



**HAL**  
open science

## Généralisation du télétravail. Attitudes et comportements des salariés

Manon Marrel

► **To cite this version:**

Manon Marrel. Généralisation du télétravail. Attitudes et comportements des salariés. Gestion et management. 2020. dumas-03151267

**HAL Id: dumas-03151267**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-03151267>**

Submitted on 19 Mar 2021

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License



# **Généralisation du télétravail.**

## **Attitudes et comportements des salariés.**

**Présenté par : MARREL Manon**

**Tuteur universitaire : ABORD DE CHATILLON Emmanuel**

**Master 1 (FI)  
Master Gestion des Ressources Humaines  
2019 - 2020**



Avertissement :

Grenoble IAE, au sein de l'Université Grenoble Alpes, n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires des candidats aux masters en alternance : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Tenant compte de la confidentialité des informations ayant trait à telle ou telle entreprise, une éventuelle diffusion relève de la seule responsabilité de l'auteur et ne peut être faite sans son accord.

# SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>7</b>
<b>PARTIE 1 – GENERALISATION DU TELETRAVAIL, ATTITUDES ET COMPORTEMENTS DES SALARIES</b> .....	<b>8</b>
<b>I. Télétravail</b> .....	<b>8</b>
A. Définitions et caractéristiques.....	8
B. Historique.....	9
C. Bénéfices et risques.....	10
<b>II. Généralisation du télétravail</b> .....	<b>12</b>
A. Contexte.....	12
B. Effet d'apprentissage massive.....	13
C. Télétravail, la norme dans certaines entreprises.....	14
<b>III. Attitudes et comportements des salariés</b> .....	<b>16</b>
A. Définitions des concepts.....	16
B. Attitudes positives et comportements favorables à sa généralisation.....	16
C. Attitudes négatives et comportements non favorables à sa généralisation.....	18
<b>PARTIE 2 – ENQUETE EN LIGNE</b> .....	<b>21</b>
<b>I. Méthodologie de recherche</b> .....	<b>21</b>
A. Hypothèses à vérifier.....	21
B. Construction de l'enquête.....	23
C. Collecte des données.....	24
<b>II. Analyse des résultats</b> .....	<b>25</b>
A. Généralisation du télétravail.....	25
B. Evolutions des attitudes et réactions des salariés.....	27
C. Evolutions de la perception des salariés.....	29
<b>III. Discussion</b> .....	<b>32</b>
A. Synthèse des résultats clés.....	32
B. Les limites de l'enquête.....	33
C. Recommandations des pistes de recherches futures.....	34
<b>CONCLUSION</b> .....	<b>35</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	<b>36</b>
<b>TABLES DES ANNEXES</b> .....	<b>38</b>
<b>ANNEXE 1 : QUESTIONNAIRE – GOOGLE FORM</b> .....	<b>39</b>
<b>ANNEXE 2 : TABLEAUX AVANTAGES ET INCONVENIENTS DU TELETRAVAIL</b> .....	<b>43</b>

## INTRODUCTION

« *Tous ceux qui peuvent télétravailler doivent télétravailler, c'est impératif !* » a déclaré le Premier ministre Edouard Philippe. De son côté, la Ministre du travail, a insisté sur le fait que « *Tous les salariés qui peuvent faire du télétravail doivent faire du télétravail, d'office et sans formalité* ».

En effet, la crise sanitaire liée au Covid-19 a entraîné le recours massif du télétravail en France. Cela a ainsi permis un test grandeur nature avec environ 8 millions de personnes ayant expérimenté le télétravail. A l'heure du déconfinement, le mot d'ordre était de maintenir ce télétravail au maximum. Cette situation était impensable il y a encore quelques temps car comme nous le rappelle la Dares, en 2017, seulement 3% des salariés pratiquaient le télétravail au moins un jour par semaine. Toutefois, les mouvements sociaux de décembre 2019 ont eu un impact sur le déploiement et la perception du télétravail. En effet, à cette période, 38 % des salariés non-télétravailleurs ont opté pour le télétravail selon l'étude télétravail 2020 Malakoff. Ainsi, entreprises, managers et surtout salariés ont pu découvrir le télétravail mais dans un contexte bien particulier. En effet, cette découverte dans le contexte covid-19, a été imposée, précipitée et donc non préparée, hors de tout cadre juridique et ce, pour un télétravail à 100%. Ainsi, le ministère du travail a appelé les employeurs « à la tolérance ». Selon l'étude Randstad Awards 2016, la volonté de télétravailler était forte chez les salariés. En effet, 64 % des personnes interrogées ont indiqué, vouloir télétravailler. Cependant, cette pratique était à cette période, encore peu développée, même si le concept du télétravail est connu depuis un certain temps. Cette non généralisation du télétravail était notamment due à une culture managériale « à la française » réputée frileuse au changement et souhaitant avoir un contrôle direct sur ses salariés. En outre, avec ce télétravail « forcé », nous constatons une certaine évolution des attitudes et comportements vis-à-vis du télétravail, notamment du côté des employeurs. En effet, beaucoup d'entreprises y voient finalement des bénéfices et souhaitent même que le télétravail devienne la règle sur le long terme. C'est par exemple le cas du groupe PSA, Facebook ou encore Twitter... Ainsi, nous pouvons constater un certain revirement de situation avec cette forme de travail qui finalement est susceptible de se répandre dans les organisations de travail. Il s'agit d'une opportunité fondamentale pour les Ressources Humaines, au-delà de réfléchir au développement du télétravail de manière plus formelle, de questionner la perception de la généralisation du télétravail par les salariés. Comme nous avons pu le préciser précédemment, les salariés étaient les demandeurs du télétravail, ainsi il est important d'avoir un retour d'expérience de leur part et de constater d'éventuels changements d'attitudes et comportements de leur côté également. Ainsi nous pouvons nous demander : **Quel est l'impact de la généralisation du télétravail sur les attitudes et comportements des salariés ?**

Afin de répondre à cette problématique, nous allons dans une première partie, analyser les concepts liés au télétravail, à sa généralisation puis à l'impact sur les attitudes et comportements des salariés, que ce soit positif ou négatif. Cela nous permettra de définir le cadre de l'étude que nous allons mener dans un deuxième temps. En effet, suivra l'analyse d'une enquête en ligne permettant de vérifier la théorie et d'apporter des éléments de réponse à la problématique.

## **PARTIE 1 – GENERALISATION DU TELETRAVAIL, ATTITUDES ET COMPORTEMENTS DES SALARIES**

Dans cette première partie, nous allons étudier ce qu'est le télétravail, et allons ainsi traiter des fondamentaux. Puis, nous parlerons de la généralisation du télétravail et des attitudes et comportements des salariés. Cette première partie va s'appuyer sur les études de chercheurs, les théories et concepts, ainsi que sur les différents débats sur le sujet.

### **I. TELETRAVAIL**

Nous allons tout d'abord faire un état des lieux concernant le télétravail et ce, avant sa généralisation. Ainsi, nous allons faire un tour d'horizon du télétravail en ayant des définitions, un historique, puis les bénéfices et risques identifiés.

#### *A. Définitions et caractéristiques*

Nous allons dans cette sous-partie, prendre connaissance des différentes définitions proposées et caractéristiques du télétravail. Il n'existe pas une définition universelle du télétravail mais des définitions de différents auteurs.

Tout d'abord, le télétravail signifie « travail à distance » (Metzger et Cléach, 2004, cités par Dumas et Ruiller, 2014). C'est ainsi qu'on parlait du télétravail auparavant. Le site officiel du service public, en donne la définition suivante « *le télétravail est une forme d'organisation du travail basée sur les technologies de l'information et de la communication (TIC). Il permet au salarié, de façon volontaire, de travailler ailleurs que dans les locaux de son employeur* ». Plusieurs auteurs s'accordent pour définir le télétravail comme un travail réalisé à distance et au moyen des « nouvelles » technologies de l'information et de communication (Fernandez, Guillot, 2014 ; Rey & Sitnikoff, 2006, cités par Vayre, 2019).

Le télétravail amène à la notion de « déspatialisation » définie par le professeur de management Laurent Taskin comme « la distance non physique mais aussi et surtout psychologique, liée à l'éloignement du travailleur de son environnement de travail au sens large (collègues, espaces communs, échanges informels et formels etc.) ». On arrive donc à une dispersion spatiale et temporelle.

Dans ces différentes définitions du concept du télétravail, nous pouvons constater que celles-ci évoquent la distance géographique ainsi que le recours aux nouvelles technologies d'information et de communication (NTIC) comme (Largier, 2001) le fait remarquer.

Cela peut donc amener à différentes pratiques de travail à distance qui peut être exercé à domicile, en bureaux partagés, en espace de coworking, en bureaux satellites ou dans de multiples tiers lieux (Chabault, 2018). Dans le cadre de ce mémoire, nous allons nous intéresser plus particulièrement aux télétravailleurs à domicile.

En réalité, le concept de télétravail demeure obscur car on utilise une quantité de qualificatifs pour parler du télétravail afin de préciser de quoi on parle (Largier, 2001). En effet, le télétravail peut se présenter sous différentes formes. Il y a par exemple, le télétravail indépendant ou salarié qui amène à préciser le statut de l'individu. On s'intéresse également à la temporalité du télétravail (temps plein

ou temps partiel). Certains auteurs distinguent aussi le télétravail formel du télétravail informel en évoquant notamment le concept de « télétravail gris » qui est une forme de télétravail non formalisée dans le contrat de travail. Il y a donc le télétravail contractualisé et le télétravail non contractualisé (Taskin & Devos, 2005 ; Troup & Rose, 2012, citée par Vayre, 2019). On différencie également le télétravail occasionnel, du régulier à celui qui est permanent. Golden, 2012 (cité par Vayre, 2019) propose de faire la différence entre le télétravail traditionnel et le non traditionnel, c'est-à-dire entre celui qui est fait sur les heures de travail et celui effectué en dehors des heures de travail. Il faut savoir identifier également le télétravail non prévu mais réalisé pour répondre à une charge de travail importante comme (Ojala, 2011, cité par Vayre), le précise. La finalité de ces précisions est au final de mieux cerner les conditions dans lesquelles se déroule le travail. Cependant, « *c'est ce problème de définition et de délimitation du concept qui rend si difficile le comptage des télétravailleurs* » (Fusulier & Lannoy, 1999, cités par Largier, 2001, p 7). Effectivement, le fait de ne pas avoir de définition universelle du concept de télétravail peut avoir pour effet d'amener à une déclaration assez aléatoire des télétravailleurs en fonction de la définition de chacun.

Ensuite, selon certaines études les formes de télétravail les plus répandues sont le télétravail à domicile, à temps plein ou en alternance (Bentley et al., 2016 ; Bureau of Labor Statistics, 2016 ; Worldatwork, 2011 cités par Vayre, 2019).

Par ailleurs, nous pouvons nous intéresser aux caractéristiques des télétravailleurs, c'est-à-dire, à leur profil. En effet, comme le précise (Vayre, 2019) les résultats d'études s'accordent sur certaines de leurs caractéristiques qui sont les suivantes : en majorité, il s'agit de personnes à temps plein, qui occupent des postes à responsabilités (ex : cadres), avec un niveau de formation élevé (diplômés du supérieur), d'âge moyen (25-50 ans), plutôt des hommes, vivant en zone urbaine, en couple et ayant un ou des enfant(s) ((Alizadeh, 2012 ; Bureau of Labor Statistics, 2016 ; Haddon & Brynin, 2005 ; Ojala, 2011 ; Peters et al., 2004 ; Vilhelmsen & Thulin, 2016 ; Vittersø et al., 2003 ; Welz & Wolf, 2010, cités par Vayre, 2019). Cela montre certaines inégalités en termes d'accès au télétravail. Mais certains métiers ne sont pas éligibles à ce mode de fonctionnement car ils nécessitent une proximité physique avec l'homme (métiers de la santé, services à la personne, production etc.).

## *B. Historique*

Dans cette deuxième sous-partie, nous allons remonter aux origines du télétravail.

Le télétravail impacte le monde du travail depuis les années 1990. En effet, le développement des technologies numériques a permis la transformation des espaces et des temporalités et la structuration de formes de travail médiatisé et distant (Fenner & Renn, 2010, cités par Vayre, 2019). Cependant, la réflexion concernant la façon dont les ordinateurs et les NTIC pouvaient changer la vie et le travail a commencé dès 1969 avec Alan Kiron (Waters-Lynch, 2020). Mais c'est en 1976 qu'un auteur, dénommé Nilles fait émerger le concept de télétravail. Celui-ci a une définition très large du concept qu'il définit de la manière suivante « *le télétravail est le résultat de la substitution des télécommunications aux transports de biens et de personnes* » (Largier, 2001, p 4). Selon lui, et à cette époque, le télétravail est promis à un bel avenir. A l'époque, certains imaginaient son déploiement massif à long terme. Par exemple, Peter Drucker, auteur et théoricien en management d'entreprise, avait déclaré en 1993, que les navettes au bureau étaient obsolètes. Il était ainsi confiant sur un développement important du travail à distance (Waters-Lynch, 2020). C'est également le cas de l'American Telegraph Telephon (ATT) comme (Largier, 2001) le précise, ces derniers prédisaient en 1971 que vingt plus tard les Américains travailleraient de chez eux. Ce qui finalement, n'arriva pas. En



effet, la population a finalement attendu le début des années 2000 pour avoir les équipements nécessaires (internet micro-ordinateurs, téléphones portables) pour exercer le travail à distance (Craipeau, 2010, cité par Vayre, 2019). Mais nous pouvons constater, et ce, notamment à travers des données chiffrées, que la progression a été plutôt lente et régulière jusqu'à présent. Pourtant, les entreprises voyaient dans ce concept l'opportunité d'améliorer les conditions de vie au travail et ainsi répondre à un sujet d'actualité pour certaines entreprises qui avaient la volonté d'intégrer dans leurs politiques, le développement du bien-être au travail. Néanmoins, un retard français est à déplorer alors que les TIC se sont largement répandues. Ce retard français est toutefois à nuancer car sa courbe de progression serait relativement comparable à la plupart des pays européens (Welz & Wolf, 2010, cités par Vayre, 2019) même si certains ont une progression plus rapide et significative comme la République Tchèque, le Danemark, Belgique, Lettonie, et les Pays-Bas. Mais alors la technologie ne serait finalement pas le frein au télétravail puisqu'elle permet aujourd'hui d'effectuer le travail à distance. Il y aurait au final, 2 principaux obstacles à une plus grande adoption du télétravail (Waters-Lynch, 2020). Le premier est la culture organisationnelle. Nilles l'a en effet reconnu « *la façon dont nous nous organisons est souvent en retard sur ce que la technologie permet* ». Le changement prend du temps, il est difficile pour les organisations de changer leur mode de fonctionnement traditionnel. Le deuxième obstacle est le fait que les gens ne veulent pas forcément travailler tout seul, mais ont besoin des autres pour travailler.

Certaines entreprises se sont pourtant lancées dans l'expérience du télétravail. C'est par exemple le cas de Yahoo qui a finalement fait un retour en arrière en 2013 à l'arrivée du nouveau PDG, Marissa Mayer qui a découragé les salariés à télétravailler car selon elle, « *les gens sont plus collaboratifs et innovants lorsqu'ils sont ensemble face à face* » (Waters-Lynch, 2020). C'est également le cas de Steve Job, le fondateur d'Apple, qui donnait une grande importance au fait d'avoir des bureaux physiques. Un autre groupe a testé le travail à distance et a finalement décidé de faire machine arrière. Il s'agit d'IBM, qui en 2017 décide de supprimer le télétravail afin de ramener leurs employés et mieux innover.

Le paradoxe à cette progression lente est que les salariés aspirent au télétravail. En effet, 61% des français souhaitent télétravailler, pourtant, seulement 17% télétravaillent. Suite à ce constat, le gouvernement a décidé de simplifier le recours au télétravail pour les entreprises et leurs salariés. Ainsi, l'ordonnance Macron de 2017 est venue préciser et simplifier certains points afin d'inciter les entreprises à le développer. On constate notamment un allègement des formalités avec par exemple la possibilité d'adopter le télétravail par simple échange oral ou mail entre employeur salarié.

### C. Bénéfices et risques

Nous allons à présent nous intéresser aux bénéfices et risques que peut engendrer le télétravail. Pour cela, nous pouvons nous appuyer sur l'étude Télétravail 2020 Malakoff – Regards croisés salariés / Entreprises, que nous pourrions compléter par les études de chercheurs traitant également de ce thème. Il y a d'une part, les bénéfices et risques pour les employeurs et ceux pour les salariés. Dans le cadre de ce mémoire, c'est avant tout la perception des salariés qui nous intéresse, ainsi nous allons plus précisément cibler les effets que le télétravail peut avoir sur eux.

Dans un premier temps, nous allons identifier les bénéfices du télétravail pour les salariés. Selon l'étude citée précédemment, la première motivation des salariés pour la mise en place du télétravail serait pour 46%, le fait de réduire/ supprimer le temps de trajet domicile-lieu de travail. Ensuite, le deuxième bénéfice du télétravail pour 39% des salariés interrogés est le fait de pouvoir planifier ses horaires de travail selon les besoins. En troisième bénéfice, ressort le fait de pouvoir mieux concilier

vie pro-vie perso (pour 37% des salariés interrogés). Toujours selon cette étude, certains salariés interrogés remarquent une plus grande autonomie dans le travail (88%), une meilleure efficacité et productivité dans le travail (88%), une diminution de la fatigue (86%), des économies financières (79%), un engagement accru dans son travail (79%), une santé améliorée (76%), une meilleure qualité de sommeil (75%), ou encore l'opportunité de faire du sport, activités et loisirs de manière plus régulière (64%). L'étude fait remarquer le fait qu'il y a une certaine convergence des opinions entre salariés et dirigeants concernant les bénéfices perçus. En somme, on constate un certain nombre d'avantages à pratiquer le télétravail. Il est perçu comme un moyen d'amélioration de l'équilibre travail-famille (Jenson, 1994 ; Madsen, 2003, cités par Dumas et Ruiller, 2014). En effet, lorsque les télétravailleurs n'ont pas une surcharge de travail, le temps passé avec la famille serait plus long. Certains chercheurs sont aussi d'accord avec le fait que le télétravail permet d'augmenter l'autonomie des personnes (Brev, 1999, cité par Dumas & Ruiller, 2014) notamment en termes d'horaires mais aussi de réalisation des missions. Ils ont l'impression de mieux contrôler leur temps de travail. Cela contribue à augmenter la motivation des salariés (Hill et al., 2003, cités par Vayre, 2019) et la satisfaction professionnelle (Gajendra & Harrison, 2007 ; Kelliher & Anderson, 2010 ; Mello, 2007 ; Rey & Sitnikoff, 2006 ; Troup & Rose, 2012 ; Vega et al., 2015, cités par Vayre, 2019). Le télétravail serait également une ressource pour faire face au stress professionnel qui est notamment provoqué par les interruptions fréquentes dans le lieu de travail habituel (Fonner & Roloff, 2010, cités par Vayre, 2019) et permettrait ainsi une meilleure concentration et donc productivité du salarié.

On constate donc, divers avantages à ce télétravail qui contribue à cette volonté des salariés à télétravailler. Cependant, il y a également des risques pour les salariés et il convient de les identifier. L'étude Malakoff citée précédemment, fait ressortir deux choses par rapport aux difficultés perçues. D'une part, les pourcentages sont moins élevés, c'est-à-dire que le poids des bénéfices serait plus important que celui des risques. Ensuite, il y a une divergence cette fois-ci entre la perception des salariés et celle des dirigeants. Le premier risque identifié par les salariés est que le télétravail engendre pour 58% d'entre eux, une difficulté pour séparer les temps relevant de la vie privée et ceux de la vie professionnelle alors qu'un des bénéfices premier du télétravail est justement le fait de pouvoir mieux concilier vie pro-vie perso, on constate au final une confusion des temps de vie et d'horaires de travail plus longs. En effet, selon l'enquête de la Dares de 2019 sur le télétravail, « *les télétravailleurs réguliers travaillent en moyenne 35 minutes de plus que leurs collègues et sont plus nombreux à dépasser 50 heures par semaine* ». 51% rencontrent un risque d'addiction au travail selon l'étude Malakoff. Cette addiction au travail amène finalement à un accroissement du temps de travail qui pourrait s'expliquer par la théorie de l'échange social selon (Kelliher & Anderson, 2010, cités par Vayre, 2019) car dans de nombreuses entreprises le télétravail est perçu comme un privilège. En effet, comme nous avons pu le voir dans la première sous-partie tout le monde n'y a pas accès, ainsi le télétravailleur se sentirait redevable vis-à-vis de l'entreprise lui ayant offert ce privilège et travaillerait ainsi davantage. Metzger et Cléach (cités par Vayre, 2019) pour aller dans le même sens que cette théorie, parlent de la pression d'une « culpabilité intériorisée » qui amène le télétravailleur à travailler sans limite pour compenser le fait qu'il travaille en échappant à certaines contraintes. Certains chercheurs reconnaissent donc le télétravail comme une source de « surtravail », de « workaholisme », de « stress professionnel » et même « d'épuisement professionnel » (Hill et al., 2003 ; Metzger & Cléach, 2004 ; Montreuil & Lippel, 2003 ; Ortar, 2009 ; Peters, Wetzels, & Tijdens, 2008 ; Sullivan & Lewis, 2001, cités par Vayre, 2019). Ensuite, pour 57% des salariés interrogés par l'étude Malakoff, le télétravail engendre des échanges plus difficiles entre collaborateurs et pourrait notamment engendrer des tensions entre les collègues et supérieurs hiérarchiques (ANACT, 2015 ;

DARES, 2016). 46% des salariés interrogés remarquent ainsi des risques pour la santé psychologique suite à l'effet d'isolement, de perte du lien collectif et la non déconnexion. Selon Golden, Veiga et Dino (2008, cités par Vayre, 2019, p 13), « *la séparation physique avec les collègues de travail implique une séparation psychologique et un sentiment d'exclusion de l'organisation de travail qui affectent négativement la performance des télétravailleurs* ». Selon l'étude (2016) de Bentley et al. (cités par Vayre, 2019) cela favoriserait la perception de stress professionnel pour les télétravailleurs. 41% des salariés interrogés par l'étude Malakoff, identifient le risque que le télétravail puisse entraîner un retard dans leurs possibilités d'évolution professionnelle interne car ces derniers sont au final moins visibles par la hiérarchie comme le précise la Dares, enquête de 2019 sur le télétravail. En effet, du fait de leur absence physique, ils peuvent passer à côté de certaines opportunités professionnelles (Cooper & Kurland, 2002 ; Gálvez et al., 2012, cités par Vayre, 2019). Enfin, pour 40% des salariés interrogés (étude Malakoff, 2020) le télétravail engendre des risques pour la santé physique car comme le précisent (Montreuil & Lippel, 2003 cités par Vayre, 2019), le télétravail peut entraîner la survenue de troubles musculosquelettiques dues à des conditions de travail non adaptées.

En conclusion, nous avons donc pu prendre connaissance dans cette partie, de ce qu'était le télétravail avant sa généralisation en mars 2020. Nous allons à présent, nous intéresser au télétravail en période de crise sanitaire et essayer de faire des projections sur les souhaits après crise.

## **II. GENERALISATION DU TELETRAVAIL**

Nous allons dans cette deuxième partie, traiter du sujet de la généralisation du télétravail et ainsi préciser le contexte, étudier les effets d'apprentissage sur les managers et surtout les salariés découvrant le télétravail permanent. Puis, nous finirons avec le fait que certaines entreprises veulent faire du télétravail la règle et ce, même après crise.

### *A. Contexte*

Le 16 mars 2020, Emmanuel Macron annonce un confinement strict avec pour date d'effet le 17 mars 2020. Les organisations privées, publiques, associatives n'étaient pas prêtes à cette situation. Tout le monde a été pris de court et a dû s'adapter dans l'urgence. Le mot d'ordre était de recourir au télétravail au maximum dès lors que celui-ci était possible afin de maintenir autant que possible l'économie lourdement impactée par cette crise. Les employeurs n'étaient pas prêts à cette généralisation du télétravail comme le précise Vincent Grimault (2020) par le titre de son article : « *Télétravail, la France prise de vitesse* ». Il précise notamment qu'une personne a dû se rendre dans son entreprise avant le début du confinement afin de récupérer la tour de son ordinateur fixe pour pouvoir télétravailler de chez elle. Il y a également eu l'explosion des ventes d'ordinateurs portables de toutes sortes afin d'équiper tous ces salariés qui n'avaient dès lors, jamais télétravaillé. C'est par exemple le cas de Allegro DVT, PME Grenobloise spécialisée dans la compression de vidéos qui a commandé en urgence des PC portables dès que le virus a commencé à prendre de l'ampleur (Grimault, 2020). On constate également un certain temps d'installation pour que tout fonctionne. Ainsi, certains ont dû attendre quelques jours pour accéder au réseau interne de chez eux. Même pour les entreprises familiales avec le télétravail « *un changement d'échelle s'est fait sentir* » (Grimault, 2020). C'est par exemple le cas de l'entreprise SMC de 250 salariés (fabricant de composants pneumatiques industriels) qui est « *soudainement passés de 50% à 75% des effectifs en*

*télétravail* » et qui a donc constaté un certain ralentissement des serveurs. Nous sommes ainsi passés de 7,2% des salariés pratiquant le télétravail de manière occasionnelle en novembre 2019 (Dares, 2019) à 30% des salariés français ayant basculé en télétravail dès avril 2020 (Odaxa, 2020). Cette hausse du nombre de télétravailleurs a entraîné l'augmentation du nombre de téléchargements d'applications de visioconférence. En effet, sur le mois de mai 2020 comparativement à la même période en 2019 en France, nous pouvons constater 22 fois plus de téléchargements de l'application Zoom, 16 fois plus de téléchargements de Microsoft Team et 23 fois plus pour l'application Google Hangout (Renoul, 2020 cité par Larrède, 2020). Nous avons ainsi pu constater ces derniers temps, qu'il y avait beaucoup de publicités sur les outils de communication et c'est notamment le cas de Microsoft Team car il y a actuellement un réel besoin des entreprises. Nous pouvons ainsi penser que ce test à grande échelle a forcément enseigné et fait comprendre des choses aux employeurs et salariés. Ils ont en effet pu s'initier au télétravail.

### *B. Effet d'apprentissage massive*

Ce recours au télétravail a ainsi permis un effet d'apprentissage massif du côté des managers mais aussi du côté des salariés auxquels nous allons à présent nous intéresser.

A l'heure de la crise sanitaire, le télétravail est tout simplement devenu la nouvelle réalité (Waters-Lynch, 2020). Cette expérience de télétravail « forcé » est venue confirmer ce que nous avons vu dans la partie historique du télétravail et qui est que ce faible développement du télétravail en France n'est pas technique. Comme le dit, Emilie Vayre, psychologue du travail et des organisations (citée par Grimault, 2020) « *La France est en retard en matière de télétravail parce que nous avons un rapport au télétravail particulier, avec une culture du contrôle chez le manager, et une culture du présentisme chez le salarié* ». Ce travail fait à distance vient remettre en cause ces modes de fonctionnement traditionnels. Cela remet donc en cause la culture nationale des entreprises et les habitudes des salariés. Les entreprises ont dû passer à une généralisation du télétravail afin de maintenir autant que possible leur activité et ont donc été confrontées à un changement subi. Ce changement est venu de l'extérieur et a affecté à la fois la structure, la technologie et le personnel (attitudes, attentes, perceptions, comportements). Il s'agit donc d'un vrai changement organisationnel puisque les trois dimensions citées précédemment ont été affectées et affectent ainsi le fonctionnement global de l'activité. En effet, nous pouvons entendre certaines entreprises dire qu'elles fonctionnent en « mode dégradé ». En fait, il y a ce que l'on appelle « les forces du non-changement » et qui jusqu'alors, avaient freiné le développement du télétravail. Effectivement, les personnes ont tendance à être réticentes au changement qui amène des incertitudes et suscite donc de l'anxiété. Il remet en cause les compétences et ressources des personnes qui sont donc instinctivement contre le changement. C'est par exemple le cas des managers qui voient leur rôle et mode de management modifiés avec des travailleurs à distance et autonomes. Comme le fait remarquer Denis Maillard, consultant en relations sociales (cité par Gilmar Sequeira Martins, 2020) avec le télétravail les équipes s'auto-organisent et cela remet ainsi en cause le rôle du middle management qui doit donc repenser sa posture de manager. Enfin, le changement se heurte souvent à la culture de l'organisation et c'est effectivement le cas pour le télétravail qui remet en cause la culture de contrôle du manager. Finalement, les circonstances que nous connaissons, nous ont permis de surmonter les barrières organisationnelles et culturelles car les entreprises n'ont pas eu d'autres choix que de recourir à ce mode de travail (Waters-Lynch, 2020). Cette période est donc une opportunité de repenser le travail et d'amener à repenser les organisations classiques du travail, les modèles managériaux ainsi que le rapport au travail (Chakor, 2020). En effet,

le télétravail nécessite d'avoir une autre vision de l'homme au travail et d'accorder une place à l'autonomie et la confiance. Cependant, il existe un lien autonomie-contrôle comme (Pontier, 2014) le précise, à l'origine il s'agit de deux concepts plutôt antagonistes, l'un relié aux théories taylorienne, l'autre issu du courant des relations humaines. Ces deux concepts sont finalement complémentaires puisque le télétravail comprend la notion d'autonomie avec une relation travailleur et donneur d'ordre qui devient virtuelle. Néanmoins, des procédures sont mises en place à l'aide des TIC pour surveiller les comportements et résultats du travailleur. Cette présence simultanée d'autonomie et de contrôle à distance s'avère indispensable à l'efficacité du télétravail (T Das et B.S. Teng, 1998 cités par Pontier, 2014). Toutefois, l'employeur ne doit pas arriver à un contrôle excessif et un pistage intensif du salarié, ce qui nuirait au télétravail. En somme, ce télétravail subi a permis de prendre conscience de certaines choses, et pourrait faire évoluer les mentalités de manière favorable car certains éléments resteront. Cette expérience pourrait notamment permettre de « *sortir de la culture du présentiel et ne plus associer présence à performance* » (Chakor, 2020). Elle nous aura également prouvé que les organisations ont une réelle capacité de résilience car ces dernières sont arrivées à rebondir et s'adapter assez rapidement.

Certaines entreprises en testant le télétravail ont ainsi pu constater par elles-mêmes, les bénéfices que le télétravail pouvait permettre. Ainsi, pour certaines on peut remarquer un véritable changement de paradigme puisqu'elles souhaitent le poursuivre dans le temps et ce, même une fois la crise terminée et faire en sorte que le télétravail devienne la norme, la règle.

### *C. Télétravail, la norme dans certaines entreprises*

Certaines entreprises voient dans cette crise du coronavirus, l'opportunité de pérenniser le télétravail. C'est par exemple le cas du groupe PSA qui veut profiter de cette crise pour basculer définitivement les salariés en télétravail dans son organisation. Ainsi, PSA a décidé de faire du télétravail la règle et non l'exception. En effet, Xavier Chereau, DRH et directeur de la transformation du groupe, a annoncé sur LinkedIn, qu'ils ont la volonté de « *renforcer le travail à distance, et d'en faire la référence pour les activités non reliées directement à la production* » (cité par Steinmann, 2020). Le groupe PSA, a pour objectif de ramener les salariés sur site une journée à une journée et demie par semaine en moyenne selon le DRH du groupe. PSA voit dans le télétravail de nombreux avantages tels que l'efficacité accrue des collaborateurs, l'agilité, l'empreinte carbone en baisse etc. C'est également un moyen pour eux, d'accélérer leurs projets de regroupement d'activités (fermeture de certains sites) comme cela a pu être dit dans un communiqué du groupe. Enfin, leur volonté est de mener cette démarche partout où ils sont présents.

Dans le monde de la Tech, il en est de même avec notamment Facebook et Google qui poursuivent le télétravail jusqu'en 2021. En effet, Mark Zuckerberg, fondateur et PDG du groupe Facebook, a insisté sur l'impossibilité d'un retour en arrière avec les conditions de travail habituelles pour ses 45 000 employés. Ce dernier, a même indiqué que Facebook va être « *l'entreprise la plus en avance du monde sur le télétravail* ». Comme nous pouvons le lire dans un article du Monde avec AFP, suite à la crise du coronavirus, Facebook a mis 95% de ses employés en télétravail et ces derniers devraient en majorité continuer à télétravailler jusqu'à la fin de l'année. Pour Mark Zuckerberg, les avantages du télétravail sont les suivants : « *plus d'égalité des chances dans les carrières, des recrutements plus diversifiés, des économies sur les infrastructures et les salaires (ajustés en fonction du lieu de résidence), une meilleure rétention des personnes obligées de déménager pour des raisons personnelles* ». Ainsi, nous comprenons derrière les paroles du fondateur et PDG de Facebook, que ce télétravail pourrait

même être un facteur d'attractivité et de rétention des salariés. C'est certainement une des raisons pour laquelle celui-ci souhaite être le plus en avance au monde sur le télétravail. En effet, il s'agit d'avoir l'image d'un groupe moderne et réactif. De plus, ce dernier est en concurrence avec les autres réseaux sociaux, tels que Twitter par exemple. En effet, Jack Dorsey qui est le patron de Twitter a annoncé autoriser le télétravail à vie pour certains de ses employés et ce, de manière permanente et même lorsque les mesures liées au Covid-19 seront complètement levées. Twitter a précisé « *qu'au-delà de très rares exceptions, la majorité des bureaux de l'entreprise resteront fermés jusqu'en septembre* » selon les Echos. Cependant, pourront revenir sur site, « *ceux non conquis par l'expérience du travail à domicile* ». Néanmoins, nous savons que ce télétravail ne pourra à terme, être imposé comme c'était le cas en période de crise sanitaire. En effet, selon le code du travail, « *le télétravail doit provenir de la volonté du salarié* ». Mais nous comprenons dès lors que de la même manière que le groupe PSA, le télétravail devient la norme et le bureau l'exception.

On remarque toutefois, que les entreprises citées précédemment et ayant pris la décision de faire du télétravail la norme, sont de grands groupes. Ainsi, à une plus petite échelle, nous pouvons imaginer que ce télétravail pourrait ne pas être pérennisé au même point. Toutefois, ces grands groupes ont une certaine influence et peuvent impulser un certain mouvement envers cette généralisation durable du télétravail.

Certaines personnes sont toutefois plus modérées sur l'idée d'une généralisation pérenne du travail à distance. C'est le cas d'Olivier Girard, président France-Benelux d'Accenture qui pense que « *le télétravail n'est pas une fin en soi* ». Selon lui, il s'agira d'une organisation du télétravail qui sera devenue hybride, c'est-à-dire avec à la fois du télétravail et du présentiel.

En somme, nous pouvons tout de même constater, une certaine volonté des entreprises de renforcer la place du télétravail. En effet, une extension du télétravail semble envisageable. L'enquête de l'ANDRH menée sur le mois d'avril 2020 va en effet dans ce sens en évoquant de nouvelles perspectives pour le développement du télétravail. A la question suivante « *Pensez-vous que le télétravail va se développer au sein de votre organisation après la crise ?* » 74% des administrés répondent « Oui ». Les partenaires sociaux s'emparent ainsi du sujet car ils voient dans ce télétravail « de masse », la nécessité de mettre quelques règles complémentaires. Ainsi, le travail à distance va s'imposer comme la nouvelle norme pour certains collaborateurs et ne serait donc finalement, pas si temporaire que cela. Pour d'autres en revanche, il se peut qu'un retour à 100% dans les locaux soit imposé. Mais ces décisions ne devraient pas être prises sans prendre en considération les salariés. En effet, il est nécessaire de s'intéresser de plus près aux ressentis de ces derniers concernant la généralisation du télétravail afin de mieux appréhender le futur avec eux car comme le mentionne le titre d'un article de revue (l'Humanité), « *le télétravail ça se construit collectivement, avec les salariés* ». Il convient ainsi d'avoir un retour d'expérience de leur part pour identifier l'impact sur leurs attitudes et comportements. En effet, cela a été et reste un grand changement pour eux, il est donc nécessaire, notamment pour les RH, de saisir les différentes émotions et perceptions des salariés afin de prendre par la suite des décisions qui soient en adéquation.

### III. ATTITUDES ET COMPORTEMENTS DES SALARIES

Nous allons donc, nous intéresser à l'évolution des attitudes et comportements des salariés suite à la généralisation du télétravail.

#### A. Définitions des concepts

Tout d'abord, il convient de définir la notion d'attitude et celle de comportement. De la même façon que pour le télétravail, il n'existe pas une définition unique de l'attitude. En effet, en fonction des auteurs celle-ci diffère. Toutefois, elle est reconnue pour être le concept essentiel de la psychologie sociale. Selon, Eagly et Chaiken (1993, cités par Girandola & Fointiat, 2016) « *l'attitude est une tendance psychologique exprimée en évaluant une entité particulière en termes de degré de favorabilité ou de non-favorabilité* ». Pour Petty et Cacioppo (1981, cités par Girandola & Fointiat, 2016) l'attitude est « *un sentiment général persistant positif ou négatif sur une personne, un objet ou un thème* ». Ainsi, on remarque certains points communs entre ces deux définitions. En effet, pour ces chercheurs, l'attitude est une disposition à évaluer favorablement ou défavorablement, négativement ou positivement quelque chose, qui peut être par exemple un thème comme « la généralisation du télétravail ». Enfin, et selon Girandola & Fointiat (2016) « *les attitudes sont importantes car elles influencent notre manière de voir le monde, notre façon de penser, et nos comportements* ». Ainsi, cela nous permet d'arriver au concept de comportement et de constater que les attitudes induisent des comportements. Le comportement est une notion très vague selon Monique Formarier (2012). Cette dernière, indique qu'il s'agit d'un mot d'usage courant depuis le XVIème siècle et que celui-ci signifiait « *La manière d'agir, pour un être animé et quelquefois pour une chose* ». En 1908, Piéron (cité par Formarier, 2012), introduit le concept dans la psychologie en le définissant comme équivalent au terme américain « behavior » développé par Watson. Enfin, selon Doron & Parot « *dans un sens restreint, la notion de comportement se limite aux activités directement observables de l'organisme, ce qui exclut, du moins au premier abord, les états de conscience, les pensées, sentiments, représentations et autres activités intérieures* ». Cependant, selon eux, il y a une deuxième définition avec un sens plus large comprenant ainsi ces activités intérieures citées précédemment et dépassant de ce fait, les conditions de l'observation directe.

En somme, un changement d'attitude pourrait entraîner un changement de comportement puisque les deux sont au final liés. Maintenant que nous avons défini ces deux concepts à partir de la théorie, nous allons pouvoir étudier l'impact qu'a la généralisation du télétravail sur les attitudes et comportements des salariés. Dans un premier temps, nous allons parler des salariés ayant une attitude plutôt positive vis-à-vis de cette généralisation du télétravail et donc ayant un comportement étant favorable. Puis, ceux n'étant pas forcément voire pas du tout conquis par cette expérience du télétravail et dont leur comportement n'y est donc pas favorable. Bien-sûr, entre ces deux opposés, il peut y avoir les avis mitigés voire neutres.

#### B. Attitudes positives et comportements favorables à sa généralisation

Dans cette partie, il s'agit de faire ressortir les attitudes positives induisant des comportements favorables des salariés à la généralisation du télétravail. Selon une enquête de Abord de Chatillon E., Laborie C., Richard D. et Valette A. (2020), réalisée en période de confinement, à la question « Après le confinement, auriez-vous envie de pouvoir télétravailler d'une manière plus importante ? » 30,4% des répondants disent « Oui » suivis par 24,7% des personnes ayant répondu « Tout à fait ». Pourtant,

parmi les répondants de cette enquête, la majorité, soit 39,2% n'avaient jamais pratiqué le télétravail à leur domicile ou en déplacement avant le confinement. Ainsi, on constate que la majorité de ceux ayant goûté au télétravail à l'occasion de cette crise sanitaire, souhaitent davantage télétravailler à l'avenir. Nous pouvons donc dire que ces derniers ont été conquis par l'expérience du télétravail et ce, alors même que les conditions n'étaient pas optimales en cette période particulière.

Ensuite, les salariés ayant télétravaillé pour la première fois ont enfin une vision de ce qu'est réellement le télétravail et de ce que font les télétravailleurs. Nous pouvons ainsi imaginer une certaine évolution des attitudes et comportements des salariés envers leurs collègues télétravailleurs. En effet, selon Vayre E. (2019) s'inspirant des propos de Greer & Payne, 2014 ; Vacherand-Revel et al., 2016, « *les représentations sociales concernant le télétravail sont souvent négativement connotées : une incompréhension, une méfiance voire une certaine hostilité peuvent transparaître des propos émanant de l'entourage professionnel, qui ne disposent plus des indicateurs visuels habituels pouvant rendre compte de l'investissement professionnel et des activités réalisées par le télétravailleur* ». Autrement dit, les non-télétravailleurs ont parfois une mauvaise vision de leurs collègues télétravailleurs avec une impression que ces derniers ne travaillent pas vraiment, du moins pas autant qu'eux. C'est notamment ce qui ressort d'un entretien mené par Ruiller, Dumas & Chedotel (2017, p 16) suite à une recherche réalisée au sein d'une grande entreprise du secteur des télécommunications où une télétravailleuse de la fonction soutien, qui télétravaille 2 jours par semaine, dit ressentir de la culpabilité par rapport aux représentations négatives qu'a l'équipe en configuration classique envers ceux en télétravail. En effet, elle précise « *j'ai tellement entendu « t'es en vacances », « oui, toi, t'es en long week-end » qu'elle avait peur de louper un appel et « qu'ils se disent « voilà elle n'est pas joignable », donc ça y est, elle est sur son canapé* ». Cela montre que dans de nombreuses entreprises, où le télétravail était finalement l'exception, celui-ci était considéré comme un « privilège, auquel tout le monde n'avait pas accès ». Ainsi, on peut imaginer qu'il pouvait être générateur de certaines jalousies et frustrations de la part de ceux ne faisant pas parties de ces « privilégiés ». En fait, tout ceci est lié au concept de représentation sociale que plusieurs auteurs ont essayé de définir (Durkheim ; Moscovici, 1691). Selon les définitions de ces derniers, nous comprenons que la représentation sociale est l'un des fondements de la pensée sociale qui se construit progressivement par les interactions entre les individus, les groupes et leurs environnements sociaux. Jodelet (2003) compare les représentations sociales à des « *systèmes d'interprétation régissant notre relation au monde et aux autres* ». En bref, « *nos impressions et nos attitudes ne dépendent pas du réel, mais de la représentation que l'on se fait du réel !* » (Manto Jonté, 2019). Ainsi, nous pouvons émettre l'hypothèse que cette expérimentation forcée pour un bon nombre de salariés a eu pour impact de faire changer les représentations sociales à ce sujet et donc les attitudes et comportements des salariés de manière positive. Effectivement, cela a été l'occasion d'expérimenter les bénéfices du télétravail mais aussi les inconvénients et puis surtout de prendre conscience que le télétravailleur travaille au même titre que le non-télétravailleur. Ainsi, il pourrait y avoir une nouvelle relation au travail avec des collègues qui se comprennent mieux car ils ont à présent une vision réelle de ce qu'est le télétravail. Autrefois, il y avait également la peur pour certains de déranger le télétravailleur. C'est ce qu'ont pu constater Ruiller, Dumas & Chedotel (2017), en menant leurs entretiens avec 7 télétravailleurs à domicile qui ont remarqué une diminution du nombre de sollicitations. L'une explique que sa collègue de travail ne cessait de lui dire « *je n'ose pas te déranger* » et s'excusait à chaque fois lorsqu'elle envoyait par exemple un communicator. Les trois chercheurs pensent que cela est dû « *à la crainte d'intrusion dans l'espace du télétravailleur* ». Avec la généralisation du télétravail en période de confinement, il n'y a pas eu d'autres choix que d'investir l'espace du télétravailleur et tout le monde s'est retrouvé dans la même situation ce qui a



certainement pu lever ces craintes. Nous imaginons qu'il y a donc une évolution positive des attitudes et comportements de ce côté-là. On s'aperçoit également, à l'heure de la généralisation du télétravail, que ce n'est plus forcément perçu comme un « privilège » puisque tous ceux qui peuvent télétravailler, y ont à présent accès. De ce fait, la théorie de l'échange social évoquée dans la partie risques, ne devrait plus s'appliquer car le télétravailleur ne devrait plus se sentir redevable envers l'organisation étant donné que le télétravail devient la norme pour tous. Celui-ci peut donc changer son comportement, en travaillant de la même manière que lorsqu'il se trouvait physiquement en entreprise.

Cependant, il convient de nuancer ces propos quant aux effets positifs sur les attitudes et comportements des salariés conquis par le télétravail car dans le cas où ces derniers sont dans des entreprises qui décident de faire revenir leur personnel à 100% sur site, et donc de stopper ce télétravail il se pourrait que cela soit mal vécu. Effectivement, on peut émettre l'hypothèse que pour ces personnes ayant apprécié le télétravail, cela pourrait devenir un réel facteur d'attraction et de rétention et ainsi devenir un élément essentiel à la marque employeur des entreprises. Enfin, il convient de faire attention à la motivation sur le long terme. Il peut s'agir actuellement d'un engouement de départ où les salariés sont heureux de changer et d'expérimenter un nouveau mode de travail, mais qu'en sera-t-il dans quelques mois, voire quelques années ? Il conviendra donc d'avoir des retours d'expérience des salariés à différentes échéances afin de les accompagner au mieux. Nous avons en effet, déjà vu certains salariés ou entreprises faire un retour en arrière sur le sujet après quelques années d'expérimentation.

### *C. Attitudes négatives et comportements non favorables à sa généralisation*

Nous allons dans cette partie, faire ressortir les attitudes négatives induisant des comportements non favorables des salariés à la généralisation du télétravail. Nous pouvons remarquer, dans les différentes enquêtes réalisées suite à la généralisation du télétravail, que certes la majorité des salariés sont, pour la plupart, favorables à l'idée de poursuivre le télétravail à l'avenir. Cependant, il reste cette minorité pour laquelle ce mode de travail ne convient pas. Il est nécessaire de prendre en considération ces personnes qui souhaitent arrêter le télétravail ou du moins à minima le réduire. Selon l'enquête de Abord de Chatillon E., Laborie C., Richard D. et Valette A. (2020), cités dans la partie précédente, à la question « Après le confinement, auriez-vous envie de pouvoir télétravailler d'une manière plus importante ? » 15,8% ont répondu « Pas vraiment », et 7,1% ont coché la case « Pas du tout ». Ainsi, il convient de ne pas faire de généralité et de prendre en considération ces salariés non conquis par l'expérience du télétravail et d'essayer d'en comprendre les raisons. L'objectif est bien sûr d'apporter ici des hypothèses en réponse à notre problématique afin d'avoir des premières pistes. Selon un sondage de Deskeo, après une semaine de confinement, 76% des Français regrettaient déjà leur bureau car ils avaient notamment des difficultés à prendre leurs marques et manquaient ainsi de repères pour être efficaces à distance. Ensuite, il faut prendre conscience que « *tout le monde n'est pas armé pour télétravailler* », c'est ce qu'estime Éric Peres, secrétaire général FO-Cadres. Effectivement, il faut avoir la capacité à travailler à distance, seul et donc sans contact humain direct. Il s'agit également de savoir s'auto discipliner afin de se s'auto-motiver dans le travail. Nous pouvons imaginer deux cas de figure : d'un côté, il peut y avoir les salariés n'ayant jamais télétravaillé avant le confinement et qui avaient une vision positive, voire idéaliste du télétravail et qui finalement après expérimentation déchantent. Puis, d'un autre côté, il peut y avoir ceux ayant testé ou non le télétravail avant confinement, mais qui dans tous les cas n'avaient déjà pas une vision positive et ne souhaitaient

pas recourir à la généralisation du télétravail. Cette expérimentation a pu éventuellement confirmer ou infirmer leur point de vue. Selon Boris Cyrulnik (2020), il est donc nécessaire de ne pas sous-évaluer le fait que les personnes, pour la plupart, aiment se rendre physiquement au travail, dans les bureaux et ainsi retrouver leurs collègues. Cela est dû aux liens sociaux qui s’y créent. En effet, cela permettrait à ces derniers de se construire affectivement et socialement. La généralisation du télétravail a pour impact la dilution des liens entre collègues, que ce soient des liens techniques ou coopératifs. Le fait de ne plus être au contact physique, selon l’auteur est un facteur de désocialisation par nature. Le deuxième effet, de cette généralisation du télétravail serait, toujours selon Cyrulnik B., de perdre la vertu qu’apportent les relations humaines et les liens interpersonnels entre collègues qui consistent à apaiser les angoisses. Celles-ci deviennent donc plus importantes avec l’isolement professionnel que créé le travail à domicile. Ce sentiment d’isolement professionnel est notamment ressenti par 61% des répondants de l’enquête de Abord de Chatillon E., et al. (2020) qui précisent ressentir un manque de lien social et d’échanges lorsqu’ils télétravaillent. Un de ces répondants ajoute même « *il manque la convivialité du présentiel, les échanges d’infos « machine à café » !* ». En effet, certaines études empiriques font ressortir le manque d’interactions informelles ou spontanées entre les collègues qui amènent au-delà d’une séparation physique à une séparation psychologique et un sentiment d’exclusion de l’organisation de travail qui affectent négativement la performance des télétravailleurs (Vayre, 2019) comme nous avons pu le voir dans une partie précédente. Les télétravailleurs sont de fait, moins exposés aux normes, règles et valeurs de l’entreprise et ont donc tendance à se détacher, à être moins engagés, plus indépendants avec un moindre sentiment d’appartenance et d’identification professionnelle (Golden, 2009 ; Harris, 2003 ; Hislop & Axtell, 2007 ; Mello, 2007 ; Sardeshmukh et al., 2012, citée par Vayre, 2019). Ainsi, les salariés pour qui le sentiment d’appartenance est primordial peuvent dès lors, suite à la généralisation du télétravail, être concernés par le phénomène de crise identitaire. Emmanuel Baudoin et al., (cité par Letourneux, 2019) dit qu’en effet ce mode de travail à distance met en péril les identités professionnelles et atomise les collectifs de travail. L’identité professionnelle est celle que l’individu s’approprie et accepte puisque finalement il se reconnaît dans la culture de l’organisation. Le fait de passer du travail en entreprise au travail à domicile, fait perdre au salarié son cadre de référence et les repères liés qui étaient constitutifs de cette identité professionnelle. Le télétravailleur doit donc trouver d’autres repères d’identité et d’appartenance lui permettant de s’affirmer et s’investir. Mais certains peuvent avoir des difficultés à se réinventer une identité professionnelle qui logiquement se construit avec les autres. Par exemple, la généralisation du télétravail vient mettre un terme à la culture du présentisme physique mais cela amènerait à d’autres phénomènes avec certains qui useraient de stratagèmes pour rester visibles aux yeux de leur entourage professionnel en essayant de maintenir un contact fréquent et régulier via les technologies (e-mails, messages instantanés, appels téléphoniques). D’autres en revanche, ont tendance à être oubliés, en devenant invisibles à distance. Ces deux situations extrêmes peuvent faire souffrir chacun d’entre eux et les conduire au burn-out.

Cette nouvelle relation au travail qu’impose le télétravail ne convient donc pas à tous. Certains salariés ne sont pas en adéquation avec ce mode de fonctionnement puisqu’ils ont besoin de relations physiques pour se sentir épanouis. Cela a pour effet de les rendre moins performants au travail car ces derniers ont besoin du collectif pour avancer et ont du mal à percevoir ce collectif à distance. Certes, certaines entreprises souhaitant faire du télétravail la règle et ce, même après crise, pensent également à ces personnes non-conquises par l’expérience du télétravail. C’est en effet le cas de Twitter qui autorise le retour de ces derniers dans les locaux comme nous avons pu le voir précédemment. Mais il s’agit de l’exception, ainsi ces salariés revenant sur place ne retrouveront pas

réellement ce qu'ils recherchent puisqu'ils seront, à en croire les sondages, une minorité à y retourner. De ce fait, ils reviendront à l'anormal avec toujours cette distance physique avec un grand nombre de collègues qui eux, conserveront le télétravail. Il peut donc y avoir ce que l'on appelle la rupture du contrat psychologique. En fait, il y a d'un côté le contrat de travail dans lequel des clauses écrites sont négociées entre employeur et salarié. Puis, en parallèle il y a le contrat psychologique qui comprend toutes les promesses dites mais non écrites. Par exemple, la promesse d'une proximité, d'un travail d'équipe, d'un bureau dédié, ou bien encore d'un travail en open space etc. Tout cela pouvait être prôné par l'entreprise et puis finalement cette crise sanitaire bouleverse tout et l'entreprise en question décide de faire du télétravail la norme et le bureau l'exception ce qui amène donc à la rupture du contrat psychologique. Le salarié n'avait en effet, pas signé pour ce mode d'organisation, ainsi la promesse est perçue comme non tenue et cela vient créer de la frustration pour le salarié qui a l'impression d'être trahi par son entreprise.

Cependant, ces propos restent à nuancer puisque cette généralisation du télétravail a été précipitée, imposée et a eu lieu dans un contexte bien particulier ce qui a pu favoriser le rejet de la part de certains. De plus, entre ces personnes favorables à la généralisation du télétravail et celles défavorables il y a sans doute certains facteurs d'influence à prendre en compte et qui diffèrent d'un individu à un autre, comme le type de logement (pièce dédiée ou non), la présence ou non d'enfants en bas âge, ou encore la dispense d'une formation au télétravail.

Nous allons à présent, et ce dans une deuxième partie, élaborer et administrer une enquête en ligne afin de vérifier les hypothèses, théories et d'apporter des éléments de réponse complémentaires par rapport à l'impact que la généralisation du télétravail a sur les attitudes et comportements des salariés.

## **PARTIE 2 – ENQUETE EN LIGNE**

Nous avons en partie 1, étudié le cadre théorique en lien avec le sujet. Nous allons à présent, voir la partie empirique, c'est-à-dire de recherche. Pour ce faire, j'ai réalisé une enquête afin de pouvoir vérifier, confirmer voire compléter la théorie. Mais aussi nuancer voire contredire certaines hypothèses émises à partir de la théorie.

### **I. METHODOLOGIE DE RECHERCHE**

Dans cette partie, nous allons présenter le contexte, la population concernée, le choix d'échantillonnage, sa taille et la méthode de recueil des données. L'objectif est de poser le cadre de l'enquête.

#### *A. Hypothèses à vérifier*

Tout d'abord, nous allons faire un rappel des hypothèses que nous avons émis à partir de la théorie. En effet, ce rappel est nécessaire puisque l'enquête qui va suivre va permettre justement de se positionner par rapport à ce cadre théorique. Le questionnaire a donc été élaboré en fonction de ces hypothèses. Le but de cette enquête est d'avoir le retour des salariés sur la perception qu'ils ont du télétravail suite à son expérimentation et de mesurer une éventuelle évolution par rapport à avant. Nous recherchons avant tout, par cette enquête, a étudié l'impact qu'a eu la généralisation du télétravail sur leurs attitudes et comportements de manière à répondre à notre problématique.

Une des premières hypothèses que nous avons émis est que cette généralisation du télétravail a permis aux salariés d'expérimenter le télétravail et donc de se faire un avis sur le sujet. En effet, leur vision du télétravail est à présent concrète. Ainsi, nous pouvons identifier deux types d'attitudes : Ceux conquis par l'expérience du télétravail et ceux non conquis. Pour ceux conquis, nous pouvons penser que cela pourrait devenir un critère important dans le choix de leur employeur. En effet, nous supposons que le télétravail pourrait devenir un élément essentiel à prendre en compte pour la marque employeur. Cela pourrait être un réel facteur d'attraction et de rétention du personnel. Cependant, il n'y a pas réellement d'articles évoquant cette hypothèse, il convient donc d'essayer d'interroger les salariés sur le sujet. Ainsi, une question dans l'enquête pourrait être formulée dans ce sens afin d'avoir l'avis des salariés et permettre aux employeurs et RH de prendre des décisions en adéquation.

Ensuite, il y a ceux non conquis par l'expérience du télétravail. Dans les enquêtes que l'on a pu voir, on peut s'apercevoir qu'ils sont une minorité. Cependant, par cette enquête nous pourrions comparer nos statistiques avec celles d'autres chercheurs afin de vérifier cette tendance. D'autant que ces enquêtes ont été réalisées avant, ainsi une évolution pourrait être éventuellement constatée. Nous supposons que l'une des raisons pour laquelle ces télétravailleurs n'ont pas été conquis par le télétravail, est due au fait que ces personnes ont besoin de relations physiques pour se sentir épanouies au travail et ont un fort besoin d'appartenance sociale à l'entreprise. Alors que le télétravail amène comme nous avons pu le voir, à une dilution des liens sociaux entre collègues, à un certain isolement. Pour rappel, au-delà d'une séparation physique on parle d'une séparation psychologique avec un sentiment d'exclusion de l'organisation qui mettrait en péril les identités professionnelles. Nous avons également vu que les salariés voient leur travail comme un lieu de sociabilisation par nature. Ainsi, dans le cas où le télétravail devient la règle et le bureau l'exception, nous supposons que

cela pourrait être mal vécu par ces derniers, ce qui pourrait entraîner le bri du contrat psychologique comme nous avons pu l'évoquer en partie 1. Il convient donc dans le cadre de cette enquête, de mesurer les réactions des salariés face à cette situation éventuelle.

En outre, il est important de vérifier l'hypothèse selon laquelle, cette généralisation du télétravail pourrait amener à la pérennisation du télétravail et donc entraînerait un vrai changement de paradigme des entreprises. Cela pourrait se vérifier par le biais des salariés qui ont certainement des informations internes quant à un développement éventuel du télétravail après crise. En fonction, il conviendra d'analyser si de leur côté aussi, il y a une évolution des attitudes et comportements. Pour rappel, ce sont principalement les salariés qui étaient demandeurs du télétravail avant cette généralisation. Qu'en est-il aujourd'hui ?

De plus, et pour axer davantage sur les comportements des salariés, nous avons vu la théorie de l'échange sociale et nous avons supposé que celle-ci était, avec la généralisation du télétravail, amenée à ne plus s'appliquer. Effectivement, le télétravail était autrefois réservé à certains et celui-ci était donc perçu comme un privilège. Les salariés ayant accès au télétravail pouvaient ressentir comme nous l'avons vu, une « culpabilité intériorisée » et se sentir ainsi redevables vis-à-vis de leur employeur du fait notamment d'échapper à certaines contraintes. De ce fait, cela a amené ces télétravailleurs à travailler davantage pour compenser. Mais avec sa généralisation, le télétravail ne devrait plus être perçu comme un privilège, puisque l'accès a été ouvert au plus grand nombre. Ainsi, les télétravailleurs ne devraient plus ressentir cette culpabilité et devraient travailler de la même manière que lorsqu'ils étaient en entreprise. L'enquête nous permettra de vérifier cela. Néanmoins, dans la sous-partie traitant des risques du télétravail, nous avons vu que certains émettent l'hypothèse que le télétravail peut être une source de surtravail car les personnes n'arrivent pas à déconnecter lorsqu'elles travaillent de chez elles, elles sont naturellement amenées à faire plus d'heures effectives mais cela pourrait donc ne pas être lié directement au fait de se sentir redevable. L'enquête aura pour but d'apporter des éléments de réponse par rapport à ces deux hypothèses mettant en avant un même comportement mais pour des raisons différentes.

