées.