



Master

2022

Open Access

This version of the publication is provided by the author(s) and made available in accordance with the copyright holder(s).

---

Télétravail et pandémie, un choc durable ? : de l'application massive du télétravail lors de la pandémie de Covid-19 : l'usage intensif des TIC a-t-il amorcé un changement de paradigme dans la communication et la gestion professionnelle ?

---

Chapman, Kelly Hedwig

#### How to cite

CHAPMAN, Kelly Hedwig. Télétravail et pandémie, un choc durable ? : de l'application massive du télétravail lors de la pandémie de Covid-19 : l'usage intensif des TIC a-t-il amorcé un changement de paradigme dans la communication et la gestion professionnelle ? Master, 2022.

This publication URL: <https://archive-ouverte.unige.ch/unige:162566>



## Télétravail et pandémie, un choc durable ?

De l'application massive du télétravail lors de la pandémie de Covid-19 : l'usage intensif des TIC a-t-il amorcé un changement de paradigme dans la communication et la gestion professionnelle ?

Mémoire en Journalisme et Communication

Dr. Patrick Amey

Kelly Chapman

N° d'étudiant : 16429516

Session **juin 2022**

## *Remerciements*

Ce travail est le fruit d'un fastidieux parcours académique, qui a débuté en 2015. Orientée à l'âge de onze ans dans une voie opposée à mon rêve, celui de devenir universitaire, c'est avec émotion et fierté que je le présente aujourd'hui.

Cet aboutissement n'aurait pas été possible sans le soutien indéfectible de ma famille, en premier lieu mes parents, et ma grand-mère. Si, par ma profession et ma personnalité, j'ai beaucoup d'aisance à m'exprimer, je ne trouve aujourd'hui pas les mots pour leur faire part de mon infinie reconnaissance. Leur amour, leur bienveillance et leur tolérance m'ont portée dès le début de mon parcours, et jusqu'à l'écriture de ces mots.

Je remercie également mes amis, sans lesquels je ne serai en aucun point la personne que je suis devenue. C'est à eux que je dédie les meilleurs moments de ma jeunesse.

Mon partenaire, pour son soutien à toute épreuve, son aide précieuse et sa tendresse.

Je remercie également chaleureusement mes collègues pour leur intérêt et bienveillance. La rédaction de ce rapport n'aurait pas été possible sans elles.

Ma reconnaissance va également à tous les professeurs du Medialab, pour la qualité de leurs enseignements qu'ils ont su maintenir malgré le passage à distance. Je remercie particulièrement mon directeur de mémoire, Patrick Amey, pour sa confiance et son accessibilité.

## Table des matières

<b>Introduction</b> .....	<b>5</b>
<b>Synthèse du sujet</b> .....	<b>6</b>
<b>I. Questionnement</b> .....	<b>8</b>
<b>II. Théorie</b> .....	<b>13</b>
<b>Notion d'espace</b> .....	<b>15</b>
De l'espace à la distance .....	15
De la distance aux technologies de l'information et de la communication .....	15
Les TICs pour pallier l'espace .....	16
La technologie et le travailleur / le déterminisme technique .....	17
Quand l'espace efface les frontières .....	17
<b>Notion de temps</b> .....	<b>19</b>
Le temps sous contrôle visuel .....	19
Télétravail et équilibre temporel .....	19
Le temps sous contrôle technologique .....	20
<b>Notion d'action</b> .....	<b>22</b>
L'habitus professionnel modifié par le télétravail .....	22
Télétravail et autonomie accrue .....	22
Télétravail et contrôle croissant .....	23
Télétravail et contrôle croissant, le rapport aux pairs .....	24
<b>Notion de capacité</b> .....	<b>26</b>
Définition de capacité (fondée sur l'apport du CEFRIO 2016) .....	26
Capacité atteignable ou irréaliste ? .....	27
Capacité et satisfaction .....	28
<b>Notion de satisfaction</b> .....	<b>29</b>
Définition selon Arian et al. ....	29
Définition selon Chipunza C et Malo.....	29
Théorie des deux facteurs de Herzberg .....	30
L'apport de Dhamija et al. ....	33
Satisfaction professionnelle et télétravail .....	33
Concept de diagnostic des modes d'organisation du travail .....	36
Exemple de diagnostic, le management mis à mal.....	37
<b>III : Méthodologie</b> .....	<b>39</b>
Synthèse de la méthode choisie : .....	40
Base de données : construction des hypothèses.....	40
Base de données : le champ d'analyse .....	41
Catégories créées .....	41
Questionnaire en ligne .....	42
<b>IV : Pré-traitement des données</b> .....	<b>44</b>
<b>Nettoyage, triage et préanalyse</b> .....	<b>45</b>
Étape 1, nettoyage .....	45
Étape 2, Input sanitization .....	46
Étape 3, data processing & transformation .....	46
<b>V : Résultats</b> .....	<b>47</b>
<b>Qui sont les répondants ?</b> .....	<b>48</b>
<b>Résultat pour l'hypothèse 1 : L'usage des TICs, en télétravail, modifient le rapport à autrui.</b> ....	<b>51</b>
Résultats concernant le rapport aux collègues.....	51

Résultats concernant le rapport aux proches .....	53
Conclusion .....	56
<b>Résultat pour l'hypothèse 2 : Les individus appréhendent les rapports hiérarchiques différemment lorsqu'ils font usage des TICs en télétravail. ....</b>	<b>57</b>
Nombre de supérieurs et qualité des rapports .....	58
Notion de contrôle .....	59
Sentiment de contrôle et nombre d'heures travaillées depuis le passage à distance .....	62
Sentiment de contrôle et rapport aux collègues .....	63
Sentiment de contrôle et rapport aux supérieurs .....	64
Conclusion .....	65
<b>Résultat pour l'hypothèse 3 : une forme de résistance à l'avancée du numérique est présente depuis les différents impacts de la pandémie de Covid-19 sur la sphère professionnelle.....</b>	<b>66</b>
Comparaison des heures.....	67
Heures par catégorie d'âge .....	67
Âge et équipement.....	68
Heures par catégorie de niveau de formation .....	69
Heures par catégorie de statut dans l'entreprise .....	70
Existence d'une formation de l'usage des TICs par les entreprises.....	71
Formation et équipement.....	71
Formation et âge.....	72
Évaluation de l'équilibre vie professionnelle et vie privée lors du passage à distance.....	73
Contrôle de l'emploi du temps .....	75
Opinions concernant le télétravail.....	77
Conclusion .....	78
<b>VI : Limites et conclusion .....</b>	<b>80</b>
<b>Limites .....</b>	<b>81</b>
<b>Conclusion .....</b>	<b>82</b>
<b>Références .....</b>	<b>84</b>
Articles de journal .....	84
Articles de revue .....	84
Livres .....	87
Thèse.....	87
Vidéo web .....	87
<b>Annexes : .....</b>	<b>88</b>
Pour plus de consistance, les deux premières annexes sont sous forme de panels de figures représentant à la fois les questions du questionnaire, et également les réponses. ....	88
Annexe panel de réponses 1 : .....	89
Annexe panel de réponses 2 : .....	90
Annexe 2, ratio de réponses manquantes : .....	92
Annexe 3, data visualisation : .....	93
Annexe 4, data visualisation pour les heures selon de multiples variables : .....	94
Annexe 5, data visualisation pour la question des TICs et du passage au home-office .....	95
Annexe 6, data visualisation pour la question du sentiment de contrôle par les supérieurs hiérarchiques : .....	97
Annexe 6, data visualisation pour la question de l'emploi du temps.....	100
Annexe 7, data visualisation pour la question des relations avec les collègues .....	102
Annexe 8, data visualisation pour la question de la satisfaction.....	102
Annexe 9, data visualisation pour la question des rapports avec l'entourage.....	103

## Table des illustrations

Figure 1, pixabay.com, 2022 .....	30
Figure 2 pyramide de Maslow par K.Chapman, 2022 .....	31
Figure 3, synthèse de la théorie des deux facteurs de Herzberg par K.Chapman, 2022 .....	32
Figure 4, Baruch, 2000.....	35
Figure 1, âge des répondants .....	48
Figure 2, niveau de formation .....	49
Figure 3, statut dans l'entreprise .....	49
Figure 4, formule de pratique du télétravail.....	50
Figure 5, évaluation des rapports entre collègues.....	51
Figure 6, comparatif collègues - passage à distance.....	52
Figure 7, rapports aux proches depuis le passage à distance .....	53
Figure 8, rapports proches et collègues .....	54
Figure 9, rapports proches et supérieurs hiérarchiques .....	54
Figure 10, collègues et supérieurs hiérarchiques .....	55
Figure 11, contrôle de l'emploi du temps .....	56
Figure 12, nombre de référents .....	57
Figure 13, qualité des relations avec les supérieurs .....	58
Figure 14, nombre d'échanges concernant la hiérarchie.....	58
Figure 15, contrôle et type de hiérarchie.....	59
Figure 16, contrôle et type de rapports .....	60
Figure 17, contrôle et statut.....	61
Figure 18, contrôle et statut bis .....	61
Figure 19, contrôle et temps de travail .....	62
Figure 20, contrôle et collègues .....	63
Figure 21, sentiment de contrôle et modification des rapports hiérarchiques.....	64
Figure 22, delta des heures et âge .....	67
Figure 23, équipement par âge .....	68
Figure 24, Heures par catégorie de niveau de formation .....	69
Figure 25, Heures par catégorie de statut dans l'entreprise .....	70
Figure 26, équipement et formation.....	71
Figure 27, formation et âge.....	72
Figure 28, Formation et âge bis.....	73
Figure 29, équilibre en présence.....	74
Figure 30, équilibre à distance .....	75
Figure 31, emploi du temps et heures à distance .....	75
Figure 32, emploi du temps et statut.....	76
Figure 33, opinion sur la possibilité du télétravail .....	77
Figure 34, formulation préférée.....	78

# Introduction

## Synthèse du sujet

La pandémie de Covid-19 a impacté un grand nombre de domaines, y compris le secteur professionnel. Les recommandations sanitaires de plusieurs gouvernements ont conduit une partie des professions à un passage à distance. En Suisse, le télétravail a été recommandé par le conseil fédéral dès 2020, et est devenu obligatoire le 18 janvier 2021 (« Télétravail, une obligation floue », 2021). Dans cette optique, de nombreuses plateformes de télétravail ont fait surface, et de nombreux travailleurs ont dû faire face à un changement radical de leurs pratiques professionnelles.

S'il n'existe pas de consensus concernant la définition du télétravail, cette pratique n'est pourtant pas récente. Étant principalement basée sur la notion de lieu, laissant majoritairement de côté l'angle des structures organisationnelles, elle est pratiquée depuis de nombreuses années et des analyses ont déjà été effectuées.

Pourtant, le télétravail n'a pas été pratiqué de façon concrète et à large spectre avant la pandémie de Covid-19. Selon certains chercheurs, cette lenteur qui caractérisait son application jusqu'ici serait explicable par des difficultés techniques et organisationnelles. (Morel et al., 2021). Pourtant, la pandémie et les recommandations ont forcé ce passage au télétravail massif, sans préparation préalable. Si d'avance les résultats de cette recherche montrent une certaine résistance à l'application du télétravail, il est possible de dire que ce passage brutal a, globalement, été un succès (cette constatation est discutée dans le chapitre portant sur les résultats).

Pratiques, usages et perceptions du télétravail forment les mots clés de cette recherche, dont le but est de comprendre comment l'imposition du travail à distance a affecté les travailleurs. Le tissage des résultats extraits de ce questionnement permettra alors de comprendre si le secteur professionnel s'oriente vers un bouleversement définitif de l'exercice des professions.

Plus d'une année après le passage à distance, il est intéressant de se demander si les pratiques du travail à distance ont impacté positivement les individus ou si finalement un retour à la norme, à savoir les pratiques professionnelles « in situ », serait ce vers quoi s'orientent les travailleurs.

Pour appréhender la perception globale des individus concernant la pratique du télétravail en cas de pandémie, il nous semble fondamentale de se pencher sur la clef de notre analyse : la satisfaction au travail. C'est cette notion, passée en revue plus loin (voir chapitre « cadrage théorique »), qui nous aidera à comprendre si le passage au télétravail « à marche forcée » a été accueilli de manière positive ou s'il fait l'objet de résistance des répondants de cette recherche.

En prémices, Chipunza et Malo (2017) relève dans leur étude *Organizational culture and job satisfaction among academic professionals at a South African university of technology* que la satisfaction d'un employé relève de la culture de l'entreprise. Si cette dernière est bonne, la satisfaction de l'employé sera plus grande et le business s'en portera mieux (Chipunza & Malo, 2017).



La bonne santé financière des entreprises étant l'objectif par définition des managers, le fait qu'elle dépende de la satisfaction des employés, laquelle semble modifiée par la pratique du télétravail, relève la pertinence de cette recherche.

Toutefois, il est à noter dès à présent qu'une notion de recherche telle que la « satisfaction » est difficilement mesurable. Principalement ressentie, nombre d'auteurs affirment qu'elle n'est pas quantifiable. Couvrant plusieurs aspects d'un travail et ayant fait l'objet de beaucoup de théories, comme la théorie des deux facteurs de Herzberg, il nous a paru essentiel, dans notre recherche, d'anatomiser d'autres notions. Ainsi, au long de ce travail, seront mises au centre du cadrage théorique d'autres notions clés comme celles d'espace, temps, action, capacité, ...

Ces notions identifiées, une fois mise en lien avec les données récoltées, il sera possible d'avoir une idée globale concernant l'état d'âme des individus interrogés vis-à-vis de la pratique du télétravail. Plus particulièrement, dans la mesure où ce travail s'inscrit dans un croisement entre les sciences de la communication et la sociologie, il sera possible et intéressant de comprendre si, sous l'ère numérique, les personnes ayant vécu ce passage ont vu ou non leurs pratiques de communications professionnelles modifiées.

Ce dernier point abordé forme la problématique de cette étude.

# I. Questionnement

## Problématique et hypothèses

En rappel : l'urgence sanitaire imposée par la pandémie de Covid-19 a fait naître la nécessité pour les entreprises et organisations de maintenir leur économie. Ainsi, de nombreux employés se sont vu imposer le télétravail de façon brutale. Le choc passé et plus d'une année après le début de la pandémie, des interrogations globales sur l'impact de l'application massive du home-office font surface.

Sous l'ère numérique, il est facile d'imaginer que les employés (plus largement, les individus), sont *passifs* face à la technologie, et s'y adaptent sans résistance. Pourtant, au détour de conversations anodines au début du passage au télétravail, des réticences ont été notifiées. Ainsi, centrées sur la satisfaction des employés, les questions de recherche de cette étude portent en somme sur le vécu des employés, vis-à-vis du home-office.

### Questions de recherche :

La première question rencontrée porte justement sur la façon dont les employés ont appréhendé, au départ, le passage à *distance*. Lorsque l'on parle de télétravail, la distance est la première notion qui vient à l'esprit. Lorsque qu'elle prend place, le lieu d'exercice du travail se modifie, coupant alors les rapports directs avec l'environnement professionnel. Ainsi en termes d'organisation professionnelle, la notion de distance pourrait bouleverser les modes de pensées :

- Le home-office massivement imposé par la pandémie a-t-il suscité un bouleversement des modes de pensées des travailleurs ? « Lorsqu'on est « au bureau », cela signifie qu'on travaille ou que l'on « fait ses heures ». La multi-localisation croissante du travail introduit donc une rupture importante dans la manière de considérer et de vivre l'espace et le temps (...) » (Taskin 2006).

Si les modes de pensées en rapport avec l'organisation du travail sont modifiés, une autre interrogation surgit rapidement lorsque le télétravail est abordé ; celle des fonctionnements hiérarchiques. Ces derniers subissant de manière directe la distance, il est intéressant de se pencher sur l'efficacité des éventuelles techniques et tactiques mise en place pour pallier l'absence physique des individus :

- Les technologies de l'information et de la communication et leurs usages en télétravail ont-elles réussi à combler l'absence physique du manager et du « bureau » ?

Plus en détail, après écoute de différentes opinions de télétravailleurs sur la thématique des rapports hiérarchiques, la longévité d'un éventuel changement des modes de pensées se pose :

- L'application massive du télétravail lors de la pandémie de covid-19 a-t-elle modifié à long-terme les modes de gestion professionnelle relative au contrôle exercé des employeurs sur les travailleuses et travailleurs ?

Également et après affinement de ces questions, une autre, plus simple mais plus centrale, émerge :

- Les télétravailleurs sont-ils satisfaits du télétravail ?

### Problématique :

Ces questions générales portent à la fois sur la satisfaction des employés en télétravail et sur les modes de communication entre individus, concernant notamment les rapports hiérarchiques. Partant du principe que les technologies de l'information et de la communication ont eu un effet sur les relations entre professionnels, une interrogation plus centrale surgit et forme la problématique principale de ce travail :

*« De l'application massive du télétravail lors de la pandémie de Covid-19 : l'usage intensif des TIC a-t-il amorcé une transformation des modes de communication professionnelle ? »*

Afin de répondre au mieux à cette problématique et guider l'ensemble de l'analyse, ce travail prendra pour fondement les 3 hypothèses qui suivent, et les mettra à l'essai lors d'une enquête qualitative et quantitative (voir point : *Méthodologie*). Cette problématique permet l'ouverture d'un questionnement qui se pose en 2022, en Suisse. Plus précisément, l'enjeu central de cette étude est de mettre en avant la perception de certains professionnels de Suisse romande quant à leur environnement de travail.

Se penchant pratiquement exclusivement sur les rapports entretenus entre individus, cette problématique englobe de façon discrète la notion centrale de ce travail : la satisfaction des employés. Cette dernière est testée sous l'angle des rapports entre les personnes, puis mise complètement au centre de la troisième hypothèse.

### Hypothèses :

La progression constante des Technologies de l'information et de la communication offre des nouveaux médiums pour la communication professionnelle. De manière générale, il est envisagé que les TIC permettent de résoudre les problèmes liés à la distance spatiale des professionnels. Selon Chipunza et Malo (2017), la satisfaction au travail, thème central de cette étude, est fortement corrélée au rapport entretenu entre un individu et ses collègues. Plus concrètement, les auteurs attestent qu'avoir des collègues sympathiques et qui font preuve de soutien contribuent grandement à la satisfaction professionnelle (Chipunza & Malo, 2017).

Ainsi, il est intéressant de s'interroger sur la réelle capacité des TIC à combler l'absence de communication professionnelle *traditionnelle*, de personne à personne. Les auteurs de ce travail ont souhaité se pencher particulièrement sur la thématique de la transformation des modes de communication intrapersonnels par l'usage des TICs, et sur les éventuelles transformations et changements qu'elle a pu faire subir aux individus.

Plus concrètement, ce travail prendra pour fondement l'hypothèse suivante :

1 : L'usage des TICs, en télétravail, modifient le rapport à autrui.

Elle-même précisée par les sous-hypothèses suivantes :

Les individus, par leur usage des TICs en milieu professionnel, modifient les types de communications qu'ils utilisent, et ainsi les relations entretenues. Les TICs laissent, par exemple, moins de place aux conversations portant sur la sphère privée et modifient les rapports (comme suit) :

- L'usage des TICs détériorent les relations professionnelles entre collègues.

Les différents systèmes de communication sont le fondement des types de rapports entretenus entre les individus d'une sphère professionnelle. Plus clairement, les degrés hiérarchiques peuvent se sentir au sein même de la communication pratiquée entre deux individus. Ainsi, il est envisageable que la transformation des modes de communication ait suscité des interrogations quant à la bonne tenue des rapports hiérarchiques. L'hypothèse qui suit a été influencée par les recherches (qui, fait intéressant, date pourtant de 2003) de Felstead, Jewson et Walter :

*« (...) lorsque les employés travaillent depuis la maison, ces fondements de contrôle managérial se retrouvent érodés et sous menace. En dépit de toutes les contradictions, ces techniques managériales dans leur ensemble entraînent la genèse d'agencement sociétaux de travailleur à être basées sur les principes de visibilité et présence (même entre collègues). Le travail à distance est problématique pour ces techniques managériales conventionnelles »* (Felstead et al., 2003) Également, les auteurs ajoutent que l'absence de pairs, de collègues sans différence hiérarchique, ajoute à la modification de la perception de la hiérarchie.

En montant en généralité et plus globalement, lors d'une brève enquête de Dumas et Ruiller (précédent ce travail) menée auprès de professionnels, il apparaît que l'imposition du télétravail suscite un certain nombre de réflexions sur les modes de travail (Dumas et Ruiller, 2014). Il est alors intéressant de se demander si ce « choc » professionnel de 2020 a engendré un bouleversement dans les modes de pensées relatives aux systèmes professionnels. Plus précisément, ce travail s'intéresse à la gestion managériale depuis le passage à distance, mettant en avant l'idée que les rapports hiérarchiques se sont retrouvés modifiés.

Ainsi, l'hypothèse suivante forme une des réponses qu'il est possible d'apporter au questionnement central de cette recherche :

2 : Les individus appréhendent les rapports hiérarchiques différemment lorsqu'ils font usage des TICs en télétravail.

Elle-même complétée par la sous-hypothèse suivante :

- L'usage des TICs en télétravail n'élève pas le sentiment de contrôle exercé par la hiérarchie.

La pandémie de Covid-19 a généré une augmentation de la transformation et de la numérisation des métiers. L'urgence sanitaire illustrée par le confinement en Suisse d'un grand nombre d'individus semble avoir démontré que beaucoup de métiers peuvent subir une conversion numérique au moyen des technologies de l'information et de la communication, contribuant ainsi à un bouleversement des modes de communications et de gestions professionnelles.

Si le télétravail a de nombreuses fois été dépeint dans les médias comme une solution appréciée des travailleurs, cette étude s'intéresse plus particulièrement aux problèmes que le travail à distance peut faire surgir, car l'avancée du numérique, sous l'angle de l'aspect sociétal, a fait l'objet de plusieurs études démontrant qu'il n'est pas nécessairement assimilé de façon purement passive par les individus :

*« Tout au long de ces dernières décennies, de nombreux auteurs ont critiqué le déterminisme technique (...) dans lequel l'évolution des technologies de l'information et de la communication est présentée comme le facteur déterminant du changement, en fait nécessairement une explication réductrice incapable de prendre en considération les stratégies d'acteurs et les conflits qui en résultent. »* (Badillo & Pélissier, 2015)

Aussi, au vu des deux précédentes hypothèses et des résultats obtenus lors d'un pré-test, il apparaît que l'imposition des TICs par la pandémie de Covid-19 n'a pas été sans résistance. Si le télétravail semble, dans son ensemble, assimilé et apprécié, un équilibre entre travail in situ et travail à distance apparaît comme une des exigences des travailleurs. Plus en détail, cette section se concentra sur la notion de *capacité*, développée dans le cadrage théorique, qui semble être à l'origine des résistances visibles dans les résultats de l'enquête. Ce travail propose ainsi l'hypothèse suivante :

**3 : une forme de résistance à l'avancée du numérique est présente depuis les différents impacts de la pandémie de Covid-19 sur la sphère professionnelle.**

Elle-même précisée par la sous-hypothèse qui suit :

- Les usagers du télétravail souhaitent **un équilibre** entre le télétravail et le travail en présentiel.

Ces hypothèses seront éprouvées lors de l'analyse des données récoltées (voir point : résultats.)

## II. Théorie

## Cadrage théorique

Ce travail, dans les grandes lignes, porte sur l'analyse de la perception de la communication en cas de télétravail après son déploiement massif dû à la pandémie de Covid-19. Les technologies de l'information et de la communication jouent un rôle crucial dans l'évolution des modes communication et de gestions professionnelles. De ce fait, leur utilisation entre dans les recherches des sciences de la communication, qui englobent elles-mêmes d'autres domaines d'explorations.

Mettant au centre de la recherche les individus, plus particulièrement les travailleurs-employés, et leur appréhension de la sphère professionnelle modifiée par le passage à distance, ce travail s'inscrit également dans le champ des sciences sociales et humaines.

Mélangéant des aspects techniques et humains, le but principal des auteurs de cette recherche est de proposer un lien entre la technologie elle-même, matière passive, et les usages et perception des individus, pris comme acteurs principaux et maîtres de cette technologie bien que *le mythe d'une société dorénavant qualifiée de « numérique » est plus fort que jamais* (Badillo & Pélissier, 2015)

Étant donc un travail d'analyse croisant les champs de recherches, les textes fondateurs du cadre théorique viennent de plusieurs horizons académiques.