Certains chercheurs émettent également la possibilité qu'il y ait une réelle remise en cause de la culture du présentisme par les salariés suite à cette généralisation du télétravail. Cependant, nous pouvons imaginer que cette culture du présentisme physique pourrait se transformer en culture du présentisme à distance avec ceux qui font en sorte de rester connectés suffisamment longtemps en ne quittant pas leur ordinateur afin de ne pas passer en mode absent ou hors ligne. Un phénomène pourrait ainsi être remplacé par un autre.

Enfin, une évolution de la représentation sociale est envisageable. Autrement dit, il peut y avoir une évolution positive des attitudes et comportements des salariés envers leurs collègues télétravailleurs. En effet, nous supposons que les salariés qui étaient autrefois non télétravailleurs ont à présent une meilleure compréhension de ce qu'est réellement le télétravail. Nous pouvons ainsi imaginer que ces derniers seront plus tolérants vis-à-vis de leurs collègues. Ils devraient certainement mieux les comprendre puisqu'ils vivent à présent, la même chose. Les salariés habituellement non télétravailleurs, peuvent se rendre compte qu'au final les télétravailleurs travaillent au même titre qu'eux, voire davantage pour certains. Une autre hypothèse, est le fait qu'il peut y avoir un changement de comportement par rapport à la crainte de déranger, de solliciter les travailleurs à domicile. Aujourd'hui, nous pouvons supposer que cette crainte est levée car avec la généralisation du

télétravail, tout le monde est dans la même situation est on ne se pose plus réellement la question puisque c'est le seul moyen pour communiquer et avancer dans le travail.

Pour terminer, il y a certainement des facteurs d'influence des attitudes et comportements des salariés face à cette généralisation du télétravail. Par exemple, le logement peut en être un avec le fait d'avoir ou non, une pièce dédiée au télétravail. Ensuite, il y a le fait d'avoir la présence ou non d'enfants en bas âge pendant son temps de télétravail qui peut influencer la perception que l'on a du télétravail et de son efficacité. Puis, ce qui peut également influencer la réussite du télétravail serait le fait d'avoir reçu une formation à la pratique du télétravail. Il conviendra donc de poser ces questions au cours de l'enquête afin de mesurer si ces facteurs qui diffèrent d'un individu à l'autre, ont une influence éventuelle sur les réponses des salariés télétravailleurs.

### *B. Construction de l'enquête*

Nous allons dans cette partie, préciser les choix qui ont été faits pour réaliser cette enquête. Premièrement, la méthode du questionnaire a été choisie puisqu'elle permet d'avoir un plus grand nombre de répondants et donc de retours d'expérience des salariés. En effet, elle permet d'obtenir des chiffres concrets et de notamment faire une comparaison avec d'autres enquêtes statistiques faites sur le sujet. Il s'agit donc d'une enquête quantitative avant tout.

Pour mener à bien cette enquête, un plan de sondage a été élaboré en amont. La population cible a tout d'abord été déterminée. Il s'agit des salariés télétravailleurs, que ce soit des salariés du privé, du public ou bien encore des étudiants en stage ou en apprentissage. Ainsi, sont exclus les dirigeants, employeurs pouvant avoir une vision bien différente de celle des salariés. Effectivement, dans le cadre de ce mémoire, nous nous intéressons en priorité à la perception des salariés.

Enfin, le questionnaire a été créé sous Google Form car il s'agit d'un outil permettant de recueillir un grand nombre de données, qui est gratuit et facile d'utilisation. Le traitement des réponses est intuitif avec la création de diagrammes notamment et les réponses peuvent être téléchargées sous un fichier Excel pour une exploitation plus approfondie. De plus, et surtout c'est un moyen efficace de mener une enquête en ligne en envoyant le lien ou le partage du questionnaire. Ce questionnaire sous ce format correspondait donc aux attentes.

Concernant, le questionnaire en lui-même, un des objectifs était de limiter le nombre de questions. En effet, le but était d'avoir un questionnaire condensé permettant d'aller à l'essentiel et évitant les éventuelles redondances. L'enjeu derrière était d'avoir un questionnaire d'une durée de 2-3 minutes, au maximum de 3 à 4 minutes afin de pouvoir indiquer ce temps de réponse à la population cible et ainsi augmenter les chances de réponse. Cela implique en amont, de cibler et lister les informations nécessaires afin de créer des questions pertinentes. Comme nous pouvons le voir en annexe 1, le questionnaire se structure de la manière suivante : Phrase introductive, questions qualifiantes, identification, questions spécifiques et remerciements. Il a également fallu adapter le style en utilisant un vocabulaire adapté et des phrases avec une tournure simple pour une bonne compréhension de tous. Ces questions ont été formulées par rapport aux hypothèses émises suite à la revue de littérature. Ainsi, elles ont été formulées en pensant aux futures analyses de données à réaliser. Il y a donc plusieurs types de questions, ouvertes, fermées, à choix multiples avec réponse unique ou réponses multiples, et une question de type échelle de Likert, qui spécifie le degré d'accord avec une affirmation. Le nombre de questions ouvertes a été volontairement limité à deux afin de permettre une

simplification dans le processus de traitement des réponses et faire en sorte que les répondants n'abandonnent pas en cours de questionnaire.

### *C. Collecte des données*

Cette étape est primordiale puisqu'elle sert à récolter des informations permettant après analyse de confirmer ou infirmer les hypothèses de départ et ainsi répondre à la problématique. Pour cela, il convient de collecter des données pertinentes et de savoir les interpréter.

L'enquête a été réalisée sur la semaine du 8 juin 2020, soit 1 mois après le début du déconfinement. La collecte des données s'est faite exclusivement en ligne. En effet, les répondants ont eu accès au questionnaire par le biais d'un lien. Les avantages de cette technique d'administration sont les suivants : la rapidité, la réception des réponses et le traitement en temps réel ainsi que la possibilité d'avoir un plus grand échantillon.

C'est la méthode d'échantillonnage non probabiliste, par boule de neige qui a été utilisée. Celle-ci consiste à diffuser le questionnaire d'enquête à des personnes ayant les caractéristiques recherchées et demander par la suite, à ces personnes, de le diffuser à d'autres personnes de profil similaire. C'est ce que l'on appelle l'effet boule de neige. Ainsi, elle amène d'une part à une population homogène dans le sens où nous ciblons les salariés télétravailleurs mais cette population pourra être hétérogène sur les autres critères d'identification (genre, âge etc.).

Cette diffusion a donc débuté avec des contacts personnels et professionnels. Le questionnaire a dans le même temps été diffusé via un post LinkedIn afin d'augmenter le nombre de répondants. Nous pouvons constater que ce réseau permet de générer un grand nombre de vues, cependant ce n'est pas forcément l'un des moyens qui a semblé le plus efficace pour générer des réponses. En effet, sur LinkedIn nous pouvons avoir un réseau important pouvant être facilement concerné par le télétravail mais ces derniers peuvent ne pas prendre forcément le temps de répondre. Ce réseau professionnel peut effectivement se sentir moins impliqué dans la démarche que le réseau personnel. Suite à ce constat, un post a donc été publié sur Facebook et les partages ont été plus importants.

Ainsi, il y a eu au total, 79 répondants. L'objectif était d'avoir au minimum 50 réponses mais l'idéal était d'atteindre les 100. Nous nous retrouvons donc entre les deux mais cela s'explique notamment par le fait que ce questionnaire a été diffusé sur une période courte (environ une semaine). Concernant le profil des répondants, il y a une sur-représentation des femmes. En effet, 67,1 % des répondants sont des femmes contre 32,9% d'hommes, soit 53 femmes et 26 hommes. Ensuite, pour ce qui est de l'âge des répondants, il y a une certaine hétérogénéité. On remarque ainsi que 38% des répondants ont entre 26 et 35 ans (30 répondants), 35,4% ont entre 20 et 25 ans (28 répondants), suivi des 36-55 ans qui représentent 17,7% de l'échantillon (14 répondants). Il y a ensuite 6,3% ayant plus de 55 ans (5 répondants) et seulement 2,5% ayant moins de 20 ans (2 répondants). Enfin, une question a été posée sur le statut professionnel, il s'agit d'une question qualifiante permettant de s'assurer à distance, que la personne correspond bien à la population cible qui est pour rappel, les salariés télétravailleurs. Ainsi une première question est posée pour savoir si la personne est bien en télétravail, puis son statut professionnel est demandé comme nous pouvons le voir dans l'annexe 1. Nous constatons, que les répondants sont en majorité des salariés du privé puisqu'ils représentent 65,8% (soit 52 répondants) de l'échantillon. Ensuite, il y a 26,6% d'étudiants stagiaires ou apprentis (21 répondants) et 7,6% de salariés du public (6 répondants). Ces informations dites socio-démographiques peuvent permettre de donner des perspectives intéressantes à l'étude.

Suite à cette collecte de données, il convient à présent de les exploiter et d'en faire une analyse de manière à mener à bien cette étude empirique. Pour ce faire, Google Form propose une rubrique « Réponses », où nous pouvons retrouver les données collectées sous forme de statistiques. Cela se présente sous la forme de graphiques mais peut aussi être téléchargé sous Excel. Cette dernière option, permet de créer des filtres afin de faire une analyse plus approfondie.

## II. ANALYSE DES RESULTATS

Nous allons donc à présent passer à l'analyse des résultats. Pour ce faire, nous allons partir du général avec la généralisation du télétravail. Puis, nous étudierons les évolutions concernant les souhaits des salariés suite à cette expérience. Enfin, nous terminerons avec les évolutions de perception des salariés vis-à-vis des télétravailleurs, et plus généralement du télétravail ce qui nous permettra d'arriver au spécifique.

### A. Généralisation du télétravail

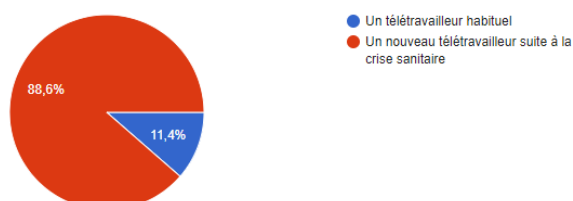
Tout d'abord, il convient de mesurer l'importance du développement du télétravail suite à la crise sanitaire. Pour ce faire, des questions ont été posées en ce sens, dont la question suivante :

Avant la crise, le télétravail était dans votre organisation :		
Télétravail avant crise	En nombre de répondants	Part en %
Inexistant	38	48,1 %
En cours de déploiement	12	15,2 %
Mis en place pour certains	29	36,7 %
Mis en place pour tous	6	7,6 %

Par cette question, nous constatons qu'en effet, le télétravail était peu développé auparavant. Pour la majorité des télétravailleurs répondants celui-ci était même inexistant il y a encore quelques mois. Concernant les entreprises ayant mis en place le télétravail avant la crise sanitaire, celui-ci était pour une grande partie, réservé à certains comme nous pouvons le constater. Sur cette question on obtient plus de réponses que le nombre de participants puisque ces derniers avaient la possibilité de cocher plusieurs réponses étant donné qu'il est tout à fait possible d'avoir un télétravail mis en place pour certains et en parallèle constater que celui-ci est en cours de déploiement. En bref, ces résultats montrent bien que le télétravail n'était pas dans les pratiques des entreprises et que celui-ci n'était pas accessible à tous, ce qui pourra justifier le fait qu'il soit éventuellement vu comme un privilège.

Nous pouvons coupler ces résultats à l'une des questions permettant d'identifier le répondant et qui est la suivante :

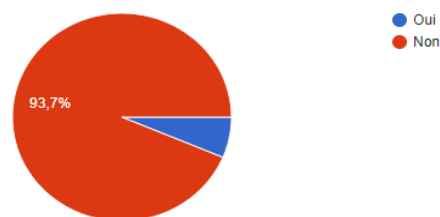
Êtes-vous :  
79 réponses





Ainsi, on constate que la majorité des personnes interrogées (88,6% d'entre eux, soit 70 répondants sur 79) sont des nouveaux télétravailleurs suite à la crise sanitaire. Ce résultat est cohérent avec les résultats précédents. De plus, il est intéressant puisqu'il permettra d'avoir le ressenti des salariés pour lesquels le télétravail a été imposé suite à la crise sanitaire et de mesurer une éventuelle évolution de leurs attitudes et comportements suite à cela. Cependant, le contexte particulier est à prendre en considération puisque celui-ci a pour rappel, amené les salariés à tester le télétravail dans des conditions particulières et ce de manière précipitée et donc non préparée. On constate par exemple et ce par le graphique ci-dessous, que très peu de répondants ont reçu une formation à la pratique du télétravail.

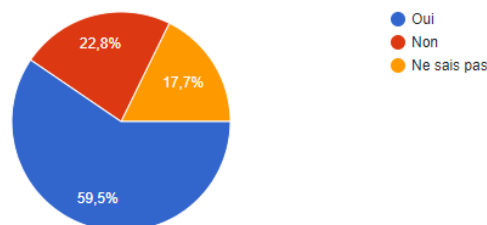
Avez-vous reçu une formation à la pratique du télétravail ?  
79 réponses



En effet, seulement 6,3 %, soit 5 répondants ont reçu une formation destinée à réussir son passage en télétravail. Cela pourrait s'expliquer par le fait que la plupart des répondants sont nouveaux télétravailleurs et qu'ils le sont devenus de manière précipitée comme nous l'avons dit précédemment. Ainsi, les entreprises n'ont pas eu le temps de dispenser une quelconque formation à ce sujet pour le moment. Cependant, parmi ces 5 formés, il y a seulement 1 télétravailleur habituel. Ce critère peut jouer sur le fait que le salarié ne soit pas conquis par l'expérience du télétravail.

Enfin, il convient de vérifier l'hypothèse selon laquelle il y aurait un réel changement de paradigme du côté des entreprises qui finalement après expérimentation « forcée » souhaiteraient pérenniser le télétravail, elles qui étaient pourtant plutôt réticentes à l'idée de développer le télétravail face à des salariés pourtant demandeurs à en croire les études vues en partie 1. Cet éventuel changement d'attitudes de la part des employeurs peut être connu par les salariés ayant des informations internes, ainsi la question suivante leur a été posée dans ce sens :

Pensez-vous que votre organisation va davantage développer le télétravail après la crise sanitaire ?  
79 réponses



On constate, que 59,5% des répondants, soit 47 personnes interrogées, pensent que leur organisation va davantage développer le télétravail après la crise sanitaire. Ce n'est pas le cas de toutes les organisations à en croire les réponses, puisque 22,8% soit 18 personnes répondent « Non ». Le reste, ne sait pas. Mais la tendance, serait quand même à une généralisation durable du télétravail et viendrait donc confirmer l'hypothèse même si ces propos sont à nuancer puisque cette information ne provient pas directement des entreprises mais de leurs salariés.

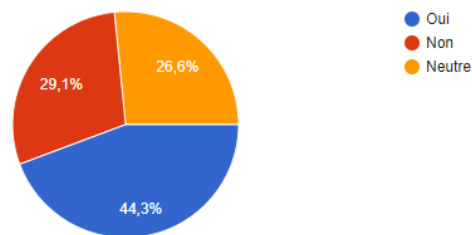
Ainsi, il convient à présent d'analyser si du côté des salariés, il y a également une évolution des attitudes et comportements. Il semblerait selon les enquêtes étudiées en partie 1, qu'ils étaient les principaux demandeurs du télétravail avant cette généralisation. Était-ce le cas des répondants de cette enquête et qu'en est-il aujourd'hui ?

### B. Evolutions des attitudes et réactions des salariés

Premièrement, nous allons vérifier l'hypothèse selon laquelle, les salariés avaient la volonté de télétravailler et ce, avant la crise sanitaire. Ci-dessous, la question et les résultats liés à cela :

Aviez-vous une appétence pour le télétravail avant son expérimentation ?

79 réponses

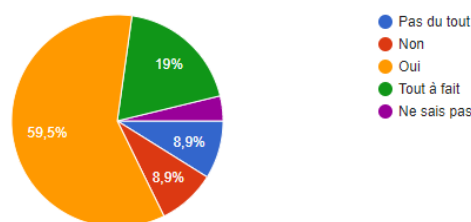


Nous pouvons constater que la majorité des répondants ont coché « Oui ». Cependant, le « Non » et le « Neutre » rassemblés représentent finalement une part plus importante. On peut donc en conclure que certains avaient cette volonté, mais ce n'était pas le cas de tout le monde, la réticence au changement pouvait finalement s'appliquer du côté des salariés également. Pour ce qui des personnes ayant coché « Neutre », on peut penser que le télétravail était tellement peu dans les pratiques que finalement les salariés ne se posaient pas vraiment la question et n'avaient donc pas forcément ce souhait de recourir au télétravail.

Mais après expérimentation, ces derniers ont pu découvrir le télétravail et se faire leur propre avis. Ainsi, il est intéressant de mesurer une éventuelle évolution sur le sujet. Pour ce faire, une question concernant le souhait de vouloir poursuivre ou non le télétravail a été posée. En voici les résultats :

Au-delà de cette crise sanitaire, souhaitez-vous poursuivre le télétravail à l'avenir ?

79 réponses



Cette fois, la majorité des répondants se réunissent autour du « Oui » suivie des salariés ayant répondu « Tout à fait ». Ainsi, au total, 78,5 % soit 62 répondants sur 79 souhaitent poursuivre le télétravail à l'avenir. On comprend donc que ces derniers ont pris goût au télétravail et ont donc été conquis par cette expérience. Cependant, il n'y a pas 100% de conquis souhaitant poursuivre l'expérience. En effet, on remarque que pour 17,8 % soit 14 répondants, le télétravail ne correspond pas, ces derniers n'ont pas été conquis par l'expérience et ne souhaitent donc pas poursuivre le télétravail à l'avenir. Il convient d'analyser les résultats plus en détail afin d'identifier si certains facteurs influencent le fait d'avoir une attitude négative suite à cette généralisation du télétravail. Pour ce faire, nous pouvons prendre connaissance du tableau ci-dessous :

Salariés non conquis par l'expérience du télétravail		
Avez-vous une pièce dédiée au télétravail ?		
Oui	4	28,57 %
Non	10	71,43 %
Êtes-vous concerné par la présence d'enfant(s) en bas âge au domicile en télétravail ?		
Oui	2	14,29 %
Non	11	78,57 %
Parfois	1	7,14 %
Avez-vous reçu une formation à la pratique du télétravail ?		
Oui	0	0 %
Non	14	100 %
Avez-vous une appétence pour le télétravail avant son expérimentation ?		
Oui	2	14,29 %
Non	8	57,14 %
Neutre	4	28,57 %

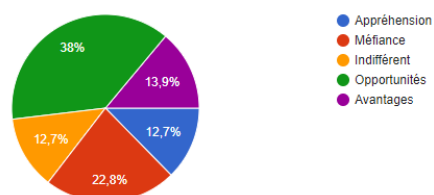
Ce tableau, nous permet de faire ressortir les conditions de travail des salariés en télétravail et les souhaits avant expérimentation pour mesurer un éventuel impact et évolutions d'attitude. On constate que le fait d'avoir un espace dédié au télétravail et/ou la présence d'enfants en bas âge, n'aurait finalement pas de réelle influence sur le fait de ne pas être conquis. La non-formation à la pratique du télétravail n'a sans doute pas aidé à un passage réussi en télétravail. Cependant, comme nous avons vu précédemment très peu ont reçu de formations et pourtant la majorité des salariés sont conquis. Enfin, la majorité de ces non-conquis par l'expérience du télétravail n'étaient pas intéressés par ce mode de travail avant (57,14%), ce test est tout simplement venu le confirmer. Néanmoins, 14,29 % des non conquis suite à l'expérimentation étaient pourtant intéressés par le télétravail avant, mais cette expérience a permis de leur faire comprendre ce qu'est le télétravail et est venue infirmer ce que ces personnes pensaient. En effet, elles ont pu prendre conscience que finalement ce n'était pas pour elles, comme les 4 autres personnes non conquises qui étaient pourtant neutres sur le sujet auparavant. Cela leur a permis d'avoir à présent, une opinion et se positionner sur la question.

Ensuite, pour les personnes conquises par l'expérience du télétravail, il convient de connaître la formule à laquelle ces personnes aspirent. Ainsi, en fonction de leur réponse à la question 9 demandant si elles souhaitent poursuivre le télétravail, la question suivante leur a été posée : « Si à la question précédente, vous avez répondu « Oui » ou « Tout à fait », quelle formule de télétravail préféreriez-vous ? ». Les télétravailleurs avaient 3 possibilités de réponse : « Temps plein », « Alternée », « Autre » pour leur permettre d'apporter des précisions. La majorité, soit 82,5% des salariés conquis par l'expérience ont indiqué vouloir alterner entre le travail en entreprise et le télétravail. Seulement, 6,3 % souhaitent exercer le télétravail à temps plein. Plus de 11,2%, soit 7 des salariés conquis ont apporté des précisions en cochant « Autre ». Trois d'entre eux ont précisé vouloir faire du télétravail « de manière ponctuelle, en fonction des dossiers à traiter », « de temps en temps au besoin » ou encore « en cas d'imprévus, obligations personnelles ». Ensuite, une personne a indiqué vouloir un mode alterné avec du télétravail 1 fois par semaine, un autre seulement « 1 à 2 jours par mois ». En bref, on constate que la majorité des salariés pourtant conquis par le télétravail souhaite une formule alternée et certains sont mêmes demandeurs d'un télétravail ponctuel. En réalité, cela donne l'impression que les salariés recherchent avant tout une certaine flexibilité.

Mais alors, quelle réaction de l'ensemble des répondants face à la décision de certaines entreprises de faire du télétravail la référence pour tous les salariés éligibles et ce, à vie. Pour avoir la réponse la question ci-dessous a été posée :

Face à la situation suivante dans votre organisation : "Le télétravail devient la règle et le bureau l'exception". Comment réagissez-vous ?

79 réponses

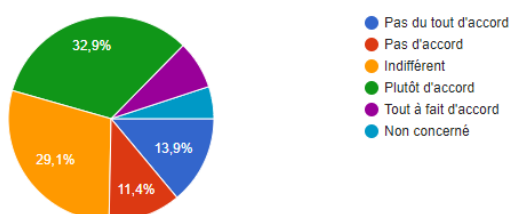


Ainsi, nous pouvons remarquer que les réactions face à cette situation sont plutôt partagées. Mais une réaction se dégage des autres, il s'agit de celle des salariés voyant cette situation comme une source d'opportunités (38% des répondants, soit 30 personnes). Cependant, cette réaction est suivie de très près par celle des salariés pour lesquels cette situation amène de la méfiance de leur part (22,8% des répondants, soit 18 personnes). Néanmoins, si l'on regroupe ceux qui voient dans cette situation une source d'opportunités et d'avantages, cela correspond à 51,9% des répondants, ce qui veut dire que la moitié des répondants de cette enquête serait quand même favorable à cela malgré le fait que la plupart des salariés ne souhaitent pas un télétravail à temps plein. Mais en même temps, la situation présentée, n'amène pas à la suppression du bureau mais à sa réduction.

Face à ce constat, nous pouvons nous demander et vérifier l'hypothèse que nous avons formulé concernant le fait que le télétravail pourrait devenir un critère important aux yeux des candidats dans le choix de leur employeur. Le télétravail pourrait donc être un facteur d'attraction et de rétention des salariés conquis par ce mode de travail et donc faire partie intégrante de la marque employeur.

"En tant que candidat, le télétravail sera pour moi, un critère important pour choisir mon employeur".

79 réponses



Comme nous pouvons le voir, les avis sur la question sont partagés. Mais la majorité des répondants (32,9% soit 26 personnes) sont plutôt d'accord avec le fait qu'en tant que candidat, le télétravail sera pour lui, un critère important pour choisir son employeur. Parmi ces 26 réponses, il y a 17 salariés conquis par le télétravail et souhaitant donc le poursuivre à l'avenir. Cependant, on constate que 29,1% des répondants (soit 23 réponses) sont indifférents face à ce critère. A savoir que parmi ces 23 réponses, il y a 17 salariés conquis par ce mode de travail. En conclusion, le télétravail devient un critère important mais les salariés ont sans doute d'autres critères qui passent avant car le télétravail a certes, connu un développement rapide mais nous ne savons pas encore s'il va rentrer dans nos pratiques et habitudes de manière durable d'où cette indifférence de certains pour le moment.

### C. Evolutions de la perception des salariés

Nous allons à présent nous intéresser plus spécifiquement à l'évolution de la perception des salariés suite à la généralisation du télétravail. En effet, comme nous l'avons vu précédemment, la plupart des répondants sont des nouveaux télétravailleurs suite à la crise sanitaire. Il convient donc de

mesurer un éventuel écart de perception entre le avant/ après test. De plus, il sera intéressant d'identifier les principaux avantages et inconvénients perçus par les salariés et de notamment faire un focus concernant le lien avec les collègues à distance.

Pour commencer, nous allons donc nous intéresser à la perception que les répondants avaient des télétravailleurs avant d'expérimenter le télétravail. Comme nous pouvons le voir en annexe 1, à la question 11 qui est la suivante « Avant de tester le télétravail, quel était votre point de vue vis-à-vis des télétravailleurs ? » plusieurs réponses leur sont proposées et celles-ci ont été choisies en fonction de ce qui a été lu dans la revue de littérature. Ainsi, trois voire quatre réponses se démarquent des autres. En effet, 48,1 % des répondants (soit 38 personnes) voyaient dans le télétravail le moyen d'avoir de meilleures conditions de travail. Pour 39,2% des répondants (soit 31 personnes), les télétravailleurs étaient perçus comme des « privilégiés » car l'accès au télétravail n'était pas ouvert à tous. 30,4 % des répondants (soit 24 personnes), constataient un manque de visibilité sur les activités de leurs collègues télétravailleurs. Enfin, 20,3 % (soit 16 personnes) avaient une vision plutôt négative des télétravailleurs puisqu'ils avaient l'impression que ces derniers étaient moins investis professionnellement. Ainsi, l'hypothèse selon laquelle le télétravail était autrefois perçu comme un privilège se confirme, de la même manière que l'hypothèse selon laquelle les salariés non télétravailleurs pouvaient avoir l'impression que leurs collègues télétravailleurs travaillaient moins qu'eux. Enfin, le sentiment d'indisponibilité de la part des télétravailleurs était perçu par seulement 10 répondants de l'enquête, ainsi nous pouvons imaginer que finalement les non-télétravailleurs osaient les solliciter contrairement à ce que nous avons supposé. Cependant, ce fait est à nuancer puisque l'on constate quand même un manque de visibilité des non télétravailleurs concernant les activités des télétravailleurs, nous pouvons donc en déduire qu'il y avait quand même un manque de communication et donc de sollicitations entre eux.

Nous allons maintenant nous intéresser à la perception que les répondants ont des télétravailleurs suite à la généralisation et donc à leur expérimentation du télétravail. Deux réponses se dégagent nettement des autres, cela confirme notamment qu'ils ont à ce jour, une vision plus claire du télétravail puisqu'il y a moins de dispersions entre les différentes propositions de réponse (voir annexe 1, question 12). Ainsi, cette expérimentation est venue confirmer ce qu'ils pensaient en premier lieu du télétravail et qui est le fait que ce mode de travail à distance, amène à de meilleures conditions de travail. En effet, 51,9 % des répondants (soit 41 personnes sur 79) ont coché cette réponse. Mais pour ce qui est du deuxième point de vue, contrairement à la première réponse, nous pouvons constater un total changement de perception. Effectivement, 39,2 % des répondants (soit 31 personnes), ont à présent le sentiment que les télétravailleurs travaillent davantage alors qu'à la question précédente, seulement 12 des 79 répondants avaient coché cette réponse. Ainsi, nous comprenons, que ces derniers ont dû être concernés par ce « surtravail » alors même qu'à l'heure de la généralisation du télétravail, ce mode de travail n'est plus réellement perçu comme un privilège et que donc la théorie de l'échange sociale étudiée dans la revue de littérature, ne devrait plus s'appliquer. En effet, seulement 16,5 % soit 13 personnes perçoivent encore les télétravailleurs comme des privilégiés. Alors pourquoi ce surtravail ? Deux hypothèses se dessinent, la première est liée au fait que comme nous l'avons vu, la majorité des salariés souhaitent poursuivre le télétravail à l'avenir, ainsi ces derniers peuvent avoir le sentiment d'avoir des choses à prouver et qu'il s'agit d'une « période test » qui provoque chez eux un surinvestissement professionnel pour prouver l'efficacité de ce mode de travail à leur hiérarchie. La deuxième hypothèse est liée à la déconnexion et à cette difficulté à couper du travail lorsque l'on travaille de chez soi. Nous pourrions peut-être avoir des éléments de réponse à ces

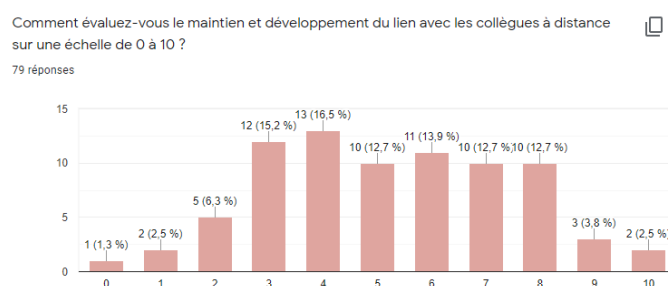
hypothèses avec l'analyse des principaux avantages et inconvénients du télétravail selon les télétravailleurs.

Aux questions suivantes « Quel serait pour vous, le principal avantage/ bénéfice du télétravail ? » et « Quel serait pour vous, le principal inconvénient du télétravail ? », les répondants étaient libres d'écrire ce qu'ils pensaient. Pour traiter et analyser ces réponses j'ai créé deux tableaux (que vous pouvez retrouver en annexe 2), permettant de regrouper leurs réponses et de calculer pour chaque avantage et inconvénient le nombre et pourcentage de répondants. Certains ont indiqué plusieurs avantages et inconvénients ce qui justifie le fait que le nombre total de réponses soit supérieur au nombre de répondants à l'enquête. Ainsi, à la lecture des tableaux nous remarquons que pour les avantages et bénéfices mais aussi pour les inconvénients 3 réponses se démarquent du reste.