Comme commencement, les auteurs ont choisi d'adapter un modèle d'analyse fondé sur un cadrage théorique proposé par Taskin (2003): la question des unités. En effet, d'après ce dernier, Espace, temps et action sont autant d'indicateurs permettant de dresser un environnement relatif aux pratiques du travail.

Complété par d'autres notions telles que celle de *capacité*, faisant référence aux pratiques et usages des TICs par les travailleurs, ainsi que celle de *diagnostiques des modes d'organisation du travail*, le cadrage théorique de ce travail se fonde sur les propos d'auteurs de multiples champs académiques.

Fondés sur le principe directeur de la satisfaction au travail, ces indicateurs, une fois opérationnalisés, offrent une perspective d'évaluation des pratiques et usages du numérique en lien avec les transformations des modes de communication inter-individus dans la sphère professionnelle. Mis en relation les unes avec les autres, les notions suivantes se retrouvent ainsi également au fondement du questionnaire établi pour ce projet.



## Notion d'espace

### De l'espace à la distance

Cette notion est centrale. Simple, c'est pourtant elle qui régit toutes les pratiques traditionnelles des professions. En premier lieu, c'est l'évaluation de cet espace qui permet de définir ce que le télétravail est en soi : lorsque le travailleur exerce sa profession *in situ*, au bureau, l'espace entre lui et l'employeur est réduit. Lors de la pandémie de Covid-19, un grand nombre de travailleurs ont dû allonger cet espace en pratiquant leur travail depuis chez eux.

L'espace entre le travailleur et l'employeur rallongé, il devient alors une *distance* justifiant désormais le terme de travail à distance, dont la faisabilité est fondée sur l'usage des technologies de l'information et de la communication. Le travail à distance devient alors le télétravail :

« *Le télétravail – étymologiquement « travail à distance » (Metzger et Cléach, 2004) se caractérise par une dispersion spatiale et/ou temporelle, la fréquence de l'arrangement et l'usage des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) (Taskin, 2006 ; Morel-a-L'huissier, 2006) (Dumas & Ruiller, 2014) »*

La notion d'espace est la première à figurer dans la section théorique de ce travail ; en plus de la fondation qu'elle représente dans la définition du télétravail, elle regroupe également toutes les autres notions qui seront étudiées par la suite.

Si la notion d'espace transforme complètement les pratiques professionnelles, ce travail s'intéressera particulièrement au rôle des technologies de l'information et de la communication sous l'angle des « effets secondaires » qu'elles ont pu avoir.

### De la distance aux technologies de l'information et de la communication

La pandémie de Covid-19 représente également une pandémie de travail à distance. Le passage du travail *in situ*, largement établi jusqu'ici, au télétravail pendant l'ère numérique s'est fondé sur l'existence, la pratique et les usages des TICs. Ainsi, la notion d'espace englobe largement celle du numérique, car c'est lors de ce passage à distance que les outils technologiques de communication se sont vus revisités.

« *L'image la plus communément répandue du télétravail est celle d'un bureau séparé dans la maison et donc de TIC professionnelles regroupées dans un endroit exclusivement réservé à cet effet » (Haddon et al., 1996)*

Déjà en 1996, Haddon et al. avaient établis l'importance que joue la technologie dans le passage à distance.

Au-delà de leur aspect « pratique », dont le télétravail ne saurait se passer, les TICs sont également à l'origine de ce qui apparaît comme un paradoxe : l'impression que les télétravailleurs peuvent avoir, lorsqu'ils télétravaillent, d'être au bureau. Les TICs revisités et utilisées comme nouveau lien de connexion, elles offrent la possibilité de réduire, voire détruire, l'espace :

« (Les) contraintes d'espace sont très importantes dans la marge de manœuvre dont dispose le télétravailleur pour modeler l'impression qu'il donne aux autres et pour se façonner une image qui rende son activité présentable aux autres membres du foyer et aux intervenants extérieurs. Un autre aspect de cette démarcation concerne la gestion de son image et la possibilité de donner aux intervenants extérieurs, clients, salariés et autres personnes contactées, l'impression qu'ils sont en communication avec un bureau. » (Taskin, 2003)

Par ailleurs, même s'il date de 2003, Taskin propose un tableau récapitulatif de l'usage des technologies de l'information et de la communication dans le secteur professionnel. Ce tableau permet de comprendre la puissance des TICs à transformer la communication entre individus et à créer des connexions malgré la distance imposée par l'espace.

**Tableau 3 : Aperçu du contenu des NTIC**

Technologie	Utilité
<b>Télécommunications mobiles</b>	
<b>Informatique portable</b>	Possibilités d'interconnexion avec les systèmes informatiques des entreprises, favorisant le travail en réseau.
<b>Groupware et Workflow</b>	Logiciels de travail en groupe et gestion décentralisée des flux de tâches.
<b>Télé services</b>	Gestion des déviations d'appels, messagerie vocale, gestion électronique des transactions (cryptage, sécurité accrue des réseaux), ...
<b>Vidéocommunication</b>	Audioconférence et vidéoconférence
<b>Applications Internet</b>	Transactions en ligne, courrier électronique, ...

(Taskin, 2003)

Pour autant, l'espace établi entre les employés et leur lieu traditionnel de fonction, le bureau, semble transformer complètement les modes de pensées sur la perception de l'environnement professionnel. Si les technologies peuvent réduire la perception de l'espace et remplacer les méthodes de communication, ce travail s'intéresse à leur réelle capacité à remplacer les subtilités humaines derrière les relations professionnelles.

### Les TICs pour pallier l'espace

Les notions d'espace et de distance ont en commun de perturber un des principes fondateurs du travail en office : la visibilité. Éventré par l'imposition de la distance, le contrôle visuel, exercé par les managers sur les employés mais également par les pairs, disparaît. C'est dans cette optique que les TICs, bien qu'utilisés pour bon nombre de tâches, comme vu précédemment, ont pris une place importante dans le passage à distance imposé par la pandémie de Covid-19.

Dans ce sens, Felstead, Jewson et Walter (2003) ont mené une enquête portant sur les pratiques managériales : *Managérial Control Of Employees Working at Home*. L'utilité de cette enquête pour ce travail réside en l'apport théorique qu'elle amène pour la troisième hypothèse testée, permettant de faire un lien direct entre les pratiques managériales et la notion d'espace :

*« Nos recherches mettent en évidence l'importance de la proximité spatiale dans les processus managériaux et de la surveillance. Les lieux de travail, comme les bureaux ou les usines, constituent la visibilité et la présence des travailleurs, qui sont-elles constitutives des moyens de contrôle des managers »* (Felstead et al., 2003)

Comme les auteurs l'annoncent en 2003, la proximité spatiale est un outil clef de la gestion managériale. Cette présente étude se penche, entre autres, sur la capacité des TICs à pallier la distance lors de la pandémie de Covid-19

### La technologie et le travailleur / le déterminisme technique

Sur le sujet des technologies instrumentalisées par les managers pour la gestion professionnelle, Badillo et Pélissier offrent un apport important. En 2022, l'émergence des TICs paraît loin et leur utilisation quasi intuitive et inévitable. Pourtant, dans cette « société numériques », une partie des auteurs de la littérature portant sur le sujet critique le déterminisme technique, lequel est apporté par les auteurs cités précédemment comme « le facteur déterminant du changement » (Badillo & Pélissier, 2015). En effet, voir l'avancée technologique et son utilisation de tous comme nécessaire et passive renvoie à l'idée d'une déshumanisation totale dans les usages et contrôle des TICs.

*« La problématique des usages est née de façon adventrice car l'usage et les usagers n'ont jamais été considérés comme prioritaires ou fondamentaux dans la dynamique technologique du XXe siècle »* (Badillo & Pélissier, 2015). L'interrogation citée parle d'elle-même, et, renvoie à la question de l'adaptation des hommes face aux technologies.

Sous cette optique, une étude de 2019 menée par Kucharska et Erickson a été désignée de sorte à déterminer la relation entre les compétences informatiques, le partage du savoir, la satisfaction au travail et les performances organisationnelles. Confirmant qu'il existe un lien fort selon les auteurs entre ces différents facteurs, un concept émerge : celui de la connexion entre les capacités humaines (cognitives, sociales) et le numérique.

### Quand l'espace efface les frontières

Réside entre la vie privée et la vie professionnelle une frontière grandement étudiée dans le champ de la sociologie du travail. Si elles semblent, de premier abord, s'opposer, il est intéressant de se pencher sur la possibilité des travailleurs à maintenir un équilibre entre ces deux notions. Objet de nombreuses recherches, cet équilibre revêt une forme particulièrement importante lorsque l'espace réduit la possibilité « spatiale » de le maintenir.

En lien avec la condition humaine des travailleurs, la notion d'espace, élargie massivement lors de la pandémie, soulève un paradoxe. En effet, intuitivement, la distance établie entre les travailleurs, les managers et le bureau serait à même de créer de nouvelles frontières dans la sphère professionnelle. Éloignant les individus les uns des autres, l'espace apparaît comme un obstacle aux pratiques usuelles *in situ*.

Pourtant, la littérature fait état de l'effet inverse. Le télétravail, par l'usage des technologies de l'information et de la communication, apporte le travail au domicile. La frontière importante entre vie privée et vie professionnelle semble alors se réduire drastiquement, selon les enquêtes menées :

*« La gestion de la frontière entre la vie professionnelle et la vie personnelle se révèle donc plus complexe pour le télétravailleur. En configuration de télétravail, la frontière est en effet poreuse : interférences, interruptions, et intrusions rapides entraînent des ruptures de tâches, des pertes de concentration. Les TIC (le smartphone par exemple) seraient un frein puissant au maintien d'une frontière satisfaisante entre les deux sphères (Higgins et Duxbury, 2005) » (Dumas & Ruiller, 2014)*

## Notion de temps

### Le temps sous contrôle visuel

Expliquée par Bonvin, la notion de temps fait, dans le contexte de ce travail, référence au cadrage chronologique d'une profession. Accompagnée d'indications comme : arrivée et départ (In situ), allumage et extinction (à distance), cette notion permet de comprendre comment les individus appréhendent les frontières temporelles de leurs vies, créant une distinction entre vie privée et vie professionnelle.

La notion de temps est intimement liée au concept de la visibilité, vu précédemment. En effet, lorsque l'on travaille *au bureau*, le temps qui s'écoule entre l'arrivée et le départ est *visible* par les autres. Une forme de contrôle hiérarchique ou de pairs s'exerce alors, rendant plus apparent le temps passé à travailler.

Si la notion du temps passé au travail est présente dans la littérature portant sur la recherche de la satisfaction professionnelle, cette présente enquête s'est intéressée aux éventuels changements, dans l'emploi du temps d'un travailleur, que le passage à distance a pu faire émerger.

Pour rappel, le télétravail n'est pas né avec la pandémie de covid-19. Il existe depuis l'émergence des technologies de l'information et de la communication. Cependant, il n'était pas aussi fréquemment répandu que lors des confinements ordonnés par les gouvernements. Ce passage à marche forcée permet de se pencher sur un spectre nettement plus massif d'individus ayant jusqu'alors exercé leur profession *in situ*.

Amenant, à cause des restrictions sanitaires, le travail au domicile du travailleur, les TICs ont permis la sauvegarde et la continuité d'un certain nombre d'emploi. Pour autant, si la question de la satisfaction au travail se posait déjà avant l'avènement du home-office massif de 2020, elle est aujourd'hui centrale, au vu des nouvelles adaptations et conditions socio-professionnelles vécues par les « nouveaux » télétravailleurs.

Ainsi, partant du principe que ces individus sont passés massivement et brutalement, à l'heure d'une société à la pointe de la technologie, au travail à domicile, il est intéressant de se pencher sur la question du temps. Élément central de distinction entre vie professionnelle et vie privée, le cadrage chronologique dont il était « prisonnier » par les pratiques in situ semble s'être assoupli avec l'important des TICs au domicile.

### Télétravail et équilibre temporel

En effaçant les indicateurs traditionnels du temps dévoué à l'exercice du travail, tels que : le temps passé à se préparer en vue d'aller à l'extérieur, le temps passé dans les transports (élément central), les pauses et le temps utilisé dans les interactions interpersonnelles, le temps pour les repas pris à l'extérieur de l'office, etc..., il est envisageable de penser que le télétravail rende toute notion de temporalité professionnelle caduc.

Néanmoins, selon Dumas et Ruillier : « le but du télétravail n'est pas de faire perdre toute notion spatio-temporelle au télétravailleur, mais au contraire de trouver un certain équilibre entre sa vie personnelle et sa vie professionnelle » .(Dumas & Ruillier, 2014). C'est la mesure de calcul de cet équilibre qui est intéressant pour ce travail.

Dans l'enquête que Taskin a mené en 2006, le chercheur met en lumière un concept intéressant : l'irrégularité dans les processus de calcul du temps. Selon son enquête, Taskin évoque l'idée selon laquelle les télétravailleurs au centre de sa recherche avaient une organisation du travail différente que celle utilisée par les travailleurs en bureau. Travaillant par projet, calculer le temps de façon *mathématique* pour les télétravailleurs est un contrôle qui semble s'effacer, ce qui induit alors une irrégularité dans les horaires (Taskin, 2006)

Pour autant, une des interrogations du questionnement globale de notre recherche porte sur la capacité des TICs à modifier la gestion du temps des télétravailleurs, quel que soit le mode d'organisation du travail. Ce questionnement prend comme fondement les propos de Haddon dans : *Le télétravail et révolution des relations entre le domicile et le travail* :

« (...) *La deuxième question découle de notre intérêt général pour le rôle des TIC dans la vie domestique. Le télétravail est censé par exemple offrir plus de souplesse sur les plans de l'espace et du temps : la souplesse que le télétravail peut apporter dans l'organisation de l'emploi du temps est limitée par des facteurs sociaux.* » (Haddon et al., 1996)

Partant, la technologie apparaît comme force de souplesse et semblerait devoir faciliter la vie de tous, en particulier des télétravailleurs. L'auteur cité balance cependant ses propos en amenant l'idée selon laquelle les télétravailleurs subissent une certaine pression pour que ce nouvel équilibre temporel se crée, étant amené à synchroniser leurs activités professionnelles et extraprofessionnelles avec tous les intervenants (interne ou externe au lieu d'exercice du travail, ici le domicile) (Haddon et al., 1996).

Pour autant, comme l'amène d'autres auteurs de recherche sur la thématique, il apparaît qu'elle modifie dans le sens contraire certains aspects clefs des modes d'organisation du travail. Le temps passé à travailler, notamment, par l'utilisation des TICs, prend une ampleur différente et semble s'allonger.

### Le temps sous contrôle technologique

Comme l'amène Haddon, les TICs permettent au travailleur de pratiquer sa profession sans être cloisonné dans les locaux de son entreprise. Dans les faits, le travailleur peut exercer « quand il veut, et où il veut ». Cependant, cette liberté apparente que permet l'usage des TICs peut être finalement grandement entravée par ces derniers.

Certaines technologies de l'information et de la communication, par leur rapidité de connexion et de transmission, sont revisitées en télétravail à des fins de contrôles, mais également à des fins de rentabilités. Par exemple, lors d'entretiens informels menés au détour de conversation pour ce travail, les auteurs ont pu constater que certaines thématiques reviennent régulièrement :

Le téléphone semble désormais faire instance de contrôle de la part du manager sur ses employés. Un certain nombre d'individus, travaillant tous pour la même entreprise par ailleurs, expliquent recevoir des appels de leurs superviseurs quelques minutes avant l'heure prévue de leur « connexion sur Skype business ». Fait intéressant pour cette enquête, ces mêmes individus évoquent leur insatisfaction à recevoir des appels avant et après leurs heures de connexion sur les plateformes professionnelles, indiquant que ces invasions de leurs managers dans leur temps « off » rallonge la durée de temps qu'ils souhaitent accorder à leur travail. Ces individus ont expliqué aux auteurs de cette recherche que ce type de contrôle n'existait pas avant leur passage au télétravail :

*« Lorsque je travaillais au bureau, il (le manager) ne m'appelait jamais sur mon téléphone privé avant que j'arrive et que je me connecte. Il m'appelait alors sur Skype business. Maintenant, quand il pense que mon ordinateur est allumé, avant que je pointe, il m'appelle. Comme pour vérifier que je suis en train de lancer mon travail. »* (Sarah H. 2020).

Cette forme de contrôle n'est qu'un exemple de l'usage des TICs « revisités » pour le contrôle managérial en cas de télétravail. Cet exemple montre l'importance de l'usage des TICs par les managers quand les individus ne sont plus en présentiel. Par la même, est introduit ici un des effets secondaires qu'il est possible de rencontrer avec le passage à distance : *« En outre, l'équipement professionnel en TIC est facteur significatif de l'allongement du temps de travail (Middleton, 2007) »*. (Dumas & Ruiller, 2014).

Par ailleurs, sous cette dynamique de l'allongement du temps de travail par les TICs en cas de travail à distance, Taskin propose une ouverture intéressante. Il amène que d'après les résultats de ses recherches, cet effet secondaire pourrait être un effet volontairement recherché par les entreprises :

*« Nous avons soulevé l'idée qu'insidieusement le télétravail pouvait répondre à une volonté de l'organisation d'accroître la productivité des travailleurs alors que pour ceux-ci cette réelle intensification du travail (Bélanger, 1999, 142-143) est imputable à une perception du télétravail comme mesure flexible qualitative. Un des buts du télétravail serait-il d'accroître le temps de travail ? »* (Taskin, 2003)(Taskin, 2003)

Au-delà de la forme potentiellement volontaire des entreprises à faire accroître le temps de travail des télétravailleurs dans un but d'expansion de leur productivité, ce travail se penche sur l'éventuelle possibilité qu'une prolongation du temps dédié au travail serait dû à une modification des rapports hiérarchiques (voir point résultats).

Opérationnalisée sous formes de questions et d'évaluation du temps passer au travail *in situ* ou à distance, cette notion importante de *temps* offre la possibilité de voir si une différence significative d'investissement temporel entre avant et après l'imposition du travail à distance lors des confinements imposés par la pandémie de covid-19 existe.

## Notion d'action

### L'habitus professionnel modifié par le télétravail

Cette unité, que Bonvin appelle *l'entrave sociale*, fait référence à la perception du 'ce qui est vécu' tant en matière de travail effectué qu'en matière de contrôle professionnel par les pairs. Pour mieux comprendre, Bonvin explique que « *les acteurs économiques ne sont pas atomisés et l'économie n'est pas désencastrée, elle est toujours encadrée dans un espace et dans un temps donnés, marqués par des conditions sociales, culturelles et intentionnelles spécifiques* » (p. 78, Bonvin 2020).

Plus concrètement, cette notion sert ce travail dans le sens où elle permet de comprendre si l'exercice de la profession lui-même s'est retrouvé impacté par le travail à distance. Une fois opérationnalisé, ce concept offre des indicateurs tels que : tâches effectuées, gestion managériale, etc. Ces indicateurs participent à tisser l'*environnement de travail*, concept clef à l'évaluation de l'impact du home-office.

En rappel, le télétravail modifie de premier abord une grande partie de l'ensemble des pratiques professionnelles. La question des transformations dû à l'espace créé et celle de temps passé à travailler abordée, ce travail s'intéresse désormais ici aux pratiques et à l'habitus professionnel, sous l'angle d'éventuels modifications apportées par le passage au travail à distance.

### Télétravail et autonomie accrue

Ainsi, une des thématiques centrales de cette recherche est la notion du management. Abordé précédemment, le contrôle managérial « traditionnel » se fonde sur la *visibilité* permise grâce à la présence physique des individus dans les bureaux. Ainsi, une fois la distance entre les professionnels créée et palliée, en partie, grâce aux technologies de l'information et de la communication, il est intéressant de se pencher sur les éventuelles transformations des pratiques de communication managériale lors du télétravail.

Dans la littérature portant sur le sujet, de nombreuses recherches évoquent d'abord le concept d'une autonomie du travailleur accrue par la pratique du télétravail :

« *La grande majorité des télétravailleurs à domicile interrogés par l'Obergo déclarent qu'ils disposent de meilleures marges de liberté dans la gestion de leur temps, notamment pour organiser leur journée de travail (capacités d'autonomie et d'organisation). Le télétravail prend souvent place dans des structures pratiquant le management par objectifs et donc laissant une grande autonomie aux salariés (Klein et Ratier, 2012, p. 195).* » (Dumas & Ruiller, 2014)

Auteur centrale de ce travail, Taskin valide ici les propos de Dumas et Ruillier : « *Comme d'autres nouvelles formes d'organisation du travail, le télétravail affecte fondamentalement la structure du travail et du contrôle, d'abord en donnant aux travailleurs plus d'autonomie pour organiser, planifier et exécuter leur travail.* » (Taskin, 2006).



Le concept d'autonomie étant mis en avant par ces différents auteurs dans leur recherche sur le télétravail, il apparaît comme étant un des changements fondamentaux dans les pratiques professionnelles ; l'action.

Pour autant, si une autonomie croissante se fait sentir aux dépens de ces enquêtes, une thématique contrebalance en ligne directe ce changement positif : l'accentuation du contrôle par les managers.

### Télétravail et contrôle croissant

Il est important de mentionner qu'un grand nombre des recherches fondatrices de ce travail ont été menées avant la pandémie de Covid-19. Ainsi, il n'est pas étonnant d'y voir des résultats mettant en avant un mode d'organisation du travail différent entre un travailleur *in situ* et un télétravailleur.

Cela dit, les recherches démontrent néanmoins une certaine tendance répétitive dans la pratique du télétravail : la croissance du contrôle. Taskin, en 2006, relate les propos d'autres auteurs arrivant à la même conclusion : « À l'inverse, comme le mentionnent Klein et Ratier (2012, p. 190), « si l'une des conditions de réussite du travail à distance tient à la capacité d'autonomie du salarié, l'équipement en mobilité suscite également la crainte d'un contrôle accru » ». (Taskin, 2006)

En effet, il apparaît que parce que le travail est désormais apporté au domicile du travailleur, certaines frontières, comme abordé précédemment, s'effritent au contraire de se consolider. Si le temps de travail s'allonge en raison de l'utilisation de la technologie, il est intéressant de constater que les pratiques du travail en elles-mêmes sont également modifiées. L'absence de visibilité dû à la déspatialisation du lieu de travail a pour effet, comme le dit Taskin, d'affranchir le contrôle managérial. En somme, hors de la vision du manager, « le travail s'effectue – en partie – hors de la présence de la hiérarchie » (Taskin, 2006)

Le manque de visibilité amené par le télétravail semble donc être à la base d'un bouleversement de l'ordre établi jusqu'ici des pratiques managériales. Mettant l'accent sur l'usage des TICs, les managers apparaissent comme étant plus contrôlant. Si la question quant aux raisons qui poussent à un nouveau contrôle accru lors de travail à distance reste ouverte, il apparaît néanmoins, dans les recherches de Taskin, qu'un pallier peut être trouvé : celui de l'organisation du travail lui-même.

En effet, passer d'un mode de travail par objectif ou par projet lors d'un passage à distance pourrait être à l'origine d'un relâchement de contrôle managérial (notamment sur le fait d'*effectuer* le travail). Pour autant, la pandémie de Covid-19 et le passage à distance massif des travailleurs n'a pas autorisé la transformation de l'organisation du travail de tous les professionnels. En effet, nombre de professions se sont vues passées « telles quelles » à distance. Une des parties des questionnements de ce travail porte justement sur les éventuelles réactions des supérieurs hiérarchiques quant à leur gestion managériale, uniquement ébranlée par la déspatialisation.

Se fondant toujours sur les apports de Taskin, ces interrogations prennent comme principe que lors de la pandémie de Covid-19, les instances managériales et les habitudes des cadres n'ont pas eu l'occasion de se préparer au changement brutal à venir. C'est sous cet angle que Taskin relève la difficulté et les problèmes qu'amène de la tenue des pratiques habituelles de travail *in situ*, alors pratiqué à distance :

« *Peu de recherches en gestion ont établi un lien entre le télétravail et le besoin d'adaptation des pratiques de management humain. Il semble pourtant être admis, du côté des organisations professionnelles et des partenaires sociaux, que le télétravail questionne la gestion des carrières et la socialisation organisationnelle (...)* ». (Taskin, 2006).

Basé sur cet apparent manque de recherches en gestion managériale lors du passage en télétravail, Taskin établit également que cette thématique est pourtant centrale au succès du passage à distance : « *Cette incertitude relative à l'ampleur et à la direction des changements en matière de contrôle, suite à l'introduction du télétravail, est d'ailleurs l'un des principaux freins au développement du télétravail cité par les employeurs* ». (Taskin, 2006).

#### Télétravail et contrôle croissant, le rapport aux pairs

Ainsi, le questionnaire élaboré pour notre recherche prend comme objectif central d'évaluer les rapports managériaux des répondants entre avant et après le passage à distance lors de la pandémie de Covid-19. Cependant, si un éventuel changement de ces pratiques se fait sentir, il n'en résulte pas moins que le management n'est qu'un des aspects choisis pour ce cadrage théorique concernant l'action. En effet, une autre interrogation suscite que l'ensemble des habitudes dans l'environnement professionnel a également pu être modifié par le rapport aux pairs.

Ce cadre théorique portant sur la perception du travail et son environnement se penche également sur la notion des collègues. Dans une étude menée en 2018 par Arian et al., la question des rapports qu'entretiennent les individus avec leurs collègues apparaît comme centrale concernant la satisfaction des employés au travail (Arian et al., 2018). Atomisé, cette thématique entre également dans le champ de l'habitus professionnel et se mêle volontiers à la question du contrôle. Selon Felstead et al. (2003), si le télétravail comporte beaucoup de remises en question et d'obstacles concernant les méthodes managériales établies, l'absence physique de collègue implique également que le contrôle professionnel, d'ordre général, est érodé par le passage à distance.

En plus de modifier la perception du contrôle professionnel, le rapport au collègue, transformé par la distance, semble modifier les habitudes professionnelles d'ordre général. Ainsi, le travail – action – pourrait être en lui-même sujet à certains changements.

Ces différentes unités abordées que sont les rapports aux autres lors du passage à distance forment ainsi la base des structures de stratégies de gestion ou de communication professionnelles avant le passage à *marche forcée* (Bourrier, 2020) sur le numérique de 2020.

Ainsi, il apparaît nécessaire de saisir que le télétravail imposé de façon brutale en 2020 constitue non seulement une déstructure des formes de gestion et communication professionnelles connues jusqu'alors, mais il est également au fondement d'une nouvelle structure, issue du vécu des travailleurs.

En effet, la pandémie de Covid-19, par la nature sa propagation, s'est attaqué au moteur de notre système économique : les échanges, rendant en quelques sortes caduc la structure même de l'organisation du travail (l'action). La nécessité d'une nouvelle organisation du travail n'implique alors plus uniquement les employeurs, mais aussi les travailleurs.

C'est cette implication de tous les professionnels, nécessaire par le passage au télétravail, qui est au fondement de la prochaine notion abordée. Par la modification de l'action, dû à l'usage des technologies de l'information et de la communication imposé par la distance que créer le télétravail, le succès de ce dernier semble désormais reposer sur l'acquisition de nouvelles capacités de la part des travailleurs.

## Notion de capacité

Si les trois notions explicitées précédemment semblent avoir suscité une transformation numérique, Dumas et Ruillier (2014) amènent le concept de « capacité », également transmis par Taskin (2006). Cette notion fait ici référence à l'idée que le passage au télétravail exige l'addition d'une nouvelle capacité des travailleurs : celle de trouver *l'équilibre* (Dumas et Ruillier, 2014). En somme, il apparaît que cette nouvelle *capacité* englobe plusieurs compétences différentes, dont nous exposons ici quelques-unes des plus importantes :

- Assimilation rapide et utilisation des outils d'information et de la communication
- Autogestion des agendas, des tâches et des horaires
- Adaptation des facteurs sociaux environnants (ajustements familiaux, par ex.)
- Prise en charge personnelle des trois unités vues précédemment.

La gestion de ces requêtes, pour autant qu'elle soit possible, induit alors un équilibre pour le télétravailleur, permettant la continuité de son travail dans des conditions adéquates (Dumas 2014, Taskin 2006). Il est alors possible et intéressant de penser que l'acquisition et l'usage de cette capacité viennent remettre en question le rôle de la hiérarchie et le rôle managérial dans les organisations professionnelles (Taskin 2006, Bourrier 2020).

Le concept de capacité, une fois opérationnalisé, propose ces différentes compétences. Elles représentent alors des indicateurs clés pour saisir au mieux les changements quasi-cognitifs que l'imposition du télétravail a amené. Si ce changement est significatif, cela signifie alors que le passage à distance peut faire l'objet d'études plus approfondies en science de la communication.

### Définition de capacité (fondée sur l'apport du CEFRIO 2016)

Afin d'entamer cette notion de capacité, les auteurs ont sélectionné la définition de « compétences numériques » offerte par les auteurs de la synthèse de juin 2016 portant sur les compétences numériques du Centre facilitant la recherche et l'innovation dans les organisations (CEFRIO) :

*« Les compétences numériques représentent la capacité d'un individu à employer ainsi qu'à combiner ses connaissances (son savoir), ses habiletés (son savoir-faire) et ses attitudes (son savoir-être) par rapport aux trois sphères de compétences technologique, sociale et cognitive, afin d'utiliser des technologies de l'information et de communication, nouvelles ou existantes, pour :*

- 1) *Analyser, sélectionner et évaluer de manière critique l'information numérique*
- 2) *Résoudre des problèmes et*
- 3) *Développer une base de connaissances collaboratives tout en s'engageant dans les pratiques organisationnelles.* ((Dubuc, s. d.-a)

Si cette définition a été choisie ici, c'est pour la globalité des concepts qu'elle amène. En effet, au vu de l'enquête menée pour ce travail, il est apparu aux auteurs que réduire la capacité nouvellement demandée par le passage à distance à une forme de compétence purement numérique ou informatique ne permettrait pas une évaluation globale sur l'appréhension des télétravailleurs à gérer les nouveaux outils numériques imposés par le passage au télétravail.

En effet, les auteurs de la synthèse de juin 2016 du CEFRIO appuie également l'idée selon laquelle les nouvelles capacités nécessaires englobent plus que les compétences informatiques : « (...) *l'investissement dans l'acquisition et l'utilisation des nouvelles TIC ne représente qu'une partie de l'équation, la balance reposant sur la capacité des employés d'une entreprise à faire usage des TIC, mais aussi à intensifier cette utilisation dans leur contexte de travail.* » (Dubuc, s. d.-a)

En somme, cette définition fait référence à trois sphères :

- Celle du savoir utiliser efficacement les TIC (logiciels, équipements)
- Celle de savoir collaborer et résoudre des problèmes dans un environnement numérique
- Celle de savoir sélectionner, interpréter et évaluer l'information numérique (littéracie et numéracie)

#### Capacité atteignable ou irréaliste ?

L'un des questionnements centraux de cette recherche se penche sur la dite capacité des télétravailleurs en termes de compétences numériques. Si, grâce à la définition du CEFRIO, il est constatable que cette capacité englobe de multiples aspects, elle serait également, une fois acquise, la base du succès du passage à distance.

Pour autant, en 2020, la pandémie n'a pas semblé laissé le choix aux télétravailleurs que de devoir passer rapidement et abruptement à distance.

Également, les entreprises ne semblent pas avoir disposé du temps nécessaire pour s'adapter en elles-mêmes à ce nouveau mode de fonctionnement, ni de préparer une éventuelle formation susceptible d'apporter ces compétences aux employés. Pourtant, Taskin apporte le savoir inverse, statuant que l'assimilation des technologies serait au propre de leur définition :

*« La particularité des innovations et nouvelles applications technologiques que nous avons abordées plus haut, est leur vitesse de pénétration c'est-à-dire la rapidité avec laquelle ces technologies se trouvent assimilées et utilisées par les individus. »* (Taskin, 2003)

Ainsi, un paradoxe éventuel se soulève ici. Si le besoin d'une nouvelle capacité relative à l'usage des TICs se fait sentir pour que le télétravail soit un succès, et que Taskin propose que le propre de la définition des TICs soit leur rapidité d'assimilation, qu'en est-il lorsque le passage se fait aussi brutalement qu'en 2020 ?

Ce questionnaire, central dans l'enquête menée pour ce travail, s'appuie non seulement sur la définition donnée par le CEFRIO, mais sur l'interrogation qu'eux-mêmes ont soulevée, comprenant un point central, celui du contexte organisationnel :

*« L'idée de compétences numériques renvoie effectivement aux habiletés techniques des personnes, mais elle tient aussi compte des dimensions collaboratives et cognitives de leurs capacités. Ces trois dimensions — technique, collaborative et cognitive — doivent être évaluées en fonction du contexte organisationnel dans lequel les personnes font l'apprentissage des TIC et les utilisent. »* (Dubuc, s. d.-a)

Ainsi, cette section portant sur la capacité des télétravailleurs à faire usage des TICs a servi à l'élaboration d'une partie du questionnaire de cette recherche, sous l'aspect du passage brutal.

### Capacité et satisfaction

Pour autant que cette capacité soit atteinte, elle semble être à l'origine, selon la littérature, de la genèse du succès du passage à distance. Par extension, ce succès semble dépendre, au-delà de l'aspect productif et rentable pour l'entreprise, des bénéfices qu'il octroie aux télétravailleurs, point appuyé en partie par Dumas et Ruillier :

*« Brey (1999) montre ainsi que le télétravail accroît l'autonomie des personnes. En effet, la capacité à contrôler le temps de travail est essentielle dans la gestion de multiples exigences / rôles, tandis que l'opportunité de travailler au domicile permet aux personnes d'exercer ces prescriptions familiales avec un meilleur état d'esprit. »* (Dumas & Ruillier, 2014)

Si Dumas et Ruillier ne se penche que sur la capacité des télétravailleurs à gérer leur emploi du temps, il apparaît selon le CEFRIO que la gestion globale des points soulevés précédemment serait à même d'élever le niveau de satisfaction des télétravailleurs, et ce peu importe d'autres variables :

*« Le fait d'atteindre les niveaux les plus élevés de compétences en résolution de problème à l'aide des TIC augmente la probabilité d'être plus actif, pour un adulte, de 6 points de pourcentage par rapport aux individus se situant aux niveaux les plus faibles dans ce domaine, même après contrôle de différents facteurs, tels que l'âge, le sexe, le niveau de formation »* (Dubuc, s. d.-a)

Au vu de ce qui précède, il paraît donc intéressant de se pencher sur la question d'une éventuelle nouvelle capacité numérique (qui englobe plusieurs autres aspects comme vu précédemment) et de la tester sous l'angle du choc de l'imposition du passage à distance. Cette notion, une fois opérationnalisée dans le questionnaire, pourra également permettre de comprendre si elle participe au niveau de satisfaction des télétravailleurs. C'est également en ce sens que sera abordé, plus loin, la notion de la satisfaction professionnelle.

## Notion de satisfaction

### Définition selon Arian et al.

La notion de satisfaction est centrale pour ce travail. Décortiquée sous formes de questions, elle est au centre de notre recherche. Ayant ouvert le cadrage théorique sur les notions vues précédemment, elle se place au socle de toutes les interrogations théoriques constitutives de cette enquête.

Afin de l'envisager de manière globale et d'en faire une notion conceptualisée pour ce travail, les auteurs des ouvrages ci-dessous, par la diversité mais similarité de leurs apports, offrent une définition générale de la satisfaction professionnelle. Ces définitions seront tour à tour passées en revue.

La première vient de l'enquête de 2018 d'Arian et al. Portant sur l'environnement professionnel d'éducateurs infirmiers, l'enjeu de leur étude se concentre sur les méthodes d'analyse de la satisfaction auprès des répondants. L'apport central de cette enquête réside en ce que les auteurs ont su identifier certains facteurs qui, selon eux, sont à même d'influencer la satisfaction professionnelle de leurs répondants. Ces facteurs se retrouveront dans le questionnaire établi spécifiquement pour cette présente recherche (voir point : méthodologie).

L'enquête d'Arian et al. apporte un autre point central ; une définition de la notion de satisfaction. Selon eux, elle se concentre sur la perception subjective du travail de l'employé, et est définie par un comportement organisationnel basé sur le rôle de l'individu et le degré d'efficience dans l'organisation. (Arian et al., 2018)

Portant la réflexion à envisager la satisfaction sous l'angle d'un comportement organisationnel, les auteurs offrent à penser que cette notion se référerait, du moins en partie, à l'habitus professionnel. Pouvant être défini par un ensemble d'habitudes, il est intéressant d'envisager, à l'aide de la définition de la satisfaction d'Arian et al, que le changement vécu de manière brutale en 2020 du passage à distance (et donc des habitudes) a pu modifier la perception de la satisfaction professionnelle des travailleurs.

### Définition selon Chipunza C et Malo

Pour autant, d'autres auteurs de la littérature sur la satisfaction professionnelle proposent une définition plus détaillée de cette dernière. C'est notamment le cas de Chipunza C et Malo (2017), qui, dans leur travail portant sur une université de technologie sud-africaine, décortiquent la satisfaction professionnelle sous l'angle d'autres intellectuels. Ainsi, ils avancent :

*« La notion la plus répandue et citée est celle de Choi, Martin et Park, qui décrit la satisfaction ainsi : « une condition affective de plaisir qui résulte en l'évaluation du moyen par lequel l'expérience du travail rencontre les besoins de la personne, ses valeurs et ses attentes » » (Chipunza & Malo, 2017).*

Cependant, si la définition précitée est selon Chipunza et Malo la plus souvent utilisée, les auteurs soulèvent néanmoins la difficulté de définir un concept tel que celui de la satisfaction professionnelle. Ils amènent dans leurs travaux que pour mieux conceptualiser la satisfaction au travail, plusieurs théories ont émergé et ont fourni le cadre vital de leurs recherches pour comprendre le concept. L'une des théories les plus pertinentes pour ce travail est la théorie de la motivation développée par Herzberg.

### Théorie des deux facteurs de Herzberg

Comme le propose Chipunza et Malo, la motivation peut être perçue comme un élément clef de la satisfaction professionnelle. En ce sens, Frederick Herzberg développe une théorie de la motivation, basée sur un principe de deux facteurs.

En effet, selon le théoricien, la motivation d'un travailleur peut venir de deux plans séparés. Ces deux catégories, ou facteurs, sont nommés par l'auteur :

- **Facteurs d'hygiène** : ce sont des facteurs externes, déterminés en partie par l'environnement du travailleur. Par exemple : les conditions de travail.
- **Facteurs moteurs** : ce sont des variables internes et personnelles, qui se réfèrent, par exemple, aux objectifs personnels des travailleurs.

Ces deux facteurs, élaborés par Herzberg, trouvent le fondement de leur création dans la théorie des besoins de Maslow dont voici un rappel imagé :

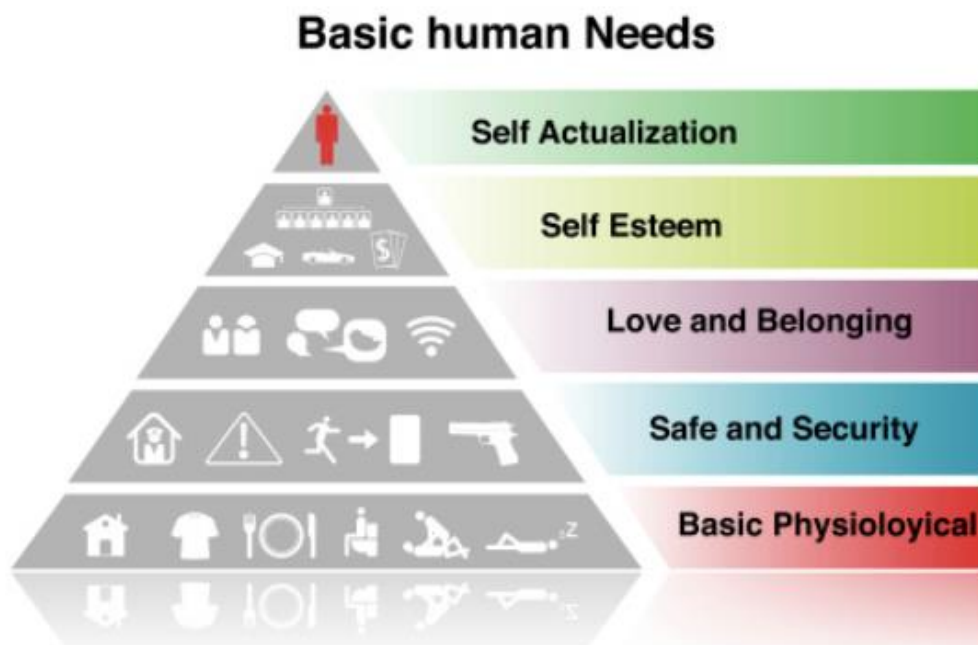


Figure 1, pixabay.com, 2022



Prenant comme base la pyramide de Maslow, les deux groupes de facteurs d'Herzberg peuvent s'y appliquer à échelle égale comme suit :

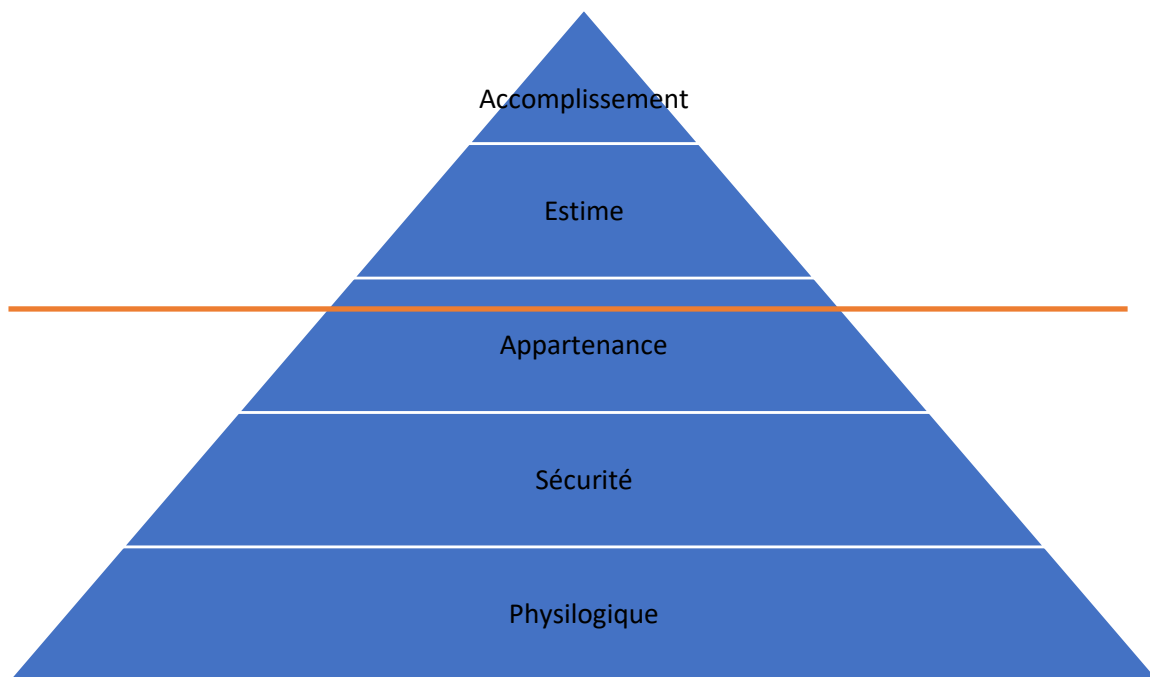
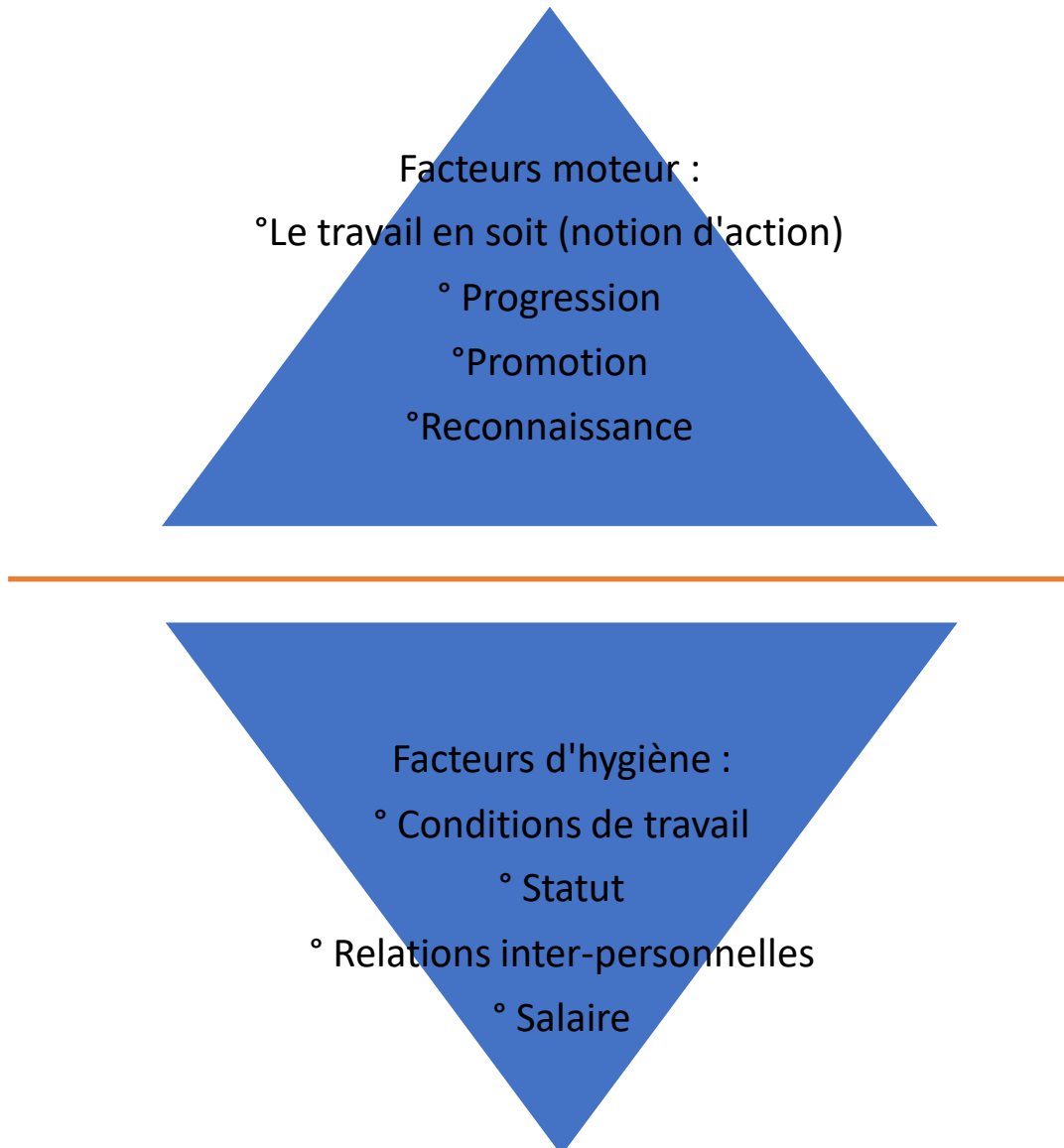


Figure 2 pyramide de Maslow par K.Chapman, 2022

Dans la pyramide des besoins de Maslow, Le socle du bas est le premier à devoir rencontrer satisfaction et le socle de l'accomplissement le dernier selon la théorie de Maslow. Le graphique suivant, représentant les besoins à combler pour obtenir le sentiment de motivation professionnelle et appliqué selon la pyramide de Maslow, est à comprendre ainsi :

- Les deux facteurs : hygiène et moteur, sont divisés sous forme de flèche.
- La ligne orange, présente au milieu de la pyramide de Maslow, est la même qui sépare les deux flèches.
- Herzberg se détache de la hiérarchisation des besoins que propose Maslow. Pour autant, certains auteurs font état que les besoins d'hygiènes doivent être rencontrés pour que les besoins moteurs le soit également. Ainsi, un lien entre les deux théories sous l'aspect d'une éventuelle hiérarchisation des besoins peut être tissé comme suit :



*Figure 3, synthèse de la théorie des deux facteurs de Herzberg par K.Chapman, 2022*

Si un lien est tissé ici entre les degrés de hiérarchisation, Herzberg souligne l'importance, selon lui, que les besoins des deux groupes soient rencontrés pour apporter une satisfaction professionnelle complète au travailleur. (Stello, s. d.) Pour autant, cette théorie apparaît comme passablement critiquée par la littérature portant sur le sujet. En effet, même avec le détail des deux groupes – facteurs, elle semble, pour certains auteurs, beaucoup trop simplifier le concept de la motivation.