Pour ce qui est des avantages et bénéfices, 27% des répondants font référence au gain de temps dû à la suppression des trajets. Pour 24%, il s'agit de la flexibilité qu'offre le télétravail avec notamment la gestion de son temps de travail. Ces résultats rejoignent ceux de l'étude Malakoff étudiée en partie 1. En troisième place, 12% constatent l'avantage d'être moins interrompus amenant ainsi à une meilleure concentration nécessaire pour le travail de fonds, sur des dossiers par exemple. Cela montre que les télétravailleurs sont quand même moins sollicités.

Concernant les inconvénients, ce qui ressort avant tout, c'est le manque de relations sociales, de contacts physiques et de communications informelles avec les collègues et ce, pour 31% des répondants. Cet inconvénient amène à un autre inconvénient pour 6% des répondants, qui est le suivant : « manque de rattachement à l'équipe », ou encore « le manque de cohésion d'équipe », un autre précise que le télétravail entraîne « l'absence de culture d'entreprise » ce qui confirme l'hypothèse comme quoi pour certains, le télétravail met bien en péril les identités professionnelles. Pour 13% des répondants, le télétravail est un facteur d'isolement et de solitude. 11% des répondants font remarquer le fait qu'il amène à un surtravail c'est-à-dire, à une hausse du temps de travail. Effectivement, certains disent rencontrer des difficultés à déconnecter et avoir « l'impression de ne pas couper ».

Enfin, la question ci-dessous a permis de faire un « zoom » sur le lien avec les collègues à distance :



Ainsi, par ce diagramme en bâtons, nous constatons que l'étendue des réponses va de 3 à 8. Pour rappel de la légende : 0 = Pas du tout satisfaisant et 10 = Très satisfaisant. Il y a donc une certaine dispersion des réponses. Cependant la tendance est plutôt vers un maintien et développement du lien avec les collègues à distance peu satisfaisant. En effet, la majorité soit 16,5% des répondants l'ont évalué à 4, suivis de 15,2% des télétravailleurs ayant répondu 3. On est donc davantage vers le « peu satisfaisant ». Et nous avons pu constater précédemment, que ce manque de lien social avec les collègues est perçu avant tout comme un inconvénient, ainsi cela pourrait expliquer le fait que certains ne soient pas conquis par le télétravail et que ceux conquis, souhaitent plutôt aller vers une formule alternée avec un retour en entreprise de temps en temps.

### III. DISCUSSION

Dans cette partie, nous allons tout d'abord faire une synthèse générale des résultats clés suite à l'analyse détaillée que nous avons fait précédemment. Puis dans un deuxième temps, nous verrons les limites de l'enquête et enfin nous formulerons des recommandations et pistes de recherches futures.

#### A. Synthèse des résultats clés

Cette synthèse a pour but de rappeler et mettre en avant les chiffres clés, ainsi que les principaux enseignements obtenus par le biais de ce questionnaire.

Les principales découvertes : Seulement 6,3 % des télétravailleurs de l'enquête, soit 5 répondants sur 79, ont reçu une formation destinée à réussir leur passage en télétravail. Cela peut s'expliquer par le contexte particulier et nous pouvons imaginer qu'en temps normal un encadrement aurait eu lieu.

Les principales surprises : Nous avons vu que 44,3 % des répondants avaient une appétence pour le télétravail avant expérimentation. Cependant, pour cette question, le « Non » et le « Neutre » rassemblés représentent finalement une part plus importante, avec 55,7% des répondants alors que nous pensions qu'ils étaient avant tout les demandeurs de ce télétravail. En réalité, cela était tellement peu dans les pratiques que ces derniers ne devaient sans doute pas l'envisager.

Les résultats marquants : Au total, 78,5 % soit 62 répondants sur 79 souhaitent poursuivre le télétravail à l'avenir et ont donc été conquis par l'expérience. Parmi ces salariés conquis, la majorité, soit 82,5% ont indiqué vouloir alterner entre le travail en entreprise et le télétravail et ne souhaitent donc pas un télétravail à temps plein. En outre, 17,8 % soit 14 répondants sur 79, n'ont pas été conquis par l'expérience et ne souhaitent donc pas poursuivre le télétravail.

Les résultats étonnants : Face à la situation où le télétravail devient la règle et le bureau l'exception, 51,9% des répondants y voient une source d'opportunités et d'avantages et y sont donc favorables. Ce résultat est étonnant puisqu'il remet totalement en cause l'organisation classique du travail. Les salariés seraient donc prêts à abandonner leur bureau attiré. Un autre résultat est étonnant, il s'agit de l'idée selon laquelle, le télétravail serait un critère important dans le choix de son employeur. On s'aperçoit que même si les répondants ont la volonté de poursuivre le télétravail, 17 de ces salariés conquis par ce mode de travail, restent indifférents face à ce critère, 3 ne sont pas d'accord et 3 autres ont répondu « pas du tout d'accord ».

Les résultats les plus significatifs : L'expérimentation du télétravail est venue confirmer le fait qu'il offre de meilleures conditions de travail et ce pour 51,9% des répondants. Enfin, on remarque une évolution significative de la représentation sociale envers les télétravailleurs concernant leur investissement professionnel notamment. Effectivement, les télétravailleurs avaient parfois une image négative, après expérimentation 39,2% des répondants ont à présent le sentiment que les télétravailleurs travaillent davantage. Ces derniers ne sont d'ailleurs plus forcément vus comme des « privilégiés ». Pour terminer, nous avons vu que le maintien et développement du lien avec les collègues est jugé peu satisfaisant, ce qui est perçu pour 31% des répondants comme un inconvénient pouvant amener à l'isolement, la solitude, l'absence de culture d'entreprise et donc un certain détachement de l'entreprise et un mal être.

## *B. Les limites de l'enquête*

Nous allons à présent, identifier les limites de cette enquête. Cette évaluation des limites pourra notamment être source d'amélioration pour les prochaines enquêtes éventuellement menées.

La première limite identifiée porte sur le nombre de répondants. En effet, ce nombre est restreint par rapport aux enquêtes de chercheurs que nous avons notamment pu étudier dans le cadre de ce mémoire et qui comptent souvent des centaines voire des milliers de répondants. Ainsi, il est possible que cette enquête n'ait pas assez de réponses pour en tirer des conclusions définitives. L'échantillon n'est peut-être pas suffisamment représentatif de la population concernée. Ainsi, il aurait été intéressant de pouvoir mener cette étude sur une période plus importante ce qui aurait sans doute généré davantage de réponses.

Ensuite, la deuxième limite de cette enquête est le fait qu'elle ait été administrée à un moment donné, au cours d'une même période. Cependant, nous nous intéressons à l'évolution des attitudes et comportements des salariés face à la généralisation du télétravail, ainsi il aurait été intéressant de suivre cette évolution dans la durée puisque nous pouvons imaginer assez facilement qu'entre, quelques mois d'expérimentation du télétravail et 6 mois, 1 an voire plusieurs années, les attitudes et comportements des salariés peuvent encore évoluer. De plus, nous n'avons pas encore de certitudes sur une généralisation durable du télétravail. Pour le moment des hypothèses ont été émises sur le sujet, mais celles-ci ne sont pas encore vérifiées. Il serait ainsi intéressant de mener cette recherche par étape, à diverses échéances pour pouvoir suivre une éventuelle évolution des résultats.

La troisième limite est directement liée à la construction du questionnaire. Effectivement, elle porte sur le choix de la population cible c'est-à-dire, sur la volonté d'interroger les salariés télétravailleurs. Ainsi, les répondants peuvent être autant des télétravailleurs habituels que des nouveaux télétravailleurs suite à la crise sanitaire. Nous aurions pu cibler seulement les nouveaux télétravailleurs puisqu'au final c'est par eux que l'on peut réellement mesurer l'impact de la généralisation sur leurs attitudes et comportements. Mais dans le même temps, les télétravailleurs habituels étaient également une cible pouvant être impactée puisque beaucoup d'entre eux sont passés d'un télétravail occasionnel à un télétravail permanent, ce qui entraîne des changements importants pour eux aussi. De plus, on constate au final que la majorité des répondants sont des nouveaux télétravailleurs ce qui a donc été intéressant dans l'analyse. En bref, cela a permis de ne pas trop limiter le nombre de répondants potentiels et de mesurer le taux de nouveaux télétravailleurs comparativement aux télétravailleurs habituels.

Enfin, la quatrième limite porte également sur la construction du questionnaire et plus précisément sur les informations socio-démographiques. Au cours de l'analyse, j'ai constaté qu'il manquait une information qui aurait été utile pour interpréter certaines données. Effectivement, il aurait fallu poser une question sur la taille de l'entreprise/organisation dans laquelle travaille le répondant. Ainsi, le salarié aurait eu le choix entre : - TPE (-10 salariés) ; - PME (10 à 249 salariés) ; ETI (250 à 4 999 salariés) et les grandes entreprises avec plus de 5 000 salariés. Cette question aurait été pertinente puisqu'elle aurait permis d'identifier la taille des entreprises souhaitant généraliser durablement le télétravail. En effet, dans notre revue de littérature nous avons cité des grands groupes tels que PSA, Facebook, Twitter qui ont la volonté de faire du télétravail la norme. Cependant, nous nous demandions si ce souhait venait exclusivement des grands groupes ou si les plus petites structures pouvaient être également influencées par ce mouvement. Cette demande d'information aurait pu nous apporter des éléments de réponse sur le sujet.



### *C. Recommandations des pistes de recherches futures*

Nous allons pour conclure l'enquête, formuler des recommandations et pistes de recherches futures qui ont pu être identifiées à la suite de l'analyse et des limites de l'enquête.

Une première piste de recherche future pourrait porter sur la généralisation durable du télétravail. Effectivement, dans le cadre de ce mémoire nous avons parlé des souhaits pour certaines entreprises de faire du télétravail la norme, et ce à vie. Cependant, nous n'avons pas encore assez de recul pour savoir si ce télétravail va réellement perdurer dans le temps. Dans l'enquête nous avons questionné les salariés télétravailleurs sur le sujet et à en croire les réponses, les organisations devraient en majorité, davantage développer le télétravail après la crise sanitaire. Mais cette information reste à confirmer auprès des principaux concernés. De ce fait, une recherche devrait être menée en s'intéressant cette fois à la perception des employeurs afin de vérifier l'hypothèse selon laquelle il y aurait un réel changement de paradigme de leur part. De plus, il serait intéressant de comparer la perception des salariés télétravailleurs à celle des employeurs et de mesurer d'éventuels écarts. Enfin, et toujours pour faire une recherche en lien avec la pérennisation éventuelle du télétravail, nous pourrions suivre dans le temps, l'évolution des attitudes et comportements des salariés. Il se pourrait que certains, actuellement conquis par l'expérience du télétravail, puissent à terme changer d'avis. En effet, ces personnes n'ont peut-être pas suffisamment de recul pour réellement se positionner. Comme nous l'avons évoqué, il se pourrait que ce soit avant tout, un engouement de départ qui pourrait finalement être éphémère et s'estomper dans le temps, amenant les personnes à se lasser de ce mode de travail ou découvrant peut-être au final plus d'inconvénients que d'avantages. Ainsi, cela pourrait avoir pour effet de baisser leur motivation et productivité, ce qui nécessiterait un éventuel retour sur site. Cette possibilité n'est pas à exclure, puisque certains témoignages, interviews, montrent que certains ayant testé le télétravail pendant un certain temps, font finalement marche arrière. Ainsi, il conviendrait de suivre dans le temps ce développement du télétravail que ce soit du côté des employeurs que des salariés.

Ensuite, on peut s'interroger sur l'organisation du travail à l'avenir car le télétravail remet en cause certaines pratiques et donc l'organisation classique du travail en France. Pour rappel, nous avons vu qu'en France nous sommes guidés par deux phénomènes : La culture du présentisme chez les salariés et la culture du contrôle direct du manager sur ses équipes. Avec le développement du télétravail ces deux cultures sont destinées à disparaître. Mais par le biais de notre revue de littérature, nous avons pu constater que d'autres phénomènes peuvent apparaître comme le fait pour les télétravailleurs de rester en permanence connectés pour montrer qu'ils sont bien en train de travailler. Les managers eux, peuvent être tentés de surcontrôler leurs subordonnés lorsqu'ils sont à distance. En bref, il serait intéressant d'analyser si la tendance à la culture du présentisme physique serait remplacée par la culture du présentisme à distance. De plus, il serait intéressant de se poser la question de l'avenir du management direct car comme nous avons pu le voir avec l'enquête, le télétravailleur est autonome, il s'auto-organise à distance. Ainsi, il semble nécessaire de repenser le rôle du management direct.

Pour finir, dans le cadre de ce mémoire, nous nous sommes intéressés aux télétravailleurs habituels et nouveaux télétravailleurs suite à la crise sanitaire, mais qu'en est-il de la perception de ceux n'étant pas éligibles au télétravail et ne pouvant pas bénéficier de ce « privilège » ? Une recherche future pourrait être menée dans ce sens.

Certaines de ces recherches futures pourraient être menées via des entretiens permettant aux interviewés de s'exprimer sur le sujet et ainsi faire émerger de nouvelles idées de recherche.

## CONCLUSION

Ce mémoire de recherche avait pour but de mesurer l'impact de la généralisation du télétravail sur les attitudes et comportements des salariés. Il a fallu dans un premier temps, définir les notions et concepts liés au thème du télétravail. Ensuite, au moyen de la revue de littérature et de l'enquête en ligne, il a été possible de se lancer dans cette recherche et d'émettre des hypothèses de réponse à la problématique qui ont par la suite permis la création d'un questionnaire destiné à statuer sur ces suppositions. Ainsi, nous avons pu constater que cette généralisation du télétravail a eu pour impact de faire évoluer les attitudes et comportements des salariés ayant testé le télétravail. En effet, un dicton anglais dit « On ne peut pas se prononcer avant d'avoir essayé » (1884), cela représente plutôt bien la situation actuelle car nous pouvons avoir des idées mais celles-ci sont d'ailleurs souvent préconçues et ce n'est qu'une fois que l'on a essayé, que l'on a enfin une vision réelle et concrète de la chose, ce qui amène la plupart du temps à une évolution des attitudes et comportements. Cette expérimentation a fait ressortir deux tendances. La majorité des salariés ayant testé le télétravail semble conquis par l'expérience et souhaitent le poursuivre dans le temps mais de manière « hybride », c'est-à-dire alterné. Ces derniers pourraient d'ailleurs mal vivre le fait qu'on leur retire totalement l'accès au télétravail maintenant qu'ils y ont goûté. De plus, le télétravail pourrait finalement devenir un critère à mettre en avant par les entreprises car en période de guerre des talents, celui-ci pourrait faire la différence. A contrario, il y a l'effet inverse avec ceux non conquis par l'expérience du télétravail et qui ont besoin des autres pour travailler. En effet, ils ont besoin de relations sociales physiques et sentent qu'ils appartiennent à un collectif de travail. Collectif de travail qu'ils ont du mal à percevoir à distance et qui entraîne chez eux une moindre performance. Néanmoins, ces non conquis sont une minorité par rapport aux conquis mais il convient de les ramener en entreprise avec d'autres collègues puisqu'ils recherchent et ont besoin de communiquer, d'échanger et rompre la solitude due à l'isolement. En somme, les entreprises doivent prendre conscience de cela pour prendre des décisions évitant des comportements nuisibles. Cependant, nous avons vu que même ceux satisfaits en télétravail ont des comportements qui leurs sont nuisibles puisqu'il y a un surinvestissement professionnel de leur part et une difficulté à déconnecter. Enfin, cette généralisation du télétravail aura permis de faire évoluer les représentations sociales concernant le télétravail et plus particulièrement l'image que les non-télétravailleurs avaient des télétravailleurs. Les nouveaux télétravailleurs ont pris conscience que finalement les télétravailleurs n'étaient pas moins investis professionnellement, au contraire. Cette prise de conscience permet une meilleure compréhension et tolérance entre les collègues. De plus, à l'heure de la généralisation du télétravail, ce mode de travail n'est plus réellement perçu comme un privilège.