Néanmoins, l'apport de la théorie des deux facteurs selon Herzberg pour ce travail réside en ce qu'elle permet de comprendre la complexité du comportement humain et la difficulté à évaluer une notion telle que celle de la satisfaction.

Par ailleurs, Herzberg apporte également les principes suivants, dont certains seront appliqués lors de l'interprétation des résultats de cette étude

- La satisfaction au travail et l'insatisfaction agissent de manière indépendante.
- Le contraire de la satisfaction n'est pas l'insatisfaction, mais l'absence de satisfaction.
- Insatisfaction et satisfaction peuvent être rencontrées en même temps. (Actualisation TV, 2016)

### L'apport de Dhamija et al.

S'éloignant des détails présents dans la théorie des deux facteurs de Herzberg, mais classifiant également sous forme de groupes les sphères permettant d'évaluer et rencontrer la notion de satisfaction professionnelle, Dhamija et al, dans : *Measuring of job satisfaction : the use of quality of work life factors* (2019) propose que la qualité de la vie au travail peut influencer la satisfaction au travail des employés et ainsi en réduire, par exemple, le stress.

Selon les auteurs, la satisfaction au travail est à percevoir comme un mélange de trois aspects, à savoir : psychologique, environnemental et physiologique. Ces circonstances dirigent un employé à réagir décisivement concernant sa satisfaction globale au travail.

Ainsi, pour synthétiser, il est possible de comprendre que selon Dhamija et al., la satisfaction au travail semble dépendre d'une attitude liée à la direction que prennent les réactions décisives des travailleurs. Pour autant, certains auteurs (comme Currie et Eveline) contredisent cette théorie en émettant l'idée selon laquelle la satisfaction au travail serait beaucoup plus qu'une attitude qui expliquerait l'état interne d'une personne. (Dhamija et al., 2019)

### Satisfaction professionnelle et télétravail

Après avoir passé en revue différentes théories sur la notion de satisfaction au travail sous un aspect global, cette section s'attachera à détailler plus en détail ce concept, sous l'angle du télétravail.

En effet, modifiant les codes et les habitudes, il est intéressant de se pencher sur la capacité du passage à distance à modifier la perception de la satisfaction professionnelle. Créant de l'espace entre le lieu d'exercice de la profession et le fait d'effectuer son travail, le télétravail réduit par la même drastiquement la frontière entre vie personnelle et vie professionnelle.

Ainsi, il apparaît qu'un nouvel *équilibre* terme constitutif de la satisfaction et à charge du télétravailleur, doit être trouvé.

*« L'instauration d'une frontière entre la vie professionnelle et la vie privée se construit comme une véritable compétence. Si cette frontière n'est pas mise en place, le télétravail à domicile apparaît comme un mode d'organisation impossible et impensable (Rey et Sitnikoff, 2006) (Dumas & Ruiller, 2014) »*

Relevant le principe de compétence, qui fait référence à la notion de capacité précédemment abordée, les propos rapportés par Dumas et Ruiller indiquent que le télétravail peut devenir un facteur d'inconfort important. Parlant ici de la frontière entre la vie privée et la vie professionnelle, globalement effritée par l'intervention des technologies de l'information et de la communication, il est pour autant possible d'envisager que cet inconfort serait dû à l'organisation même du travail.

En ce sens, il est possible de tisser un lien entre la théorie des deux facteurs de Herzberg. En effet, dans les facteurs d'hygiène, sont compris, comme vu précédemment, des notions telles que : conditions de travail, relations interpersonnelles etc. Sous l'angle du télétravail, ces notions apparaissent comme étant directement impactées par d'une part la distance créée entre le travailleur et le lieu de fonction traditionnel, et d'autre part entre la proximité créée par le nouveau lieu de fonction (en général, le domicile) et le travailleur.

Par ailleurs, Dumas et Ruiller amènent, concernant la satisfaction professionnelle lors du télétravail, que le passage à distance, si choisi, dépend selon eux plutôt d'une insatisfaction à pratiquer le travail in situ qu'à une motivation à le pratiquer à distance (comme, pour expliquer l'exemple ci-après, l'envie d'organiser une vie de famille différemment): *« En résumé, l'attrait du télétravail est davantage déterminé par des difficultés vécues au travail que par des difficultés d'ordre familial. »* (Dumas & Ruiller, 2014)

D'autre part, il est envisageable d'évaluer la satisfaction professionnelle lors du travail à distance par l'impact de la notion d'espace. En effet, au-delà des différentes influences que l'espace a sur les frontières de vie privée et vie professionnelle, Haddon soulève l'importance de l'image du travailleur, potentiellement mise à mal par la distance :

*« Ces contraintes d'espace sont très importantes dans la marge de manœuvre dont dispose le télétravailleur pour modeler l'impression qu'il donne aux autres et pour se façonner une image qui rende son activité présentable aux autres membres du foyer et aux intervenants extérieurs. (...) Un autre aspect de cette démarcation concerne la gestion de son image et la possibilité de donner aux intervenants extérieurs, clients, salariés et autres personnes contactées, l'impression qu'ils sont en communication avec un bureau. »* (Haddon et al., 1996)

Le concept d'image évoqué est intéressant pour ce travail en ce sens qu'il ouvre la réflexion sur la capacité des TICs à produire une projection du travailleur, lorsque ce dernier est en télétravail. Modifiant d'une part son rapport aux membres du foyer, le télétravail suscite l'émergence d'une nécessité à faire apparaître le plus fidèlement possible le travailleur aux yeux des autres.

Selon Taskin, le succès du télétravail, expandu ici à la notion de satisfaction, résulterait de la rencontre de différentes conditions : « *La déspatialisation décrit donc des situations de travail qui s'inscrivent dans une relation d'emploi spécifique et qui nécessitent des pratiques de gestion adaptées à chaque type de déspatialisation.* » (Taskin, 2006). Ces propos poussent alors au questionnement suivant : Qu'en est-il lorsque que le télétravail est imposé de façon brutale, comme lors des confinements ayant pour cause la pandémie de Covid-19 ?

Si cette interrogation est au centre de la présente recherche, les auteurs de ce travail ont choisi d'évaluer la notion de satisfaction de manière latente, notion présente en fond de chacune des questions élaborées lors de l'enquête (voir point : méthodologie). Pour cadrer cette notion de façon plus concrète, le tableau suivant, de Baruch, a été étudié avec soin. Datant de 2000, il offre néanmoins toujours un cadrage utile des avantages et inconvénients éventuellement rencontré lors d'un passage au télétravail.

*Table 1: Possible benefits and shortcomings of teleworking*

	possible benefits	possible shortcomings
individual	<ul style="list-style-type: none"> <li>*improved performance and better productivity</li> <li>*less time spent on commuting</li> <li>*satisfying need for autonomy</li> <li>*less work related stress</li> <li>*more time with the family</li> <li>*could be the only way to work at all (mothers of infants, disabled, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*less opportunities for affiliation</li> <li>*detachment from social interactions</li> <li>*more home related stress</li> <li>*less influence over people and events at workplace</li> <li>*questionable job security</li> <li>*fewer career development options</li> </ul>
organisational	<ul style="list-style-type: none"> <li>*higher productivity</li> <li>*wider labour market to draw upon</li> <li>*space saved</li> <li>*lower overhead costs</li> <li>*less absenteeism</li> <li>*image of a flexible workplace</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*home-workers are more difficult to control and motivate</li> <li>*less committed employees</li> <li>*loss of team-working benefits</li> </ul>
national	<ul style="list-style-type: none"> <li>*less commuting, less pollution, congestion, accidents</li> <li>*more people can work – less discrimination</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*the creation of an autistic society (ie. individuals atomised and isolated from social institutions)</li> </ul>

*Figure 4, Baruch, 2000*

## Concept de diagnostic des modes d'organisation du travail

« Au cours des trois dernières décennies, l'émergence et le développement des technologies digitales a largement contribué au changement qui touchent le monde du travail et les organisations de travail. Ces technologies ont (...) participé aux évolutions des métiers, des parcours professionnels, des pratiques, des compétences et du rapport au travail. » (Vayre, 2019)

Selon Bourrier, le fait que le télétravail imposé de façon brutale demande une compétence de gestion de la part des travailleurs eux-mêmes, soulève une interrogation concernant l'organisation du monde du travail en soit. Ainsi, si les travailleurs se retrouvent à assumer une plus grande partie de la gestion de leur travail, il paraît vraisemblable que le management utilisé dans les locaux classiques soit remis en question (Taskin, 2003). En effet, l'unité de 'lieu' exprimé par plusieurs auteurs paraît être le socle de la communication et du management professionnel. Une fois cette unité supprimée par le travail à distance, les méthodes traditionnelles deviennent obsolètes.

Mathilde Bourrier fait référence à la mutation des différentes professions d'un mode à un autre (en période de catastrophe) comme une forme de 'système D', qu'elle appelle « mode dégradé ». Incluant la notion d'amoindrissement, il est possible de calquer son analyse sur le télétravail, induisant alors que ce type d'organisation professionnelle enlève certaines tâches qu'assumaient les manageurs.

Ainsi, elle explique : « *Combien de ces modes dégradés vont permettre d'enclencher des mouvements de libération des carcans bureaucratiques, menant sur les chemins des organisations alternatives ?* » (Bourrier, 2020, p. 96).

Comprenant que les unités structurantes des modes d'organisation du travail ont muté avec l'application du télétravail, les méthodes de gestion professionnelle et de communication passent, elles aussi, en évaluation. Taskin insiste sur le fait que le télétravail est une réorganisation complète des méthodes de gestion et de communication professionnelles. Cité régulièrement, le principe du contrôle, qu'il soit hiérarchique ou des pairs, apparaît comme un des premiers principes structurants à être transformé. Ainsi, en suivant une partie des auteurs de la littérature portant sur le sujet, il est intéressant de constater que le télétravail peut induire une réflexion autour des codes professionnels jusqu'ici acceptés.

## Exemple de diagnostic, le management mis à mal

Il apparaît qu'il conduit à une communication inclusive et horizontale, plutôt qu'exclusive et verticale. Comme les codes et manuels se transforment avec le passage au télétravail, une quête de sens professionnel apparaît.

Pour simplifier ce concept, il est intéressant d'en extraire certaines notions de base telles que : contrôle, stress, communication, task-list. Ces notions, une fois précisées, offre alors des indicateurs permettant d'évaluer une éventuelle transformation des modes de managements par le passage à distance.

Selon le résultat donné par les indicateurs, il est alors possible d'envisager que le passage à distance transforme les rapports entre les individus dans la sphère professionnelle et en toute vraisemblance, modifie les coutumes établies depuis longtemps : « *Cet article s'inscrit dans une perspective re- régulationniste (Geary, 2003 ; Sisson et Marginson, 2002) en considérant le télétravail comme une forme d'organisation flexible du travail qui amène une réorganisation des processus de travail, des pratiques et de l'autorités managériales* » (Taskin, 2006)

Par ailleurs et comme cité dans les propos de Taskin, il semblerait, au vu de la littérature, qu'une de « coutumes » le plus mis à mal soit les techniques de management jusqu'ici utilisées.

En effet, partant du principe que la notion de contrôle, centrale pour les techniques managériales, soit transformée par le passage à distance, ces dites pratiques s'en retrouvent alors impactées. Si les formes de contrôle peuvent évoluer de sorte que la surveillance soit exercée par l'usage des technologies de l'information et de la communication, il apparaît pour autant dans la littérature que la distance permet ou pourrait plus aisément permettre l'amplification de l'autonomie des travailleurs.

Ainsi, une des premières thématiques mise en avant concernant les changements dans les modes d'organisation du travail est la notion d'autonomie. Grandissante et appliquée différemment, cette notion semble se confronter directement aux pratiques managériales basées sur un contrôle *traditionnel* :

« *Le télétravail peut affecter l'autonomie et la responsabilité, la liberté et le contrôle. C'est en effet une nouvelle dialectique dans laquelle le contrôle et l'autonomie sont des forces complémentaires en tension, mais qui ne s'éluent pas l'une l'autre, comme dans un jeu à somme nulle.* » (Taskin, 2003)

L'idée selon laquelle cette autonomie croissante se heurte aux pratiques établies est appuyée par Felstead. Partant du principe que le passage à distance modifie la relation – le rapport entre un manager et un travailleur, les propos de l'auteur apportent une ouverture sur les éventuelles conditions du succès du passage à distance. Ainsi, il amène qu'en télétravail, une hiérarchie aplanie, un cahier des charges modulables et un plan d'exercice de la profession fonctionnant par objectif serait une des clefs du fonctionnement efficient du télétravail. (Felstead et al., 2003). Cependant, Taskin évoque une tendance, en 2006, visiblement contraire : les managers, par l'instrumentalisation des TICs, en viendraient à exercer un contrôle plus accru.

Ainsi, l'autonomie croissante des télétravailleurs confrontée à un contrôle de ces derniers également croissant semble appeler à une réflexion sur les modes d'organisation du travail.

C'est dans cette optique que Taskin conclut une des recherches fondatrices de ce travail.

*« En conclusion, la relation managériale est remise en question par la déspatialisation. Comme évoqué par ailleurs, les TIC peuvent être porteuses d'intensification du travail<sup>6</sup>, le télétravail peut contraindre davantage les individus en même temps qu'il peut leur offrir plus d'autonomie en matière d'organisation du travail. Dans la perspective re-régulationniste que nous avons adoptée, cela signifie qu'au-delà de la dichotomie entre autonomie et contrôle, il semble que les pratiques de gestion et de contrôle soient appelées à être adaptées à cette nouvelle relation de travail. » (Taskin, 2003)*

C'est sous l'aspect d'une éventuelle transformation des modes de pensée quant à l'organisation du travail et sous l'angle des notions abordées précédemment que cette présente étude a été mise en place. Par ailleurs, le questionnaire étudié dans la prochaine section, fondement de notre enquête, a été désigné spécifiquement pour les besoins de notre recherche.



## III : Méthodologie

## Synthèse de la méthode choisie :

Dans le but d'évaluer les impacts de l'application massive du télétravail lors de la pandémie de Covid-19, les auteurs ont choisi d'appliquer une méthodologie de prime abord simple, élaborée pour les besoins de l'enquête. Un questionnaire en ligne a été établi et diffusé de façon non ciblée par le biais du numérique.

Pour comprendre la réflexion de cette enquête, cette section sera divisée en plusieurs points. En premier lieu, un tour d'horizon des données récoltées sera proposé, suivi d'un point sur les catégories spécifiquement établies pour cette enquête. Ensuite, une synthèse des données de la population répondante sera passée en revue. Un point sur le questionnaire en ligne sera fait, ainsi que sur l'échantillonnage.

Les méthodes appliquées pour l'enquête de ce mémoire se sont fondées sur l'ouvrage : Manuel de recherche en sciences sociales, de Luc Van Campenhoudt et Raymond Quivy (2011).

## Base de données : construction des hypothèses

Pour réaliser l'analyse statistique centrale de cette enquête, les auteurs de ce travail ont choisi une récolte de données fondées sur des hypothèses construites selon un critères de faisabilité. Les trois hypothèses déduites, pour rappel :

1 : L'usage des TICS, en télétravail, modifient le rapport à autrui.

2 : Les individus appréhendent les rapports hiérarchiques différemment lorsqu'ils font usage des TICs en télétravail.

3 : une forme de résistance à l'avancée du numérique est présente depuis l'impact professionnel de la pandémie de Covid-19

Sont chacune issues d'une perception globale du télétravail comme étant un facteur de modification des rapports entre individus. Elles sont également déduites des principes théoriques vu précédemment. Toutes trois sont aisément falsifiable, même si elles ne peuvent aboutir à un élément de réponse parfaitement véridique et figé dans le temps :

« Une hypothèse peut être testée lorsqu'il existe une possibilité de décider, à partir de l'examen de données, dans quelle mesure elle est vraie ou fausse. Cependant, même si le chercheur conclut à la confirmation de son hypothèse, au terme d'un travail empirique (...) son hypothèse ne peut être considérée pour autant comme absolument et définitivement vraie ». (Campenhoudt et al., 2017)

## Base de données : le champ d'analyse

Cette recherche prend comme champ d'analyse un croisement entre une situation donnée, particulière et située dans le temps, et sur des processus sociaux.

En effet, notre enquête se fonde sur un évènement précis : le passage au télétravail imposé massivement lors de la pandémie de Covid-19. Ainsi, même si le fondement théorique de l'enquête réside en des textes fondateurs datant avant la pandémie, le but de la présente recherche est d'analyser ce qu'il en est après le passage à *marche forcée* de 2020. Pour autant, l'objet même de l'analyse se lie au champ des comportements et processus sociaux humains des personnes interrogées, champ dont découlent les hypothèses.

Ainsi, la période temporelle prise en compte s'étale sur les années 2020, 2021 et 2022. Le début de la recherche se situe au moment des premières ébauches de construction des questions de recherche, soit lors de la montée du phénomène médiatique de la pandémie (environ fin 2019, début 2020) et se termine lors de la finalisation de la récolte de données, en mai 2022.

Géographiquement, pour des raisons de convenances et de faisabilité, les données récoltées ont été issues d'unités se situant aux abords des chercheurs. Ainsi, si aucune limite géographique (limitation ouverte permise grâce à la méthode de questionnaire en ligne) n'a été établie, la question de la langue de la recherche et des accès de contacts ont limité le champ géographique à la Suisse romande et la France voisine.

Également, l'objet du travail portant sur des perceptions d'individus pratiquant le télétravail, le champ d'analyse des unités a été grandement réduit. Ont été exclus d'emblée de la recherche toute personne ne pratiquant pas de télétravail.

De plus, une des limites du champs d'analyse réside en ce que la méthode utilisée pour la récolte de données passe nécessairement par la voie numérique. Ont donc été également exclus d'emblée tout individu ne possédant pas d'ordinateur, de connexion internet ou n'étant pas dans la capacité de répondre au questionnaire en ligne.

En somme, cette enquête, par principe de faisabilité au vu des facteurs vus précédemment mais également des délais impartis s'est orientée vers une récolte de données issues par voie numérique, portant sur une zone géographique proche des auteurs, se concentrant sur des unités pratiquant le télétravail et disponible pour la récolte. Ainsi, les analyses suivantes se fondent sur un échantillon représentatif de la population ciblée pour l'enquête.

## Catégories créées

Pour les besoins de l'enquête, les auteurs ont choisi d'élaborer plusieurs types de catégories d'unités. Afin de les classer et les départager, les variables suivantes ont été sélectionnées (catégorisées par les auteurs sous *persona*) :

- Tranche d'âge
  - Cette variable est intéressante dans la mesure où elle offre une perspective sur l'échantillonnage lui-même. Une des réflexions des auteurs était que plus les unités appartiennent à une tranche d'âge jeune, plus ils seraient enclins à répondre au questionnaire. Ce lien se fait sous l'angle d'une plus grande aisance à l'utilisation du numérique pour les générations les plus jeunes.
- Niveau d'étude
  - Cette catégorie a été initialement créée pour permettre une analyse générale du profil des travailleurs. Elle a été spécifiée par la catégorie suivante.
- Statut de l'employé
  - Le but de cette catégorie est d'analyser le profil des unités au sein même de leur organisation. Plus en détail, la réflexion initiale de cette catégorie s'est fondée sur la perspective qu'un patron ou un employé ne pratiquent pas nécessairement le même nombre d'heures lorsqu'ils sont en télétravail.
- Formule de la pratique du travail à distance
  - Cette dernière catégorie concernant les profils des unités est centrale en ce qu'elle apporte, pour les individus concernés, une plus grande précision pour certaines questions. Notamment, ces individus (a priori) peuvent élaborer une évaluation éventuellement plus précise du nombre d'heures qu'ils passent à travailler lorsqu'ils sont à distance, ou sur place.

Pour autant, cette catégorie rencontre l'inconvénient qu'une comparaison non-flexible ne semble pas possible. En effet, lorsque la formule « mixte » entre télétravail et travail in situ est celle utilisée, il est possible que les rapports entre collègues, par exemple, ne subissent pas de changement important.

L'idée globale de cette catégorie était également de voir si certaines unités ont répondu « je ne pratique pas du tout de télétravail » mais ont tout de même répondu aux questions portant sur la pratique à distance. D'après les précisions apportées oralement de cette catégorie de personne, il s'agirait d'individus ne pratiquent **plus** le télétravail mais l'ayant fait lors des restrictions gouvernementales.

Selon Quivy et Campenhoudt, la méthode du questionnaire est une des méthodes les plus praticables pour le type de recensement de données de cette étude. Avec une liste établie de questions forçant les répondants à sélectionner une réponse, le questionnaire se différencie du sondage d'opinion en ce qu'il permet une récolte de données plus grandes et plus précise.

« *L'enquête par questionnaire a perspective sociologique se distingue du simple sondage d'opinion par le fait qu'elle vise la vérification d'hypothèses théoriques et l'examen de corrélation que ces hypothèses suggèrent.* » (Campenhoudt et al., 2017). Par ailleurs, ce type de recherche permet également d'utiliser un échantillon plus grand, et obtenir un spectre de données plus large.

La facilité de la diffusion du questionnaire permet également d'utiliser, normalement, un échantillon de population plus large. L'administration directe dont il est l'objet facilite également la récolte, car il demande moins d'investissement chronologique de la part de l'enquêteur. Également : « *L'intérêt principal (du questionnaire en ligne) est la possibilité de toucher un public très large pour un coût très faible, voire nul.* » (Ibid, p.168). Pour autant, les auteurs soulèvent les problèmes qui peuvent surgir avec la méthode.

Ces problèmes ont malheureusement été rencontrés lors de la récolte des données : « *Mais les problèmes sont nombreux. Il est notamment très difficile de réaliser un échantillon aléatoire et d'obtenir une qualité suffisante au niveau des réponses.* » (Campenhoudt et al., 2017).

Ainsi, un des principaux problèmes rencontrés avec cette méthode fût le manque de certaines réponses. Comme vu plus tard, ces manques n'ont pas été pour autant un obstacle à l'analyse.

Les principaux avantages résident en revanche en ce que le questionnaire en ligne permet d'obtenir un grand nombre de réponses. Quantitativement, il est ainsi plus intéressant qu'une autre méthode pour cette étude. Aussi, en analyses croisées, ce grand nombre de données permet d'obtenir des résultats plus techniques et plus précis. La quantité de données importante qu'il est possible de récolter va de pair avec la facilité d'accès du questionnaire, rendant l'échantillonnage potentiellement plus vaste.

En revanche, les limites du dispositif résident en sa fragilité et en l'exigence de la rencontre de multiples conditions : « *Pour que la méthode soit fiable, plusieurs conditions doivent être remplies : rigueur dans le choix de l'échantillon, formulation claire et univoque des questions, correspondance entre le monde de référence des questions et le monde de référence du répondant, l'atmosphère de confiance au moment de l'administration du questionnaire, honnêteté et conscience professionnelle des enquêteurs* » (Ibid, page 169).

Le questionnaire de cette enquête a été effectué à l'aide du logiciel Qualtrics, et diffusé entre début 2020 et mai 2022.

## IV : Pré-traitement des données

## Nettoyage, triage et préanalyse

Les résultats de l'enquête ont été interprétés, de manière statistique, en langage python. Les bibliothèques et les packages utilisés sont :

- *Panda*, pour la manipulation de données tabulaires
- *Matplotlib* et *seaborn*, pour les visualisations.

Aussi, les données ont été nettoyées et triées de la façon suivante, avant l'analyse statistique :

- Construction de plots : les plots servent à visualiser les distributions des différentes variables étudiées
  - Exemple : Q1, avec la variable "l'âge du répondant"
- Tous les plots tombent dans une des deux catégories :
  - Visualisation de distribution univariée (= 1 variable) : "Grands panels" avec de multiples subplots
  - Visualisation de distributions bivariées (= 2 variables) : croisement de différentes variables (=questions) pour une analyse de leurs interactions ; autrement dit, on stratifie l'analyse d'une question avec les résultats d'une autre question qui peut supposément apporte de nouveaux éléments.
- Pourquoi pas plus de deux variables ?
  - Deux problèmes rencontrés :
    - Pas assez de données, et donc trop de stratification. Le résultat donne des groupes d'une seule unité, ce qui n'est plus représentatif.
    - Au vu des données recherchées, les résultats sont presque uniquement des données catégorielles, or il serait plus simple de croiser des données numériques. Plus en détail, il apparaît souvent plus difficile à comprendre cognitivement des stratifications par catégories que par des données numériques.

### Étape 1, nettoyage

Lors du nettoyage des données, aucun répondant n'a été exclu. Pourtant, certains répondants n'ont pas répondu à toutes les questions. Les auteurs ont considéré ce phénomène comme des valeurs manquantes n'influençant cependant pas questions reliées. Si l'on pourrait souhaiter une approche plus conservative et donc supprimer les participants avec un taux de réponses inférieur à un certain *threshold* (seuil), ceci n'est pas forcément souhaitable ici au vu de la quantité de réponses obtenues.

## Étape 2, Input sanitization

Les seules questions problématiques rencontrées avec le questionnaire sont Q 27 et Q 28. Ces questions portent sur le nombre d'heures travaillées, l'utilisateur étant libre d'entrer à la main ce qu'il veut. Dans ce genre de cas, les résultats finissent nécessairement avec des données peu structurées qu'il faut nettoyer et convertir en nombre de façon manuelle.

- Exemple : certains répondants inscrivent : 7-8 heures, Il faut alors prendre la moyenne. D'autres séparent les heures et minutes avec "h", d'autres avec ":" ; certains répondants ont mal lu la donnée de la question et ont entré des heures par semaine au lieu de par jour, qu'il a fallu convertir.

## Étape 3, data processing & transformation

Les seules questions ayant nécessité de transformer les données sont les suivantes :

- Question des heures : le home-office prolonge t'il la durée du travail ?
  - Les analyses, pour des questions d'interprétation, ont dû exclure les répondants qui ont répondu à au moins une de Q27 ou Q28, mais pas au deux
- Question du sentiment de contrôle par les supérieurs stratifié par "augmentation du temps de travail en distanciel"
  - Pour faire un plot lisible, les auteurs ont discrétisé (= transform numerical values into categories) les données en 3 groupes (pas de changements, moins travaillé, + travaillé)
- Question de l'évolution de la relation avec collègues
- Un mappage des catégories comme suit était nécessaire :
  - 'Plutôt mauvais': 0,
  - 'Neutres': 1,
  - 'Plutôt bons': 2,
  - 'Bons': 3,
- Pour pouvoir calculer des soustractions "after - before" (le logiciel ne connaissant pas la signification des réponses "Bons" moins by "Neutre"), le résultat "after - before" est un nombre qu'on mappe finalement comme suit :
  - -2: 'Fortement détériorée',
  - -1: 'Détériorée',
  - 0: 'Pas de changement',
  - 1: 'Améliorée'



V : Résultats

## Qui sont les répondants ?

Pour les résultats de cette enquête, les auteurs ont choisi de catégoriser la section résultat comme suit :

- Point sur les répondants
- Catégorie des résultats relatives à l'hypothèse 1
- Catégorie des résultats relatives à l'hypothèse 2
- Catégorie des résultats relatives à l'hypothèse 3.

Ce premier s'attache donc à proposer une vue d'ensemble des répondants, selon leur profil. En premier point, le nombre de répondants s'élève à 101. 77 d'entre eux ont répondu à toutes les questions. Au vu du nombre de répondants, ces derniers n'ont pas été exclus. Un panel selon certains facteurs est proposé dans cette section, accompagné des réflexions des auteurs sur les raisons qui ont poussé à récolter ce type de données spécifiques.

Âge :

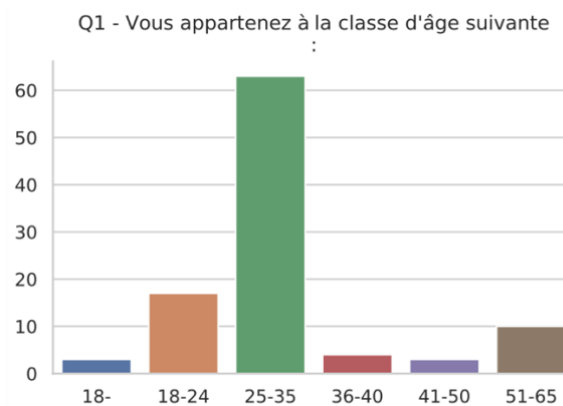


Figure 5, âge des répondants

L'intérêt de ce questionnement relatif au profil des répondants se situe en la matière même de la recherche. Cette dernière se fondant sur l'utilisation des technologies de l'information et de la communication, il n'apparaît pas étonnant aux auteurs de constater que la majorité des répondants de l'enquête se situe dans la classe d'âge : 25 – 35 ans. Cette génération étant admise communément comme celle ayant vécu l'émergence d'internet et son utilisation professionnelle comme domestique, elle y apparaît habituée et donc plus à même de répondre au questionnaire en ligne, lui-même produit de la technologie numérique.

## Niveau de formation :

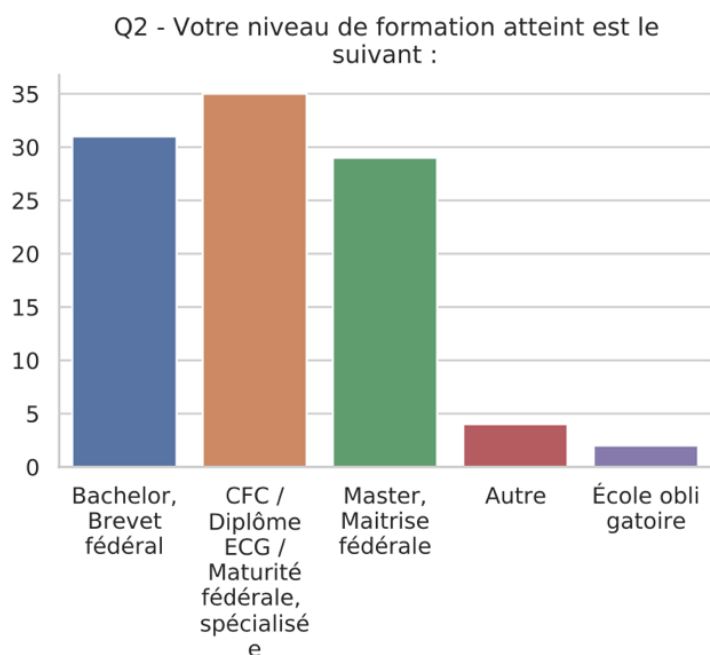


Figure 6, niveau de formation

Le niveau de formation des répondants a été explicitement demandé et exploité dans la mesure où il aurait pu permettre une comparaison (vu plus loin) entre la facilité d'utilisation des technologies, le statut de l'individu au sein de l'entreprise et son degré de formation. Cependant, le premier plan de vue d'ensemble des répondants montre un nombre élevé de personnes ayant obtenu au minimum le Certificat fédéral de compétence suisse (ou son équivalence) et un nombre très faible de personnes ayant obtenu une autre formation ou n'ayant achevé que le niveau éducatif de l'école obligatoire. Les différences de quantité d'unités ayant obtenu un papier académique ou un CFC n'étant pas notable, ces résultats n'apparaissent pour l'instant pas significatifs, en ce qui concerne le profil des individus ayant répondu à l'enquête.

## Statut du répondant au sein de l'entreprise :

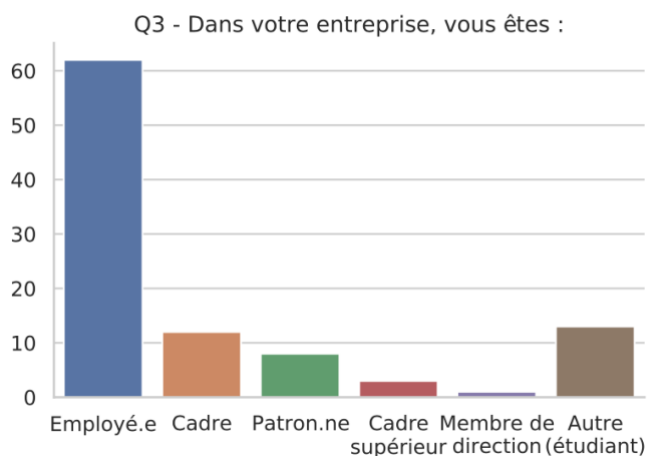


Figure 7, statut dans l'entreprise

Cette catégorie est centrale pour la recherche. Le facteur « statut » a été demandé en troisième point car il était au centre de la réflexion se basant sur le principe que les individus étant cadres supérieurs ou patrons ne percevraient pas le télétravail de la même manière que les employés de manière générale. Ainsi, lorsque le questionnaire a été diffusé, il est intéressant de constater que les répondants sont en grande majorité des employés.

Formule de pratique de télétravail :

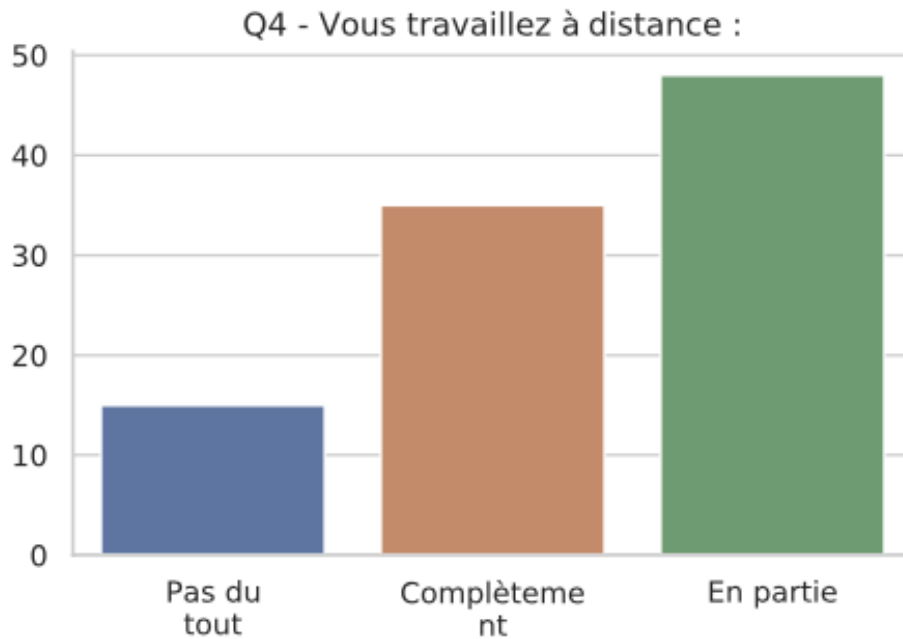


Figure 8, formule de pratique du télétravail

Ce facteur est central en ce qu'il permet de constater, à première vue, que la majorité des répondants pratiquent le télétravail en partie, et non pas à temps plein. Ce constat est intéressant dans la mesure où il permet d'analyser qu'en toute vraisemblance, lors de la récolte des données, le télétravail imposé par les confinements lors de la pandémie de Covid-19 n'a pas été, sur le long-terme, pratiqué à temps plein. Par ailleurs, un nombre également intéressant de répondants semble pratiquer le télétravail complètement.

En ce qui concerne la partie des répondants ayant coché « pas du tout », cette dernière est tout de même prise en compte pour les résultats car cette donnée se réfère à leur pratique au moment où les répondants ont rempli le questionnaire. Une consigne préalable à la diffusion du questionnaire ayant été donnée « ce questionnaire est exclusivement destiné aux personnes pratiquant ou ayant pratiqué le télétravail », les auteurs incluent, sur le principe de la confiance et de la logique, les réponses de cette catégorie dans les analyses suivantes.

## Résultat pour l'hypothèse 1 : L'usage des TICS, en télétravail, modifient le rapport à autrui.

### Résultats concernant le rapport aux collègues

Pour rappel, cette hypothèse consiste à tester, auprès des répondants, le principe selon lequel le passage à distance peu, ou a pu, modifier le rapport à autrui. Dans le cadre de ce travail, qui se concentre principalement sur la perception du télétravail pour les travailleurs dans le cadre de la modification des modes de communications professionnelles, la sous-hypothèse suivante précise les types de résultats recherchés :

- L'usage des TICS détériorent les relations professionnelles entre collègues.

Dans cette optique, plusieurs questions relatives aux rapports entretenus entre les travailleurs et leurs collègues, c'est-à-dire des personnes à qui ils ne réfèrent pas, ont été posées. Ces questions, pour une partie comparative, se sont concentrées sur les changements qui ont eu ou auraient pu avoir lieu entre le moment où les travailleurs étaient au contact direct de leurs collègues, et au moment où de l'espace s'est instauré entre eux. Un des premiers résultats recherchés est issu d'un questionnaire simple et concret (Q.8 et Q.8.1), qui n'a, en l'état, pas été croisé avec une autre variable. Les résultats sont les suivants :

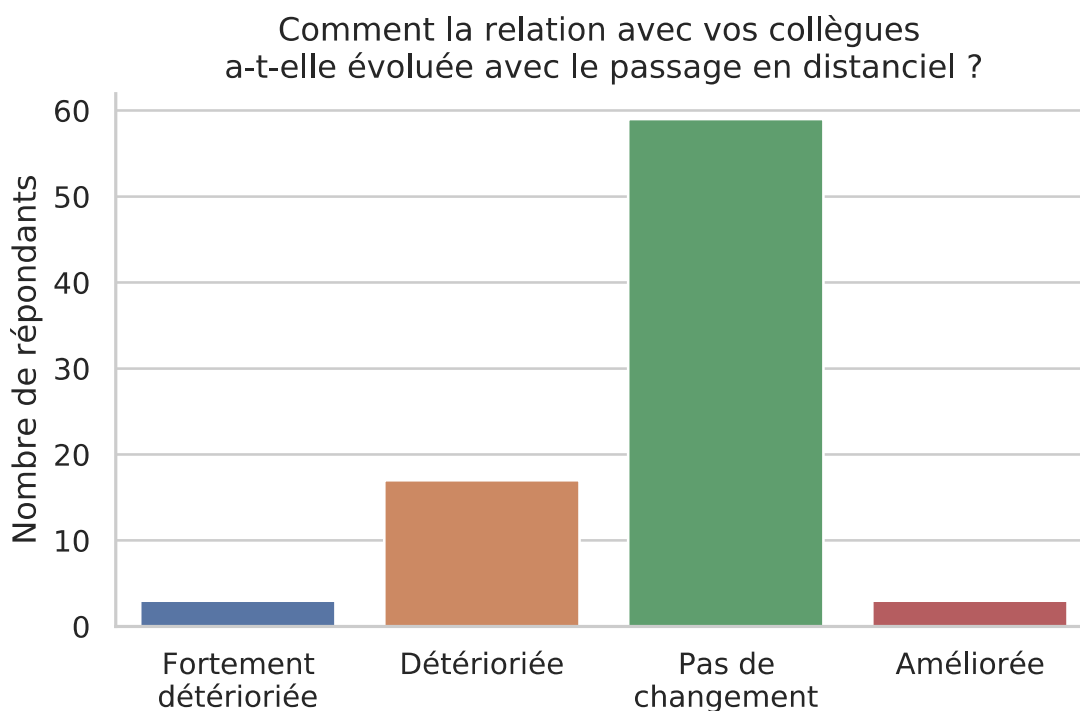


Figure 9, évaluation des rapports entre collègues

Ainsi, à première vue, la grande majorité des répondants estiment que le télétravail n'a pas détérioré ni amélioré leurs relations entre collègues.

Les auteurs de cette enquête ont voulu pousser l'analyse un peu plus loin. Afin d'étayer ce premier résultat, un croisement de données a été effectué. En effet, une réflexion a émergé lors de cette enquête concernant le rapport à autrui et l'éventuel « confort » des répondants à utiliser les TICs lors de leur passage à distance.

Ainsi, la prochaine figure est le résultat d'une comparaison entre les questions Q.8 et Q.8.1, portant sur le rapport aux collègues, et la question Q.31, qui concerne la façon dont s'est déroulé le passage à distance. Plus précisément, cette question a été construite de sorte que les répondants accordent une note à leur entreprise pour le passage à distance.

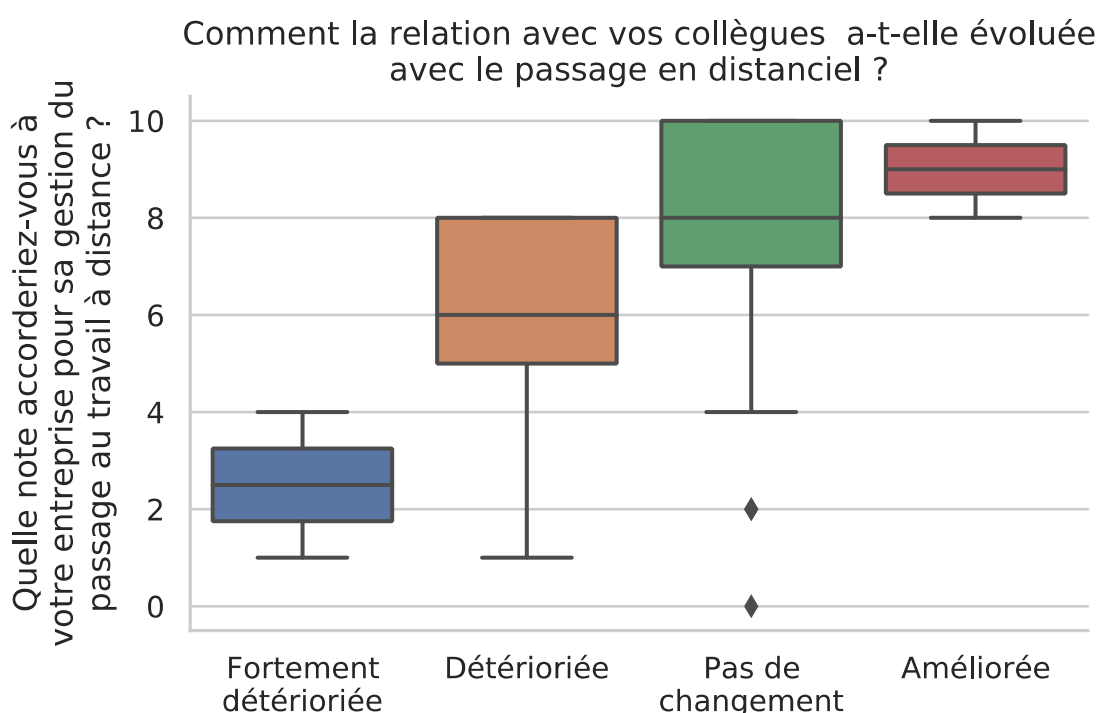


Figure 10, comparatif collègues - passage à distance

Ce résultat, significatif pour cette enquête, valide l'idée des chercheurs selon laquelle plus la note accordée par les participants à leur entreprise concernant le passage à distance est élevée, moins les rapports entre collègues ont subi de modifications. Il est même intéressant de constater sur la figure ci-dessus que la minorité de personnes ayant répondu que les rapports avec leurs collègues se sont améliorés sont les répondants qui ont attribué la meilleure note à leur entreprise concernant le passage à distance.

Ainsi, des premiers résultats peuvent être constatés :

- La gestion, par les entreprises, du passage à l'usage des TICs dans une optique professionnelle, influence les rapports entre les travailleurs et leurs collègues. Plus ce passage est bien noté, plus les répondants estiment que leurs rapports avec leurs collègues n'ont soit pas subi de modifications, soit se sont améliorés.

- Lorsqu'une note attribuée aux entreprises est inférieure à 8, les répondants estiment que leurs relations avec leurs collègues se sont détériorées, voire fortement détériorées, lorsque le résultat de la note attribuée se situe entre 1.8 et 3.
- Ceci semble indiquer que le passage que pour les répondants de cette enquête, les entreprises doivent atteindre un score minimum de 7 sur 10 pour que les relations entre collègues ne subissent pas de modifications. Ainsi, la façon dont les entreprises amènent le passage à distance détient une importance significative concernant les rapports entretenus entre les travailleurs.

### Résultats concernant le rapport aux proches

Pour une analyse plus fine du rapport aux autres, les chercheurs ont souhaité savoir si une corrélation entre les relations entretenues avec les proches, lors du télétravail, et les collègues existait.

Ainsi, une question concernant l'évaluation du rapport entretenu depuis le passage à distance avec les proches du télétravailleur a été posée (Q. 34). Les résultats sont les suivants :

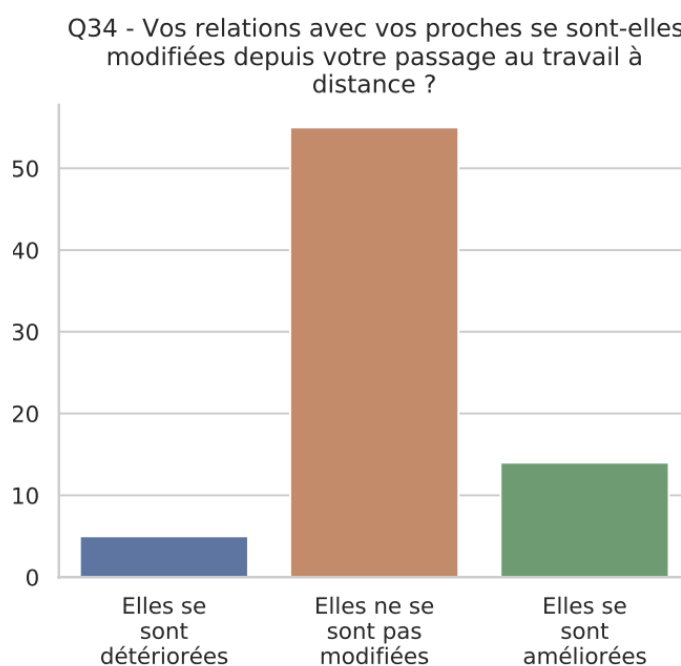


Figure 11, rapports aux proches depuis le passage à distance

À première vue, tout comme pour les résultats concernant l'évaluation du rapport aux collègues, la majorité des répondants estiment que leurs rapports avec leurs proches, depuis le passage à distance, n'a pas subi de modification.

Afin de rendre l'analyse plus précise, les auteurs ont décidé de croiser ces résultats avec le résultat de question portant sur d'autres types de rapport. Ainsi les résultats de la question précédente (Q.34) ont été interprétés avec ceux de la question sur le rapport aux collègues (Q.8.1). Cette analyse croisée a permis d'établir la figure suivante :

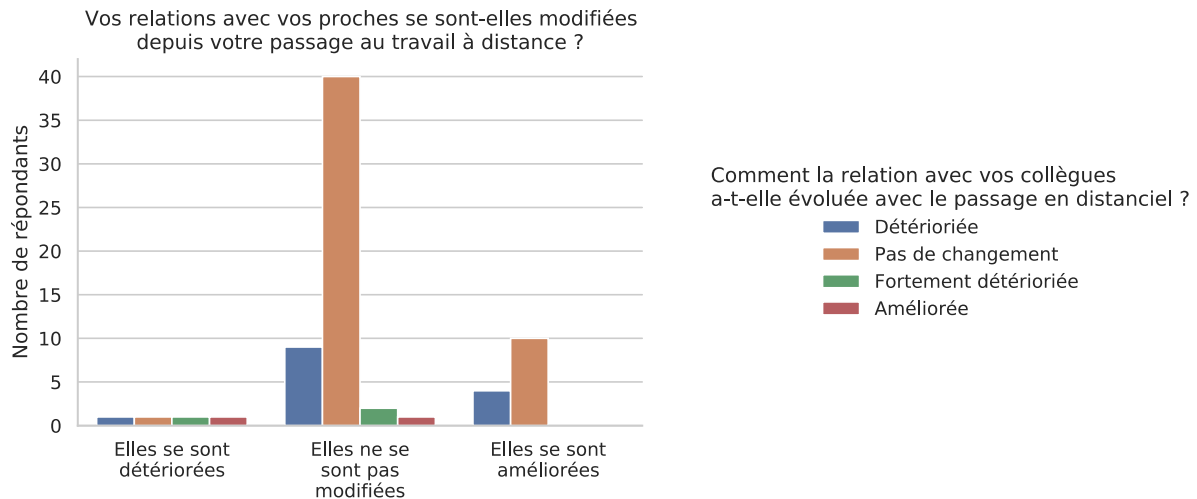


Figure 12, rapports proches et collègues

Ce croisement permet de constater que la majorité des répondants ayant sélectionné « pas de changement » concernant leur relation avec leurs collègues ont également choisi « pas de changement » concernant leur relation avec leurs proches, depuis le passage à distance. Ainsi, il apparaît dès à présent que la sous-hypothèse 1.1 : L'usage des TICS détériorent les relations professionnelles entre collègues, est rejetée.