Enfin, une des limites à ce mémoire de recherche porte sur l'absence d'entretiens. En effet, ce fut un choix que de recourir au questionnaire plutôt qu'aux entretiens car cette méthode d'enquête permet d'avoir des données chiffrées et d'obtenir un plus grand nombre de répondants et ainsi mettre assez facilement en évidence des tendances. Cependant, cette méthode permet moins de « creuser » et laisse donc certains points d'interrogation sur certaines des hypothèses formulées.

A l'avenir, et ce, pour une prochaine recherche, il serait pertinent de mesurer et comparer les attitudes et comportements des différents acteurs de l'entreprise, tels que les salariés non éligibles au télétravail, les managers, les dirigeants afin d'avoir une vision plus globale des effets de cette généralisation du télétravail. De plus, il pourrait être intéressant de s'interroger plus spécifiquement sur le devenir du collectif à l'heure de cette généralisation du télétravail.

## BIBLIOGRAPHIE

**Abord de Chatillon E., Laborie C., Richard D. et Valette A.** (2020), Quelles conditions de travail et d'exercice du management en télétravail confiné ? Résultats de l'enquête réalisée en avril et mai 2020. Rapport de recherche de la Chaire Management et Santé au Travail, INP Grenoble IAE, CERAG, Université Grenoble Alpes, 11 mai 2020

**ANDRH** (2020). « Déconfinement & Reprise d'activité : Les DRH ont la parole ! » *Résultats enquête Flash ANDRH* du 28 avril 2020.

**Chabault, D.** (2018). « Télétravail, et si finalement ce n'était pas la panacée ? ». *Harvard Business Review*. [Consulté le 23 mai 2020]. Disponible sur : <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2018/09/22563-teletravail-et-si-finalement-ce-netait-pas-la-panacee/>.

**Chakor, T.** (2020). « Petit Guide de Survie En Télétravail Subi ». *The Conversation*. [Consulté le 11 mai 2020]. Disponible sur : (<http://theconversation.com/petit-guide-de-survie-en-teletravail-subi-133821>).

**Deskeo.** (2020). « Coronavirus & télétravail : 76% des Français regrettent déjà leur bureau ». [Consulté le 20 avril 2020]. Disponible sur : <https://www.deskeo.fr/blog/sondage-coronavirus-teletravail/>.

**Dumas, M., & Ruiller, C.** (2014). « Le télétravail : les risques d'un outil de gestion des frontières entre vie personnelle et vie professionnelle ? » *Management Avenir* N° 74, n° 8 : 71-95.

**Formarier, M.** (2012). *Comportement. Les concepts en sciences infirmières*. Association de recherche en soins infirmiers. Disponible sur : (<https://www.cairn.info/concepts-en-sciences-infirmieres-2eme-edition--9782953331134-page-115.htm>).

**Gilmar Sequeira Martins** (2020). « Le futur du travail en suspens » *Liaisons sociales*, magazine N°212 : 13-15.

**Girandola, F., et Fointiat V.** (2016). « Chapitre 1. Le concept d'attitude ». *Psycho en +*, 7-30.

**Grimault, V.** (2020). « Télétravail : la France prise de vitesse ». *Alternatives Economiques* N° 400, n° 4 : 44-45.

**Lafay, D.** (2020) « Télétravail : les mises en garde de Boris Cyrulnik ». *La Tribune (France)* 6923, n° 6923 : 18. [Consulté le 30 mai 2020].

**Largier, A.** (2001). « Le télétravail ». *Réseaux* no 106, n° 2 : 201-29.

**Larrède, T.** (2020). « L'après Covid-19 : les Français veulent maintenir le télétravail ». *Parlons RH* (blog), [Consulté 01 juin 2020]. Disponible sur : <https://www.parlonsrh.com/apres-covid-19-les-francais-veulent-maintenir-le-teletravail/>.

**Le Monde** (2020). « Facebook veut devenir « l'entreprise la plus en avance » sur le télétravail ». [Consulté le 2 juin 2020]. Disponible sur : (<https://www.lemonde.fr/pixels/article/2020/05/21/mark->

[zuckerberg-veut-faire-de-facebook-l-entreprise-la-plus-en-avance-sur-le-teletravail\\_6040369\\_4408996.html](https://www.lesechos.fr/tech-medias/hightech/twitter-autorise-le-teletravail-6040369-4408996.html)).

**Les Echos** (2020). « Twitter autorise le télétravail à vie pour certains de ses employés ». [Consulté le 2 juin 2020]. Disponible sur : (<https://www.lesechos.fr/tech-medias/hightech/twitter-autorise-le-teletravail-a-vie-pour-certains-de-ses-employes-1202583>).

**Letourneux, F.** (2019). « Encadrer et impliquer les télétravailleurs ». *Sciences Humaines* N° 319, n° 11 : 10-10.

**L'humanité** (2020). « Le télétravail, ça se construit collectivement, avec les salariés », 9. [

**Malakoff Humanis** (2020). « Etude télétravail 2020 Regards croisés Salariés / Entreprises 3ème édition ». [Consulté le 23 avril 2020]. Disponible sur : (<https://newsroom.malakoffhumanis.com/actualites/malakoff-humanis-presente-les-resultats-de-son-etude-teletravail-2020-f40d-63a59.html>).

**Pontier, M.** (2014). « Télétravail indépendant ou télétravail salarié : quelles modalités de contrôle et quel degré d'autonomie ». *La Revue des Sciences de Gestion* N° 265, n° 1 : 31-39.

**Richard, D., & Abord de Chatillon, E.** (2020) « Télétravail : Le Confinement a Recentré Le Management Sur l'essentiel le ». *The Conversation*. [Consulté le 6 juin 2020]. Disponible sur : <http://theconversation.com/teletravail-le-confinement-a-recentre-le-management-sur-lessentiel-139909>.

**Ruiller, C., Dumas, M., et Chédotel, F.** (2017). « Comment maintenir le sentiment de proximité à distance ? Le cas des équipes dispersées par le télétravail ». *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise* n° 27, n° 3 : 3-28.

**Steinmann, L.** (2020). « PSA fait du télétravail la règle, pas l'exception ». *Les Echos* 23195, n° 23195 (7 mai 2020): 13. [Consulté le 2 juin 2020]. Disponible sur : (<https://www.lesechos.fr/industrie-services/automobile/psa-fait-du-teletravail-la-regle-pas-lexception-1201054>).

**Vayre, E.** (2019). « Les incidences du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social ». *Le travail humain* Vol. 82, n° 1 : 1-39.

**Waters-Lynch, J.** (2020). « 50 Years of Bold Predictions about Remote Work: It Isn't All about Technology ». *The Conversation*. [Consulté le 29 avril 2020]. Disponible sur : (<http://theconversation.com/50-years-of-bold-predictions-about-remote-work-it-isnt-all-about-technology-135034>).

#### **Cours :**

Cours de comportement organisationnel, chapitre sur le changement. **Abord de Chatillon E.** Grenoble IAE, Université Grenoble Alpes [semestre 1, 2019-2020].

Cours de psychologie sociale. **Manto Jonté J.** Grenoble IAE, Université Grenoble Alpes [semestre 1, 2019-2020].

## TABLES DES ANNEXES

Annexe 1 : Questionnaire Google Form

Annexe 2 : Tableaux avantages et inconvénients du télétravail

## ANNEXE 1 : QUESTIONNAIRE – GOOGLE FORM

### La généralisation du télétravail

Dans le cadre de mes études en Ressources Humaines, je réalise un mémoire sur le thème du télétravail. Pour le mener à bien, j'ai élaboré ce questionnaire à destination des salariés concernés par ce mode de travail. Je vous remercie pour votre participation !

**\*Obligatoire**

#### Votre profil

1. Êtes-vous : \*

*Une seule réponse possible.*

- Un télétravailleur habituel
- Un nouveau télétravailleur suite à la crise sanitaire

2. Vous êtes : \*

*Une seule réponse possible.*

- Une femme
- Un homme

3. Quel est votre âge ? \*

*Une seule réponse possible.*

- Moins de 20 ans
- De 20 à 25 ans
- De 26 à 35 ans
- De 36 à 55 ans
- Plus de 55 ans

4. Votre statut professionnel : \*

*Une seule réponse possible.*

- Etudiant (stagiaire, apprenti)
- Salarié du privé
- Salarié du public

## Vos conditions en télétravail

5. Avez-vous une pièce dédiée au télétravail ? \*

*Une seule réponse possible.*

- Oui  
 Non

6. Êtes-vous concerné par la présence d'enfants en bas âge au domicile sur votre temps de télétravail ? \*

*Une seule réponse possible.*

- Oui  
 Non  
 Parfois

7. Avez-vous reçu une formation à la pratique du télétravail ? \*

*Une seule réponse possible.*

- Oui  
 Non

## Vos souhaits

8. Aviez-vous une appétence pour le télétravail avant son expérimentation ? \*

*Une seule réponse possible.*

- Oui  
 Non  
 Neutre

9. Au-delà de cette crise sanitaire, souhaitez-vous poursuivre le télétravail à l'avenir ? \*

*Une seule réponse possible.*

- Pas du tout  
 Non  
 Oui  
 Tout à fait  
 Ne sais pas

10. Si à la question précédente, vous avez répondu "Oui" ou "Tout à fait", quelle formule de télétravail préféreriez-vous ?

*Une seule réponse possible.*

- Temps plein
- Alternée
- Autre : \_\_\_\_\_

### **Votre perception**

11. Avant de tester le télétravail, quel était votre point de vue vis-à-vis des télétravailleurs ? Plusieurs réponses possibles \*

*Plusieurs réponses possibles.*

- Perçus comme des "privilegiés" (accès réservé à certains)
- Manque de visibilité sur leurs activités
- Meilleures conditions de travail pour les télétravailleurs
- Sentiment d'indisponibilité de leur part (crainte de les déranger)
- Sentiment que les télétravailleurs travaillent davantage
- Impression d'un moindre investissement professionnel de leur part
- Sans opinion

Autre :  \_\_\_\_\_

12. Suite à la généralisation du télétravail, quel est votre point de vue concernant les télétravailleurs ? Plusieurs réponses possibles \*

*Plusieurs réponses possibles.*

- Perçus comme des "privilegiés" (accès réservé à certains)
- Manque de visibilité sur leurs activités
- Meilleures conditions de travail pour ces télétravailleurs
- Sentiment d'indisponibilité de leur part (crainte de les déranger)
- Sentiment que les télétravailleurs travaillent davantage
- Impression d'un moindre investissement professionnel de leur part
- Sans opinion

Autre :  \_\_\_\_\_

13. "En tant que candidat, le télétravail sera pour moi, un critère important pour choisir mon employeur". \*

*Une seule réponse possible.*

- Pas du tout d'accord
- Pas d'accord
- Indifférent
- Plutôt d'accord
- Tout à fait d'accord
- Non concerné



14. Quel serait pour vous, le principal avantage/bénéfice du télétravail ? \*

\_\_\_\_\_

15. Quel serait pour vous, le principal inconvénient du télétravail ? \*

\_\_\_\_\_

16. Comment évaluez-vous le maintien et développement du lien avec les collègues à distance sur une échelle de 0 à 10 ? \*

*Une seule réponse possible.*

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Pas du tout satisfaisant	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Très satisfaisant

### Votre organisation/ entreprise

17. Avant la crise sanitaire, le télétravail était dans votre organisation : \*

*Plusieurs réponses possibles.*

- Inexistant
- En cours de déploiement
- Mis en place pour certains
- Mis en place pour tous

Autre :  \_\_\_\_\_

18. Pensez-vous que votre organisation va davantage développer le télétravail après la crise sanitaire ? \*

*Une seule réponse possible.*

- Oui
- Non
- Ne sais pas

19. Face à la situation suivante dans votre organisation : "Le télétravail devient la règle et le bureau l'exception". Comment réagissez-vous ? \*

*Une seule réponse possible.*

- Appréhension
- Méfiance
- Indifférent
- Opportunités
- Avantages

## ANNEXE 2 : TABLEAUX AVANTAGES ET INCONVENIENTS DU TELETRAVAIL

<b>Avantages/ bénéfiques</b>		
Gain de temps (suppression des trajets domicile-travail)	25	27%
Flexibilité (sur les horaires, gestion du temps de travail)	22	24%
Moins d'interruptions, meilleure concentration (travail de fonds, dossiers)	11	12%
Confort	6	7%
Cadre de travail, être à l'aise dans son espace de travail	5	5%
Gain financier (transport)	5	5%
Liberté	4	4%
Meilleure gestion vie perso/ vie pro	4	4%
La tranquillité, s'extraire de l'effervescence	2	2%
Disparition du stress lié aux heures d'arrivée au travail	1	1%
Pouvoir travailler dans les entreprises parisiennes mais vivre en zone rurale	1	1%
Gain efficacité	1	1%
Réduction des absences	1	1%
Aucun (à part pour ceux ayant des enfants)	1	1%
Moins "courir" dans l'organisation	1	1%
Moins de pollution	1	1%
Moins de stress lié aux déplacements	1	1%
<b>TOTAL</b>	92	100%

<b>Inconvénients</b>		
Manque de relations sociales, contacts physiques et communication informelle avec les collègues	27	31%
Isolement, solitude	11	13%
Surtravail (hausse du temps de travail)	10	11%
Manque de séparation vie pro/vie perso	6	7%
Distraction, manque de concentration	5	6%
Manque de rattachement à l'équipe, manque de cohésion d'équipe, absence de culture d'entreprise	5	6%
Difficulté à déconnecter	3	3%
Manque de motivation	3	3%
Indisponibilité des collaborateurs, peur de déranger les collègues	2	2%
Manque/ baisse de productivité	2	2%
Réseau internet défaillant	2	2%
Aucun	2	2%
Difficilement compatible avec les enfants à la maison	2	2%
Manque d'outils (photocopieur)	2	2%
La tentation de ne rien faire	1	1%
Echanges entre les services moins rapides	1	1%
Rester enfermé	1	1%
Routine importante	1	1%
Manque d'information de la part de l'entreprise	1	1%
<b>TOTAL</b>	87	100%