Cependant, dans l'optique d'affiner l'analyse des résultats portant sur la première hypothèse, un autre croisement de données a été effectué. Tâchant de comprendre si les différentes relations professionnelles / privées s'influencent entre elles, un dernier croisement de données a été effectué :

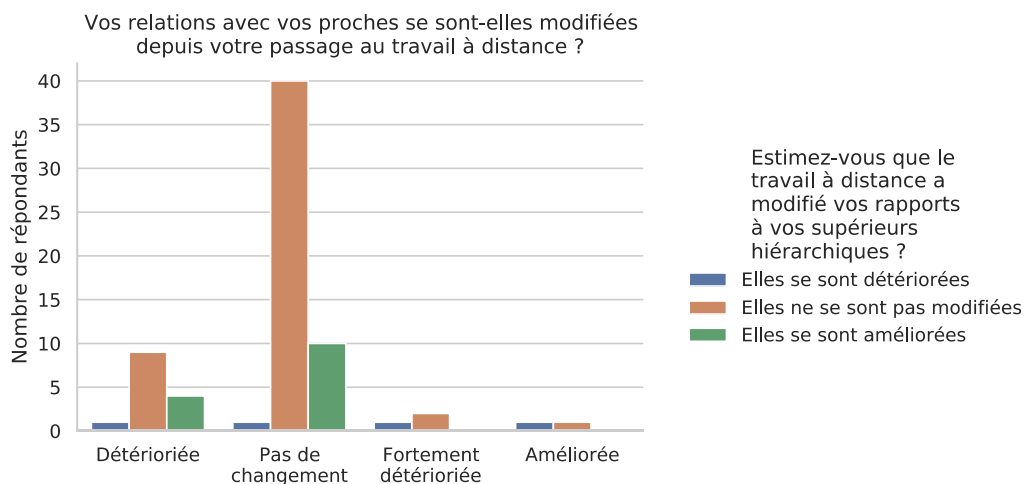


Figure 13, rapports proches et supérieurs hiérarchiques



Ainsi, la figure précédente croise les résultats des répondants concernant leurs rapports avec leurs proches et leurs rapports avec leurs supérieurs hiérarchiques depuis le passage à distance. À nouveau, il est intéressant de constater que la majeure partie des répondants, qui indiquent leurs rapports avec leurs supérieurs hiérarchiques n'ont pas été modifiés, sont également la majorité à répondre que leurs rapports avec leurs proches n'ont pas été modifiés non plus. En ce sens, les différentes relations entretenues ne semblent pas s'influencer entre elles.

Pour autant, un groupe moins élevé de personnes ayant répondu que leurs relations avec leurs supérieurs hiérarchiques n'ont été impactées par le passage à distance indique ici que leurs relations avec leurs proches, depuis ce passage, se sont détériorées. Au vu du nombre de personnes concernées, ce résultat n'apparaît pas comme étant significatif pour l'évaluation de l'hypothèse testée. Pour autant, les auteurs ont souhaité indiquer cette légère tendance.

La même analyse, suivant le même principe, a été menée lors du croisement des questions Q.8.1 et Q.14, portant sur la qualité des échanges avec les supérieurs hiérarchiques, a été effectué. Les résultats sont les suivants :

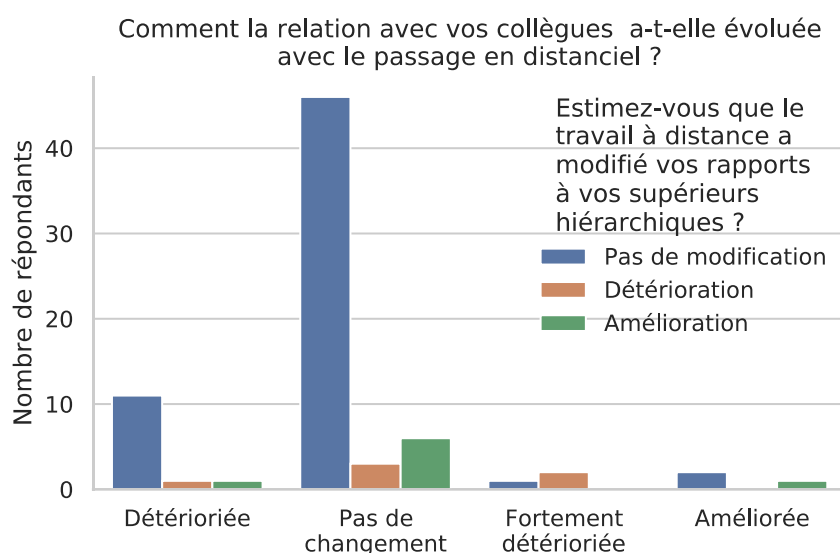


Figure 14, collègues et supérieurs hiérarchiques

À nouveau, les résultats de cette figure ne font pas état d'un résultat significatif. Les relations entre le télétravailleur et ses collègues et le télétravailleur et ses supérieurs hiérarchique, sont présentés ici sous forme de groupes. Le groupe, majoritaire, ayant répondu « pas de modification » concernant les rapports avec les supérieurs hiérarchique se trouve également être le groupe massivement majoritaire à avoir répondu « pas de modification » en ce qui concerne les rapports avec les collègues.

Ce résultat appuie une nouvelle fois l'idée que les diverses relations entretenues par un travailleur étant passé en présentiel ne s'influencent pas les unes des autres.

Afin de comprendre pourquoi les résultats de cette première section indique qu'aucun changement significatif n'est apparu avec le passage à distance, les auteurs de ce travail se sont interrogés quant à une éventuelle modification de l'organisation de la vie privée. En effet, si les répondants n'indiquent majoritairement pas de changement quant à leurs rapports aux autres, le constat suivant est néanmoins intéressant :

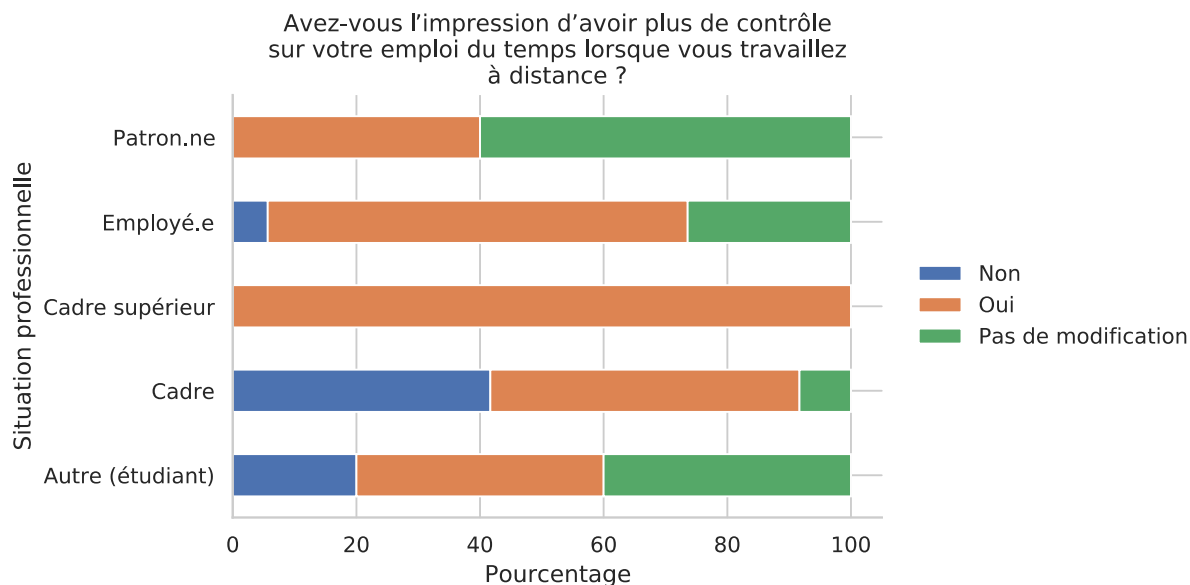


Figure 15, contrôle de l'emploi du temps

Cette figure représente le pourcentage de personnes, classées selon leur profil de formation ayant répondu « oui », « non » et « pas de modification » lorsque que les chercheurs leur ont demandé s'ils avaient l'impression d'avoir un meilleur contrôle sur leur emploi du temps depuis le passage à distance. Comme il est possible de le constater, certaines catégories, comme les cadres supérieurs, répondent majoritairement « oui ». Seuls les patrons et les « autres » ne semblent pas avoir répondu « oui » à la majorité. Si ce graphique indique donc un pourcentage majoritaire d'individus ayant un meilleur contrôle de leur emploi du temps, cette dernière variable, au vu des analyses précédentes, n'indiquent cependant pas un changement, type amélioration, dans les rapports entretenus avec autrui.

## Conclusion

En conclusion et au regard des résultats et analyses qui découle des recherches menées, l'hypothèse 1 et sa sous-hypothèse sont toutes deux rejetées. Le télétravail et son passage nécessaire par l'usage des TICs n'influence pas les rapports aux autres. Ces derniers ne sont donc pas modifiés.

## Résultat pour l'hypothèse 2 : Les individus appréhendent les rapports hiérarchiques différemment lorsqu'ils font usage des TICs en télétravail.

Une des trois hypothèses de ce travail consiste à tester les rapports entre les employés et les supérieurs hiérarchiques lorsqu'il sont éprouvés par la mise à distance que le télétravail impose. Ainsi, pour procéder à une évaluation comparative entre les types de relation avant et après le passage à distance, une série de questions a été établies.

Le but de ces questions est d'analyser non seulement les éventuels changements sur les rapports hiérarchiques entre avant et après le passage à distance, mais plus en détail de tester la sous-hypothèse complémentaire :

- L'usage des TICs en télétravail diminue le sentiment de contrôle exercé par la hiérarchie.

La notion de contrôle a été précisément sélectionnée au vu du cadrage théorique exposé précédemment. L'espace créé entre le travailleur et son (ses) supérieur(s) hiérarchique(s), la sous-hypothèse prend comme base le principe selon lequel le télétravail diminuerait la sensation de contrôle. Étant une notion clef pour l'évaluation de la satisfaction professionnelle, la sous-hypothèse présente prend un rôle majeur dans notre enquête.

Une des premières données nécessaires à la réflexion concernant ces hypothèses consiste à évaluer le statut des répondants de l'enquête. Ainsi, la figure 3 démontre que la majorité des répondants sont des employés, ce qui implique qu'ils ont des référents. Les auteurs de ce travail ont souhaité connaître le type de hiérarchie majoritaire présente chez les répondants :

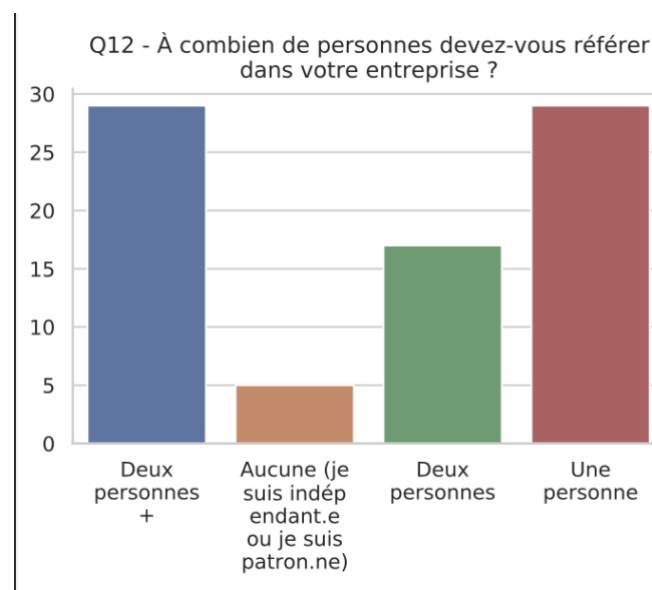


Figure 16, nombre de référents

Il apparaît que les répondants réfèrent à part égal en majorité à une personne et à plus de deux personnes. Les répondants indépendants et ceux devant référer à précisément deux personnes sont en minorité. Ainsi, ces résultats semblent indiquer qu'une évaluation sur la taille de l'entreprise des répondants n'est pas pertinente.

Pour autant, les auteurs de ce travail ont souhaité établir une forme d'échelle d'évaluation de la qualité des rapports entretenus entre le travailleur et sa hiérarchie. Ainsi, la figure suivante montre que très majoritairement, les relations sont « bonnes » et « très bonnes ».

### Nombre de supérieurs et qualité des rapports

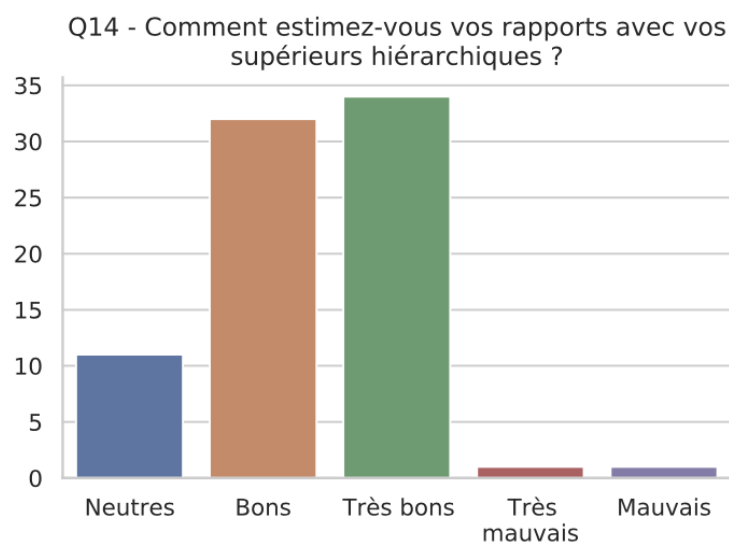


Figure 17, qualité des relations avec les supérieurs

Paradoxalement, en globalité, les répondants estiment néanmoins avoir « peu » ou « suffisamment » d'échanges avec leurs supérieurs. Cet indicateur permet de comprendre que la quantité d'échanges n'en n'influence pas la qualité.

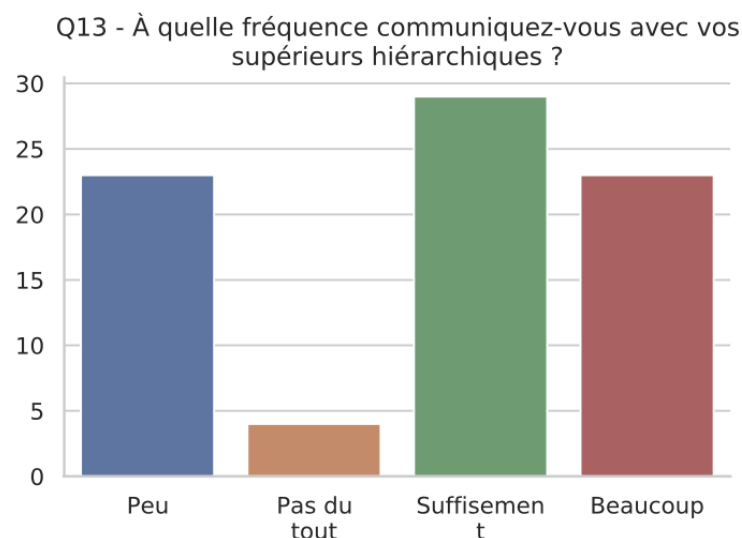


Figure 18, nombre d'échanges concernant la hiérarchie

## Notion de contrôle

Plus en détail, si la taille de l'entreprise et le nombre de référents, testés en eux-mêmes, n'apporte pas de résultats significatifs, les auteurs ont souhaité tester l'éventuel effet des différents types de hiérarchie sur la sensation de contrôle.

Une première analyse concernant la sensation de contrôle a croisé les données obtenues grâce aux question Q.12 : À combien de personnes devez-vous référer dans votre entreprise ? et Q. 15 : Ressentez-vous un sentiment de contrôle de la part de vos supérieurs hiérarchiques ?

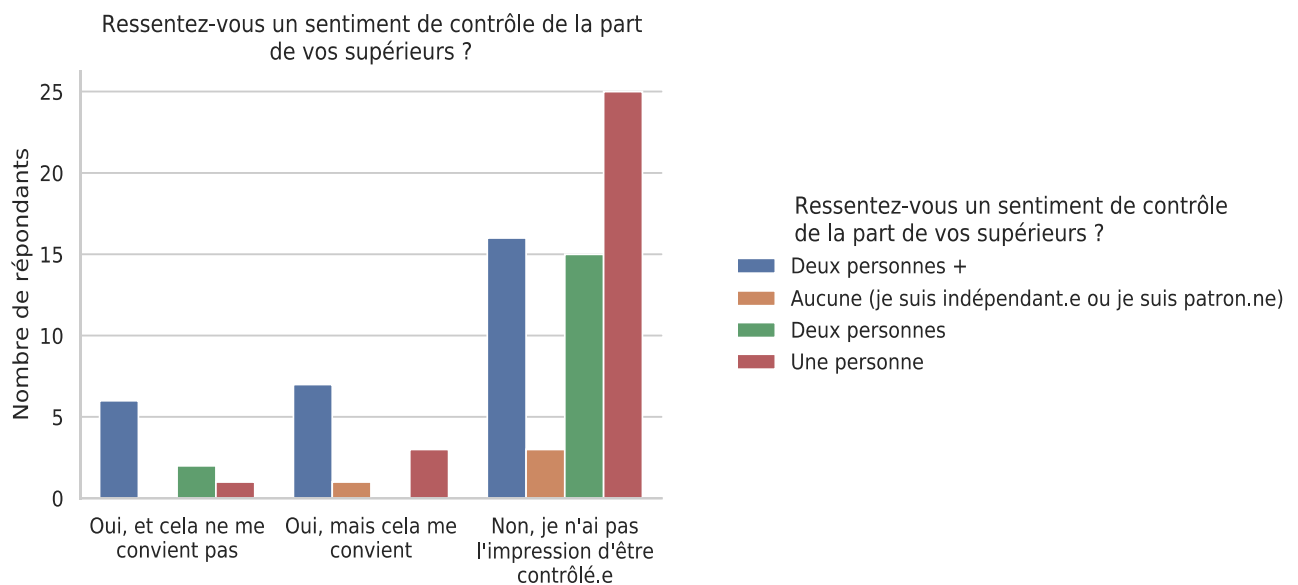


Figure 19, contrôle et type de hiérarchie

L'intérêt de la figure ci-dessus se trouve dans le fait que la majorité des répondants n'ont pas l'impression d'être contrôlés par la hiérarchie. Cette indication est plus fortement véridique pour les individus ne référant qu'à une seule personne. Pour autant, la catégorie de répondants devant référer à plus de deux se répartissent plus que les autres catégories concernant la sensation de contrôle. Ici, il apparaît donc vraisemblablement que le type de hiérarchie influence la sensation de contrôle.

Dans une logique similaire à celle établie en début de section, les auteurs se sont questionnés sur le type de relation entretenus entre les travailleurs et leurs collègues et la sensation de contrôle. Une des sous-hypothèse non testée formellement se fondait sur le principe que moins les rapports étaient bons, plus la sensation de contrôle serait élevée.

Pour autant, la figure suivante jette le doute sur cette sous-hypothèse. Elle est issue d'une analyse croisée des résultats de la question Q.14 « Quel type de rapports entretenez-vous avec vos collègues ? » et Q. 15 « Ressentez-vous un sentiment de contrôle de la part de vos supérieurs ? ».

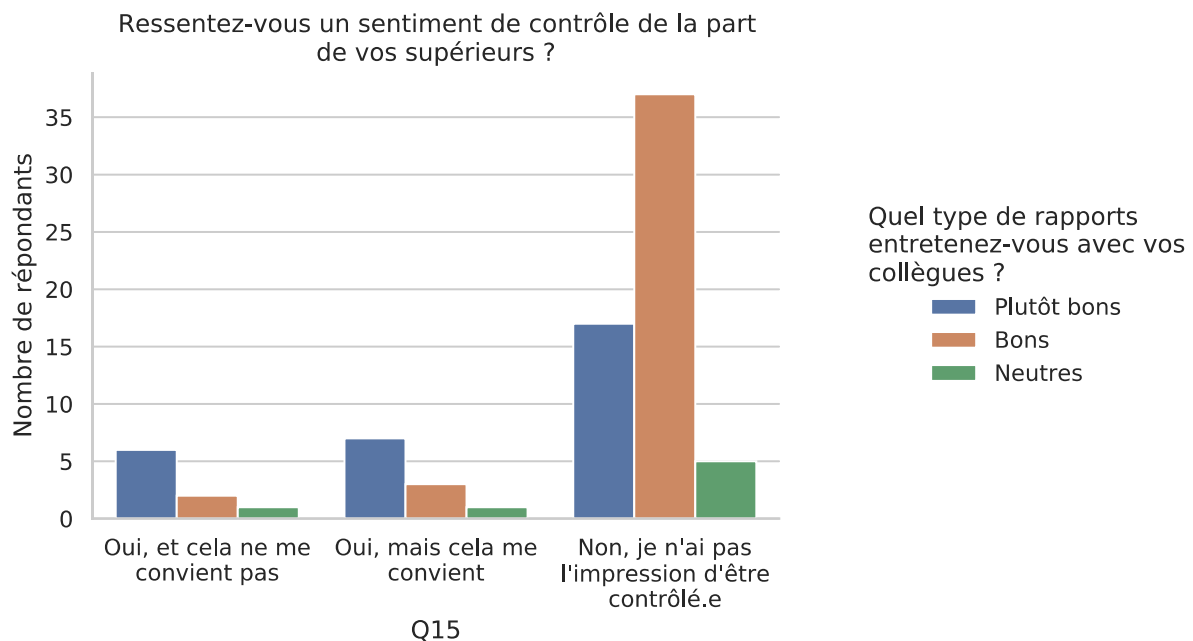


Figure 20, contrôle et type de rapports

En effet, si l'analyse ci-dessus indique clairement que la majorité des répondants ayant sélectionné la case « bons » concernant leurs rapports avec leurs collègues se placent également majoritairement sous la catégorie « Non, je n'ai pas l'impression d'être contrôlé.e », il est intéressant de constater une autre tendance.

Comme il est possible de le voir sur le graphique, la majorité des répondants ayant sélectionné « plutôt bons » se situent également dans la catégorie des individus indiquant qu'ils n'éprouvent pas de sensation de contrôle de la part de leur hiérarchie. Pour autant, un nombre intéressant (environ 50%) des individus indiquant avoir de bons rapports avec leurs collègues indiquent ressentir un sentiment de contrôle. Un peu plus de la moitié du groupe en question n'en éprouve pas d'inconvenance.

Globalement, ce que peut indiquer cette tendance est que plus les rapports entre collègues sont bons, moins les individus ressentent de sentiment de contrôle. Il est toutefois à noter que quel que soit la catégorie de groupe sur Q.14, la majorité des répondants indiquent ne pas ressentir de sentiment de contrôle de la part de leur supérieur hiérarchique.

Ainsi, à ce stade de l'analyse, la sous-hypothèse : L'usage des TICs en télétravail n'élève pas le sentiment de contrôle exercé par la hiérarchie est viable.

Afin de s'en assurer, d'autres analyses croisées ont été menées. Le tableau suivant croise ainsi la position du participant dans son entreprise, et la sensation de contrôle qu'il pourrait ressentir. Le résultat le plus flagrant présent sur cette figure indique que les patrons ne ressentent pas de sensation de contrôle. Suivant la logique commune, ce résultat a été présenté mais n'a pas été pris en compte pour l'analyse.

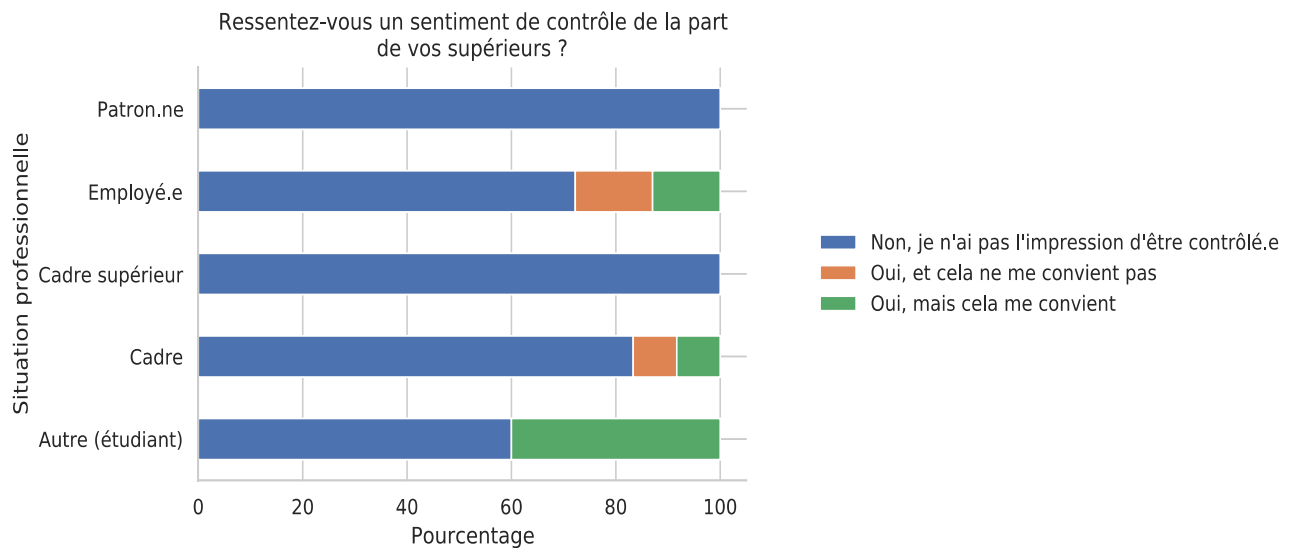


Figure 21, contrôle et statut

La visualisation de cette figure a été établie de sorte qu'elle montre de façon claire que quel que soit le statut du travailleur (hormis celui de patron), l'immense majorité des répondants indiquent ne pas ressentir de sentiment de contrôle, avec un minimum de 60% pour la catégorie « autre (étudiant) ». La visualisation choisie pour la figure suivante indique également de manière claire que la catégorie d'individus « employé.e », qui est la catégorie majoritaire dans le panel de répondants, indique également de façon majoritaire qu'elle n'a pas l'impression d'être contrôlée.

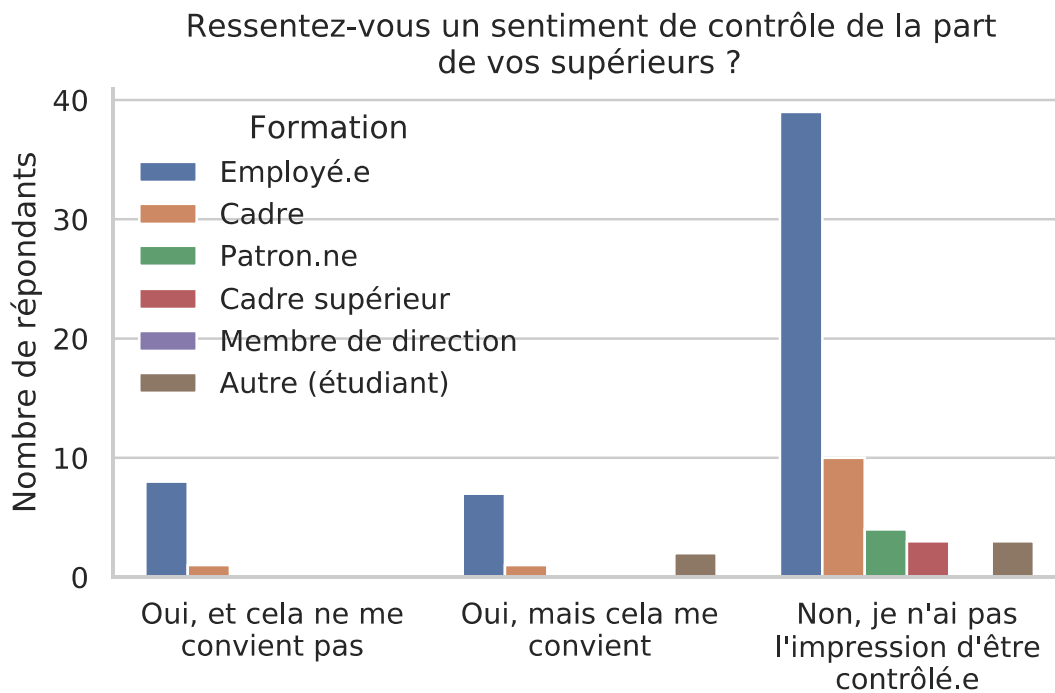


Figure 22, contrôle et statut bis

## Sentiment de contrôle et nombre d'heures travaillées depuis le passage à distance

Un autre contrôle a été l'objet d'une analyse précise concernant les résultats de cette section. Ce dernier est le fruit d'une réflexion qui a amené les auteurs à s'interroger d'une part sur la qualité des relations avec les supérieurs hiérarchiques, et d'autre part sur la qualité de vie du télétravailleur.

Plus précisément, cette qualité de vie, qui se réfère à la notion de satisfaction, a été testée sous l'angle de l'emploi du temps et des heures passées à travailler. Ainsi, la figure suivante représente la visualisation de l'interrogation : les travailleurs ayant vu leur temps de travail augmenté depuis le passage à distance, ont-ils l'impression de ressentir plus de contrôle de la part de leurs supérieurs hiérarchiques ?

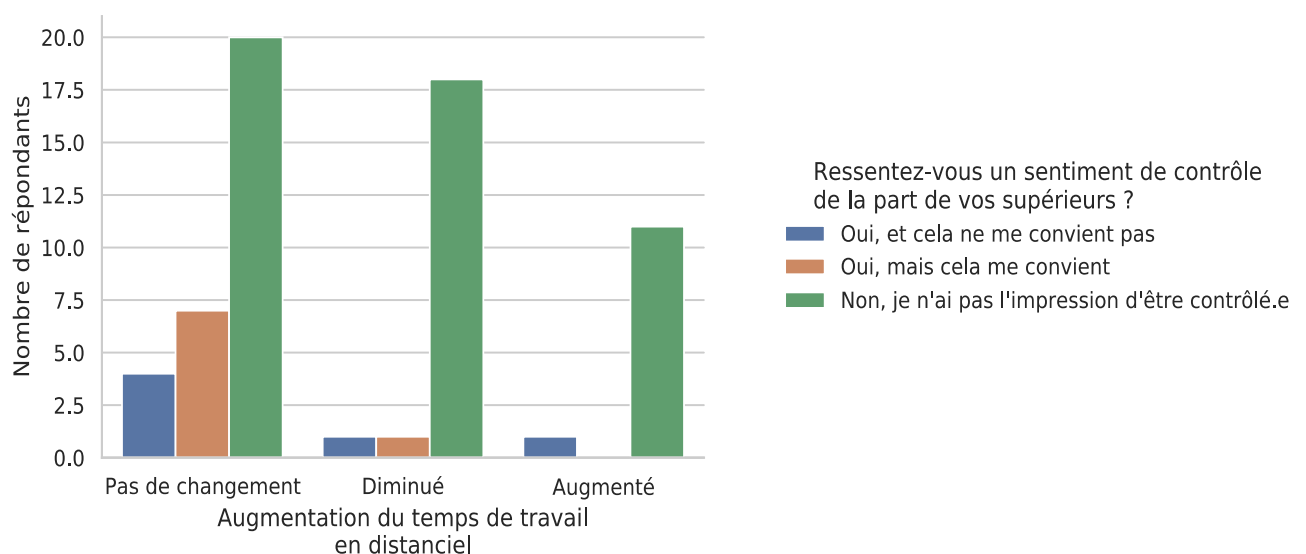


Figure 23, contrôle et temps de travail

Les résultats de cette figure indiquent que la catégorie de personnes, minoritaire mais intéressante, ayant vu leur temps de travail augmenter avec le passage au télétravail ne ressentent pas de sentiment de contrôle de la part de leurs supérieurs. Ainsi, la réflexion vue précédemment est rejetée.

De plus, si le groupe le plus grand des répondants sur cette question indique qu'ils n'ont pas subi de changement sur le nombre d'heures passées à travailler depuis le passage à distance, les autres répondants, dont une majorité se classe dans la catégorie des individus ayant vu leur nombre d'heures travaillées diminuer, n'ont en majorité tout de même pas l'impression d'être contrôlé.

En somme, il est intéressant ici de constater que le télétravail semble affecter le nombre d'heures travaillées. Pour autant, que ce nombre aie augmenté, diminué ou pas subi de modification, il n'influence pas de manière significative la sensation de contrôle des télétravailleurs par leurs supérieurs hiérarchiques.



## Sentiment de contrôle et rapport aux collègues

Afin d'étayer les résultats testant l'hypothèse deux, un autre croisement de données récoltées a été établi. Ce dernier s'attache à l'hypothèse que, comme évoqué précédemment (mais rejeté), les différentes relations entretenues par les télétravailleurs peuvent s'influencer entre elles. Ainsi, ont été mis en relation les résultats obtenus avec la question « Comment la relation avec vos collègues a-t-elle évoluée avec le passage à distance » et la question « Estimez-vous que le travail à distance a modifié vos rapports à vos supérieurs hiérarchiques ? »

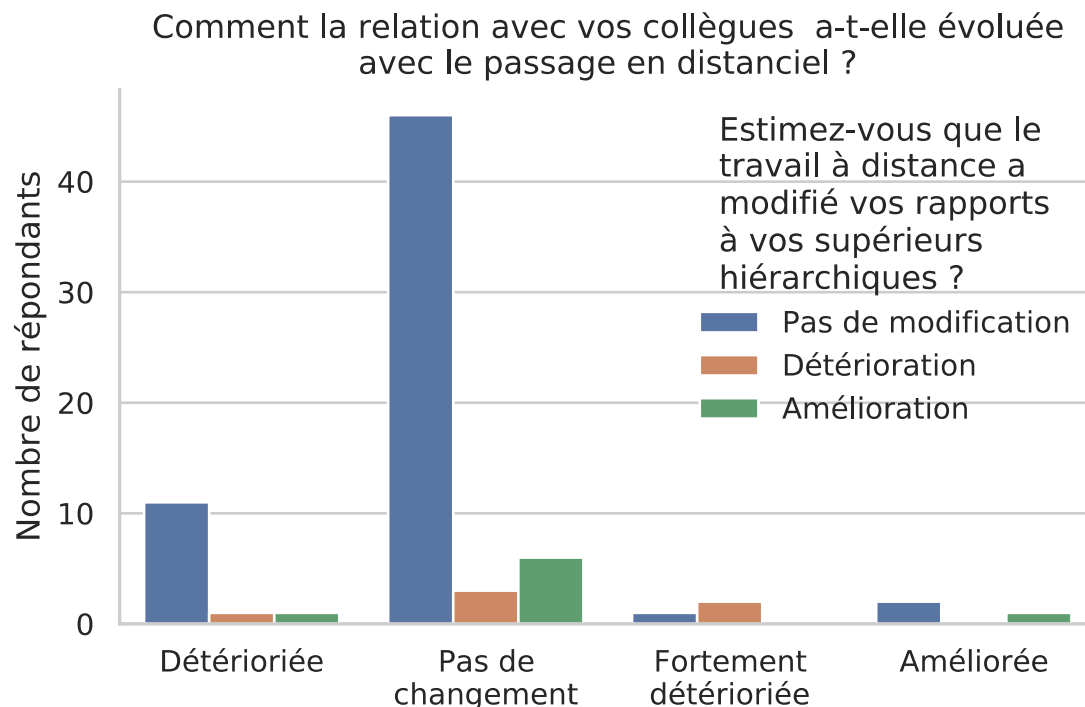


Figure 24, contrôle et collègues

Comme il est possible de le constater, un total de 11 répondants ont attesté que leurs relations avec leurs collègues s'étaient détériorées. Cependant, ce même groupe confirme que le travail à distance n'a pas modifié les rapports qu'ils entretiennent avec leurs supérieurs hiérarchiques.

Par ailleurs et en guise de confirmation de toutes les hypothèses testées avant, le groupe majoritaire dans le croisement de deux cas testés ici est celui des répondants n'ayant à la fois pas subi de changement en ce qui concerne leurs rapports à leurs collègues, et pas subi non plus de modification quant à leurs relations avec leurs supérieurs hiérarchiques. Ainsi, jusqu'ici, le télétravail ne semble donc pas influencer les relations entretenues avec les autres, et n'apparaît pas comme un environnement favorisant un sentiment de contrôle plus accru de la part de la hiérarchie.

## Sentiment de contrôle et rapport aux supérieurs

Au vu de ce qui précède, une dernière analyse de données croisées a été menée. Étant la plus importante pour cette section, les résultats visibles par la figure ci-après ont été basés sur la réflexion suivante :

Selon la première hypothèse de ce travail, l'usage des TICs, en télétravail, modifie le rapport à autrui. Le sentiment de contrôle que peut ressentir un travailleur dépend directement, puisqu'il s'agit d'un ressenti psychologique, de sa relation avec son supérieur hiérarchique.

Ainsi, pour confirmer la tendance de nos analyses a rejeté l'hypothèse deux, un croisement de deux types de données récoltées a été effectué :

- Variable : Estimez-vous que le travail à distance a modifié vos rapports à vos supérieurs hiérarchiques ?
  - Cette variable permet une analyse croisée avec l'hypothèse une : L'usage des TICs, en télétravail, modifient le rapport à autrui
- Question : Ressentez-vous un sentiment de contrôle de la part de vos supérieurs ?

Les résultats de cette analyse fondent la conclusion concernant les résultats de l'hypothèse deux et se situe dans la section suivante.

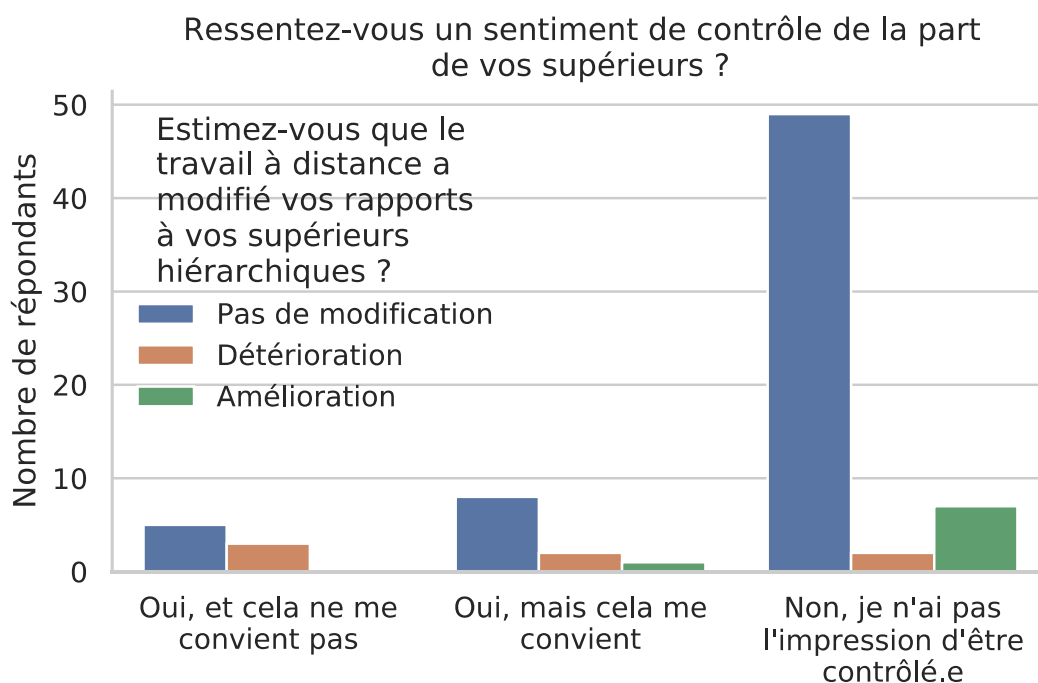


Figure 25, sentiment de contrôle et modification des rapports hiérarchiques

## Conclusion

La visualisation des résultats de l'analyse menée sur le dernier croisement de données met en évidence une tendance jusqu'ici répétitive :

- Les répondants, dans la grande majorité, n'ont pas l'impression d'être contrôlés par leurs supérieurs hiérarchiques
- Les répondants, dans leur majorité, n'ont pas vu leurs rapports à leurs supérieurs hiérarchiques se modifier avec le télétravail.

Pour autant, les auteurs notent ici une très légère tendance concernant le groupe de personnes ayant indiqué que leurs rapports aux supérieurs hiérarchiques se sont détériorés. En effet, un pourcentage légèrement plus élevé de personnes incluses dans ce groupe a sélectionné « Oui, (je ressens un sentiment de contrôle) et cela ne me convient pas. Les autres répondants appartenant à cette catégorie se partagent globalement à part égale les deux autres choix. Cette tendance amène à penser que si les rapports se sont détériorés, un sentiment de contrôle émerge plus facilement que si les rapports se sont améliorés ou n'ont pas subi de modification.

Suivant les résultats des autres analyses menées concernant la deuxième hypothèse, il est ainsi possible de conclure que cette dernière est rejetée.

En effet, les variables « nombre de supérieurs », « qualité des rapports avec les supérieurs et avec les collègues », « temps de travail » et « statut dans l'entreprise » n'affectent pas le résultat que la grande majorité des répondants n'ont pas subi de modification quant à leurs rapports avec leur supérieurs hiérarchiques avec leur passage à distance.

Par la même, la sous-hypothèse se concentrant sur la notion de contrôle, instituant que celui-ci n'est pas plus élevé avec le passage à distance, est vérifiée.

## Résultat pour l'hypothèse 3 : une forme de résistance à l'avancée du numérique est présente depuis les différents impacts de la pandémie de Covid-19 sur la sphère professionnelle.

Après le passage à distance obligatoire, imposé par les confinements dictés par le gouvernement suisse, pour un nombre élevé de travailleurs, la troisième hypothèse de ce travail part de l'idée qu'une résistance, au de l'aspect brutal rapide de ce passage, a pu émerger.

En effet, si les TICs sont en usage depuis de longues années dans de multiples corps de métiers, la transmutation de la communication professionnelle, auparavant en « face à face », réduite à se déployer à distance par l'usage des technologies, n'apparaît pas comme étant intuitive.

Ainsi, si les deux hypothèses précédentes sont rejetées et indiquent donc, finalement, que le télétravail n'impacte pas les relations que les travailleurs entretiennent avec leurs collègues et leurs supérieur, l'intérêt de la présente hypothèse réside en ce qu'elle souhaite tester si un rejet de ce mode d'organisation du travail existe.

Pour tester cette hypothèse, les auteurs ont choisis de se concentrer sur plusieurs variables. Le sentiment de « résistance » ne pouvant être testé en lui-même, des questions spécifiques à cette section ont été élaborés dans le but de procéder à des analyses croisées, mettant en relation plusieurs variables.

Plus spécifiquement, les auteurs ont choisi la sous-hypothèse suivante :

- Les usagers du télétravail souhaitent **un équilibre** entre le télétravail et le travail en présentiel.

Cette dernière est le fruit d'une réflexion concernant la manière dont le télétravail a été appliqué en Suisse romande lors des confinements. En effet, lors de la montée de la pandémie de Covid-19, les travailleurs, pour une partie, ont dû procéder à un passage à distance non seulement rapide, mais également complet. Pendant plusieurs semaines, voire plusieurs mois, ces derniers ont exercé leur profession à distance et à temps de travail plein (c'est-à-dire que toutes les heures de travail étaient effectuées à distance).

Par la suite, pour certains d'entre eux, un retour progressif au bureau a pu être effectuée. En fin, lors de la rédaction de ce mémoire, en 2022, les confinements et l'obligation de télétravail relative ont été complètement levés par le gouvernement.

Ainsi, avec le recul, les auteurs se sont interrogés sur la forme d'organisation du travail favorisée par les répondants de l'enquête.

## Comparaison des heures

Afin de définir si une éventuelle résistance émerge de la part des travailleurs concernant le passage à distance, les auteurs ont choisi de récolter en premier lieu des données chiffrées leur permettant de comprendre si une prolongation du temps de travail a eu lieu lors du passage à distance.

### Heures par catégorie d'âge

Le but de cette recherche est de saisir toutes les modifications concrètes présentes dans la vie des travailleurs, afin de les introduire dans une réflexion portant sur les raisons d'une éventuelle résistance.

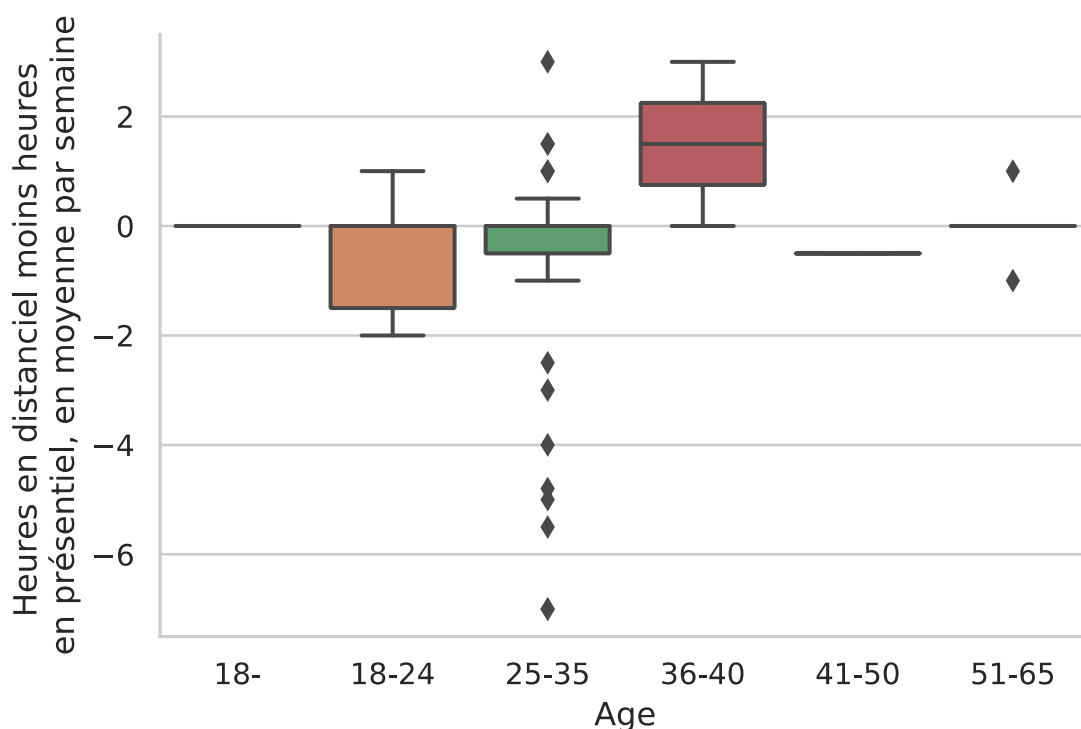


Figure 26, delta des heures et âge

La figure ci-dessus est une représentation de l'analyse croisée entre le résultat de la différence des heures pratiquées en télétravail et en présentiel et entre les différentes catégories d'âge. Partant de l'idée que l'utilisation des TICs peut être influencée par l'âge des répondants, en lien direct avec leur génération et de facto leur facilité d'usage des technologies, les auteurs ont souhaité connaître la causalité entre les deux catégories. Les résultats discutés ont été sélectionnés d'après les catégories majoritaire issue des données.

Les résultats font état que la catégorie d'âge des 18 – 24 ans travaille en moyenne moins lorsqu'ils sont en télétravail que lorsqu'ils sont en présentiel (avec un delta d'heure allant de zéro à – 1.5).

La catégorie des 25 - 35 ans, elle, est beaucoup plus dispersée. Pour autant, la moyenne tend au même résultat, mais avec un delta d'heures réduit (de zéro à - 0.5). La catégorie, intéressante pour cette section, des 36 – 40 ans fait état d'un nombre d'heure travaillées plus élevé lors du télétravail qu'en présentiel (+ 0.7 à + 2.1).

#### Âge et équipement

Ainsi, une interrogation se pose concernant l'âge des répondants. Afin de vérifier cette nouvelle hypothèse, qui stipule que l'âge influence la gestion des TICs, un autre croisement de données a été établi. Ce dernier concerne l'environnement immédiat du télétravailleur :

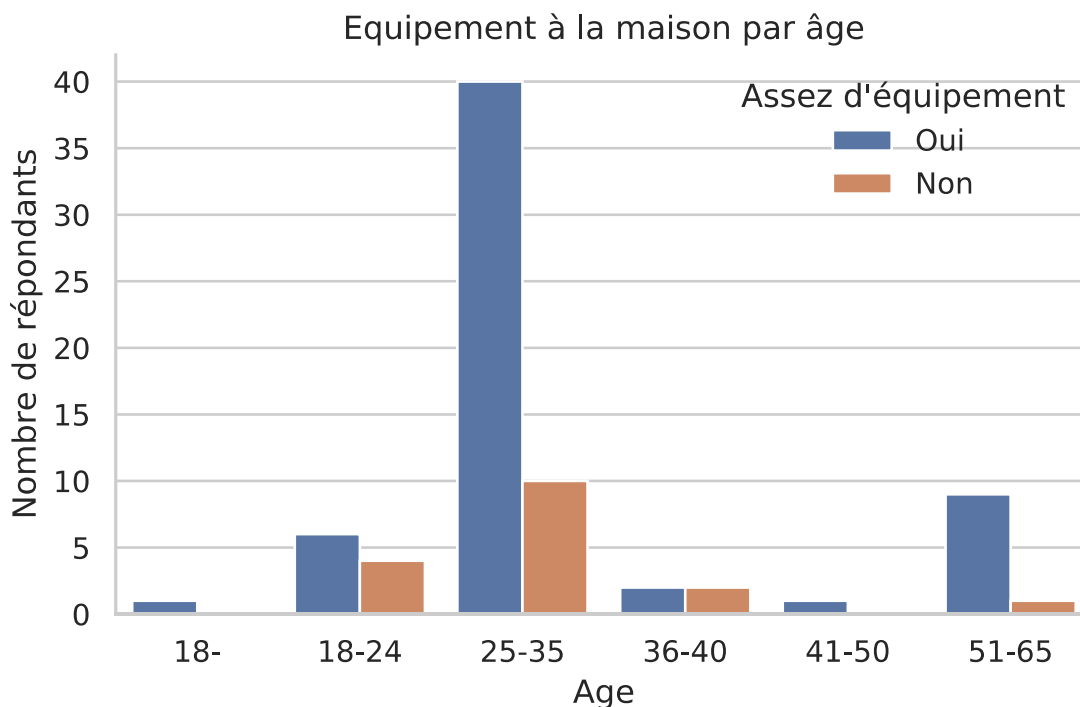


Figure 27, équipement par âge

En effet, comme il est possible de le constater, le meilleur score obtenu avec la question relative à l'équipement en TICs au domicile du télétravailleur est apportée par le groupe appartenant à la catégorie d'âge « 25 – 35 ans ». Si ce sont également ceux qui ont répondu « non » majoritairement, cela découle du fait que c'est catégorie est la catégorie la plus nombreuses, en termes d'âge, des répondants.

La catégorie d'âge des « 36 – 40 ans » a répondu à part parfaitement égale avoir assez d'équipement et pas assez d'équipement.

Ce résultat, mis en lien avec le précédent, semble indiquer que si l'équipement est suffisant, le nombre d'heures passées à distanciel est moins élevé que le nombre d'heure passé en présentiel. Ce résultat se confirme également avec les « 18 – 24 ans ».

Pour autant, les auteurs admettent que les résultats indiquent que la majorité des répondants détiennent un équipement suffisant pour la pratique du télétravail. Les résultats ci-dessus ne sont donc qu'interprétatifs, mais ouvrent néanmoins à la réflexion.

Heures par catégorie de niveau de formation

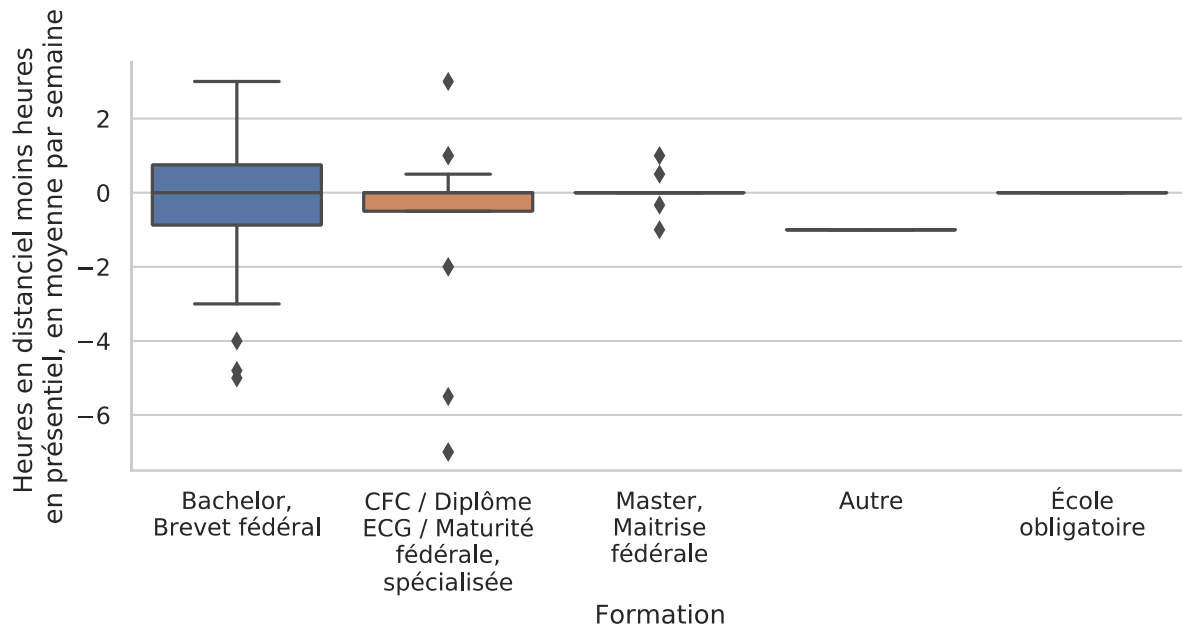


Figure 28, Heures par catégorie de niveau de formation

Afin de préciser les résultats, les auteurs ont souhaité mener d'autres analyses portant sur le delta des heures pratiquées. Ainsi, les résultats obtenus dans cette catégorie ont été également croisés avec les résultats qui classifient les répondants par niveau de formation.

La figure ci-dessus n'indique pas de résultats significatifs pour cette section, à la différence que les répondants (non-majoritaires) ayant un niveau d'études « CFC, Diplôme ECG, Maturité fédérale ou spécialisé » travaillent en moyenne moins en étant à distance que les autres répondants, ayant cependant un maximum de + 0.5 heures.

Cette classification permet toutefois de simplifier une partie des résultats de l'enquête comme suit :

- La majorité des répondants de l'enquête à un niveau de formation « Bachelor, Brevet fédéral »
- La majorité des répondants de l'enquête ayant ce niveau de formation présente un delta entre les heures travaillées en présentiel et en distanciel variant entre -1 et +1, à part égale.

## Heures par catégorie de statut dans l'entreprise

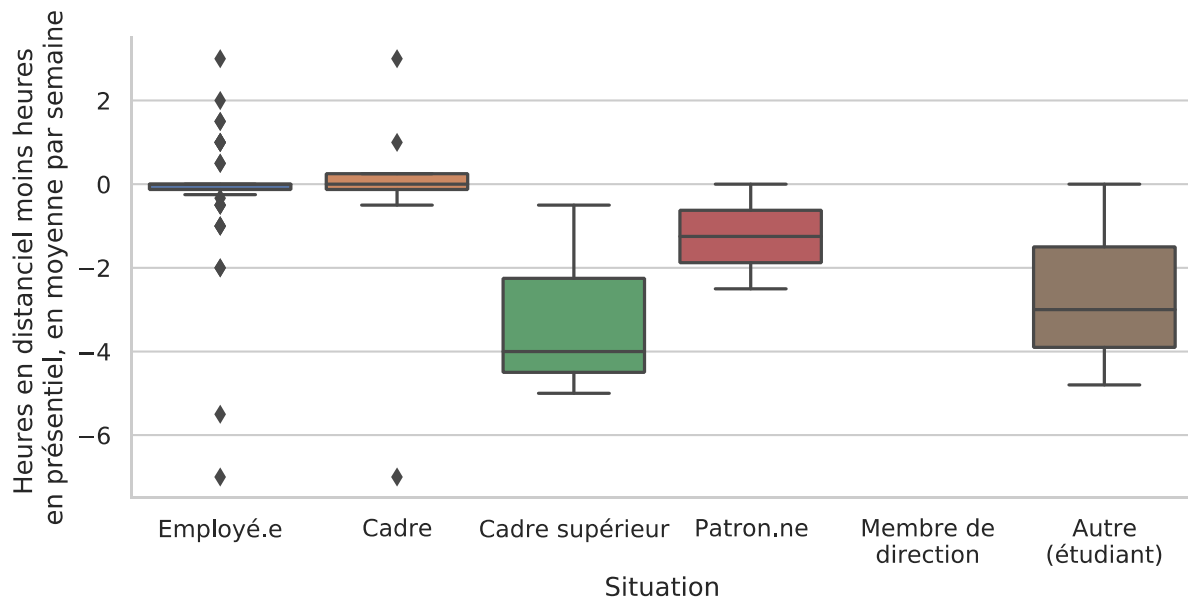


Figure 29, Heures par catégorie de statut dans l'entreprise

L'examen suivant les précédents est issu d'un contrôle effectué en croisant les catégories « statut dans l'entreprise (ou situation) » et « nombre d'heures travaillées (en distanciel, moins le nombre d'heures travaillées en présentiel) ». La figure ci-dessus est la visualisation des résultats.

Les auteurs constatent que le groupe obtenant le delta d'heures le moins élevé (- 0.5 à - 4.5) est celui des cadres supérieurs. Ce résultat, à première vue contrintuitif, semble donc indiquer que ce degré de hiérarchisation au sein de l'entreprise des travailleurs a un impact sur le nombre d'heures effectuées.

Par avance, ce résultat est mis en lien direct avec celui obtenu grâce à la question « Avez-vous l'impression d'avoir plus de contrôle de votre emploi du temps lorsque vous travaillez à distance ? » où 100% des cadres supérieurs ont répondu « Oui » (voir section : emploi du temps).

Ainsi, ces deux résultats issus du groupe des cadres supérieurs tendent à indiquer que d'une part, les cadres supérieurs travaillent moins lorsqu'ils sont en télétravail, et d'autre part, que ces derniers ont un meilleur contrôle de leur emploi du temps. Dans la section « Formule souhaitée », un nouvel apport concernant le groupe des cadres supérieurs fera surface.



## Existence d'une formation de l'usage des TICs par les entreprises

Afin d'étayer l'analyse portant sur l'émergence d'une éventuelle résistance, les recherches se sont contrées, comme dit précédemment, sur la facilité de l'usage des technologies de l'information et de la communication. En premier lieu, les auteurs ont d'abord souhaité comprendre si les répondants avaient suffisamment d'équipement pour pratiquer leur profession. Cette récolte de données se fonde sur le principe que plus l'usage est *possible*, par la présence des TICs au domicile des répondants, plus il est *facile*. Cette affirmation est à mettre en perspective avec l'éventualité que les entreprises aient dispensé une formation quant à l'utilisation des TICs (ici appelés : plateformes de télétravail).

### Formation et équipement

Ainsi, la figure suivante représente visuellement les chiffres obtenus concernant l'environnement matériel des télétravailleurs. Elle a été obtenue à la suite du croisement des réponses cochées pour la question Q. 21 « À distance, vous bénéficiez de tout le matériel nécessaire pour le télétravail » et Q.22 « Vous avez obtenu une formation de la part de votre entreprise quant à l'utilisation des plateformes de télétravail », la variable étant les groupes dessinés par les résultats de Q.21.

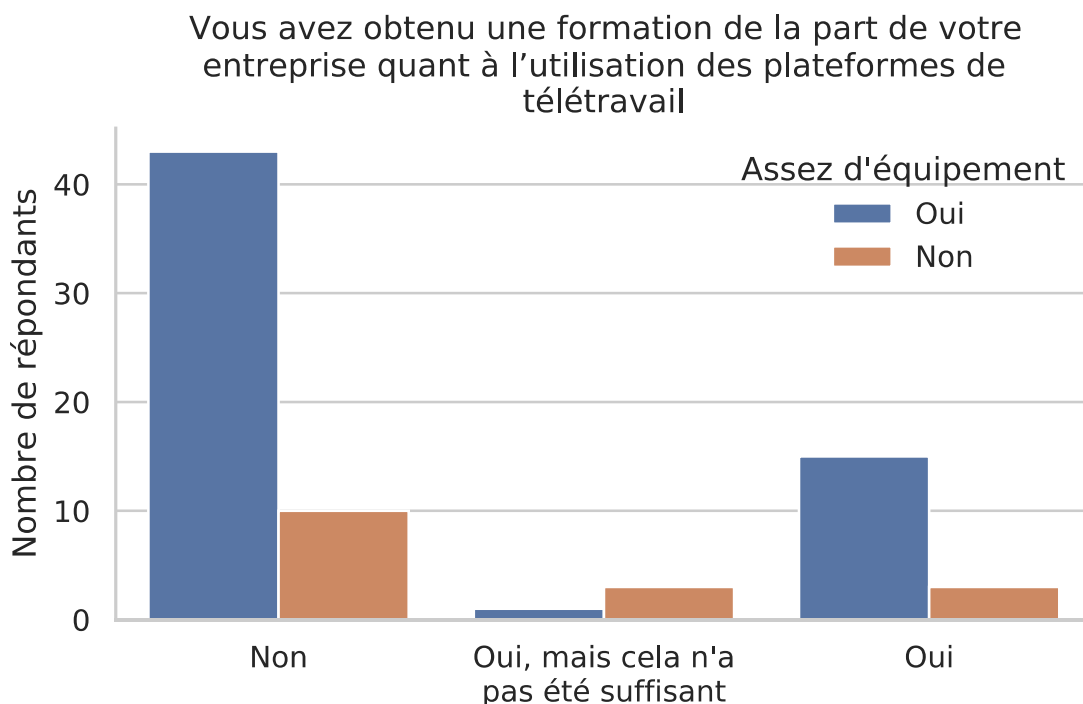


Figure 30, équipement et formation

En termes de résultats, il apparaît que sur environ une soixantaine de répondants ayant indiqué avoir suffisamment d'équipement, la majorité d'entre eux (43), n'ont pas reçu de formation de la part de leur entreprise concernant l'usage des TICs.

La catégorie minoritaire de personnes n'ayant pas assez d'équipement (17), se divise en environ 50% de répondants n'ayant pas reçu de formation de leur entreprise, 25% ayant reçu une formation mais considérant que cela n'a pas été suffisant, et 25% d'entre eux ont reçu une formation (qui, de facto, est considérée comme suffisante).

Ainsi, le groupe de personnes n'ayant pas assez d'équipement se classe de manière majoritaire dans le groupe de personnes n'ayant pas reçu de formation.

### Formation et âge

Pour aller plus loin, l'analyse s'est également concentrée sur un éventuel lien entre l'âge des répondants et la possibilité d'avoir obtenu d'une part une formation de la part de leur entreprise et d'autre part une formation suffisante. L'idée principale derrière cette interrogation se fonde sur le principe que plus le répondant est jeune, plus il est à même d'utiliser les TICs. Ainsi, il serait plus enclin à considérer que les formations reçues sont suffisantes.

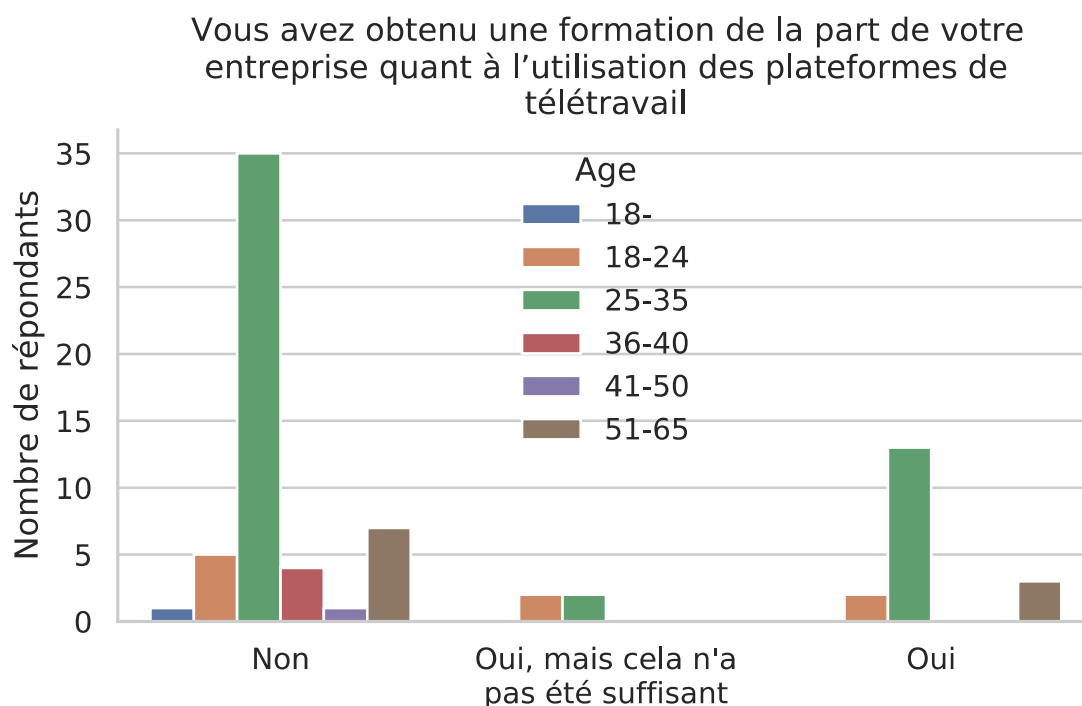


Figure 31, formation et âge

Pour autant, les résultats rejettent l'idée précédemment amenée. Comme il est possible de le constater sur la figure ci-dessus, la catégorie d'âge majoritaire ayant reçu une formation suffisante est celle des 25. – 35 ans. De manière surprenante, cette catégorie se divise à part égale avec la catégorie des plus jeunes, les 18 – 24 ans, le score obtenu avec la réponse « Oui, mais cela n'a pas été suffisant ». Pour plus de clarté et à titre de vérification, ces résultats ont également été construits sous forme de graphique de pourcentages :

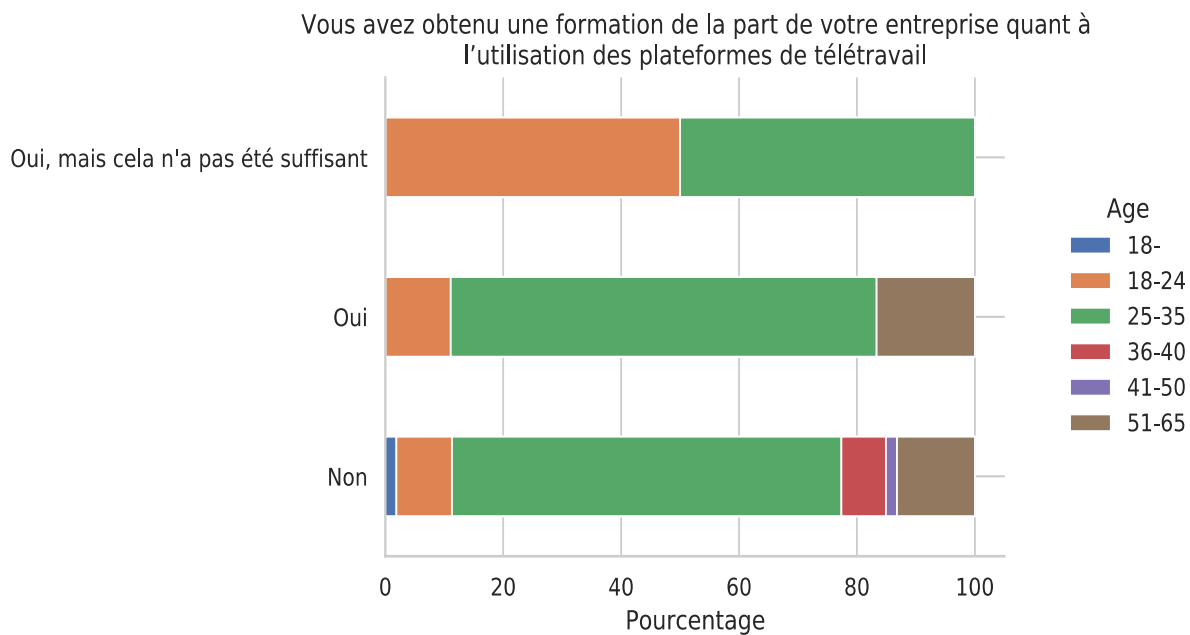


Figure 32, Formation et âge bis

Ce type de visualisation amène au lecteur une meilleure compréhension et interprétation des résultats. Ainsi, cette figure atteste que les catégories d'âge considérant que les formations reçues n'ont pas été suffisantes sont celles des plus jeunes (18 – 35 ans).

Ces résultats restent intéressants en dépit du fait que la majorité des répondants n'aient simplement pas reçu de formation, car ils indiquent qu'au sein de cette enquête, et concernant exclusivement les participants de cette recherche, l'âge n'apparaît pas comme un facteur facilitant l'usage des TICs dans un cadre professionnel.

#### Évaluation de l'équilibre vie professionnelle et vie privée lors du passage à distance

Toujours selon l'hypothèse qu'une éventuelle résistance ait émergé avec l'obligation du passage au travail à distance, la présente section s'attache à questionner l'équilibre ou le déséquilibre que le télétravail a pu engendrer dans l'emploi du temps des répondants.

En premier lieu, les auteurs ont souhaité exposer les graphiques obtenus tour à tour grâce aux résultats des questions suivantes, car leur visualisation est très parlante pour les résultats de ce travail. :

Q. 32\_1 : Comment évalueriez-vous votre équilibre entre vie professionnelle et vie privée ?

- En présence

Q. 32\_2 : Comment évalueriez-vous votre équilibre entre vie professionnelle et vie privée ?

- À distance

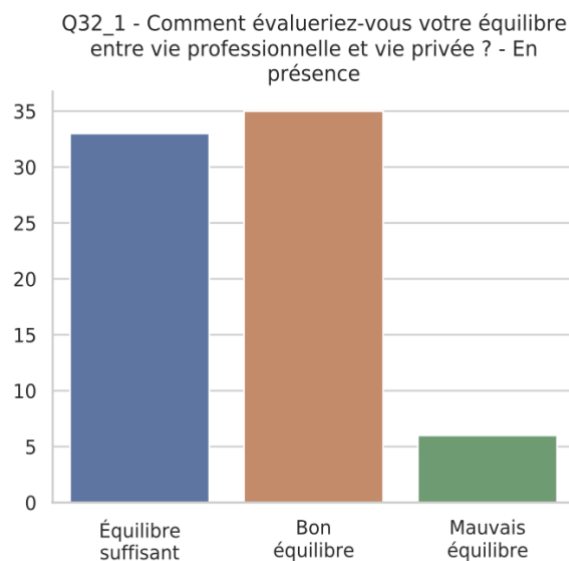


Figure 33, équilibre en présence

Le graphique ci-dessus indique les résultats suivants, obtenu avec Q.32.1 :

- Environ 35 répondants ont un équilibre vie professionnelle – vie privée « bon » lorsqu'ils travaillent en présence.
- Environ 33 d'entre les répondants ont un équilibre « suffisant »
- Environ 6 d'entre les répondants ont un équilibre « mauvais »

Ainsi, environ 92% des répondants indiquent avoir un équilibre au minimum suffisant lorsqu'ils travaillent en présentiel.

Le graphique ci-dessous indique les résultats suivants, obtenus avec Q.32.2 :

- Environ 37 répondants ont un équilibre vie professionnelle – vie privée « bon » lorsqu'ils travaillent en présence.
- Environ 23 d'entre les répondants ont un équilibre « suffisant »
- Environ 14 d'entre les répondants ont un équilibre « mauvais »

Ici, environ 81 % des répondants indiquent avoir un équilibre au minimum suffisant lorsqu'ils travaillent en présentiel.

Une perte de pourcentage de 11% d'individus ayant au minimum un équilibre entre vie professionnelle et vie privée est ainsi constaté.

Q32\_2 - Comment évalueriez-vous votre équilibre entre vie professionnelle et vie privée ? - À distance

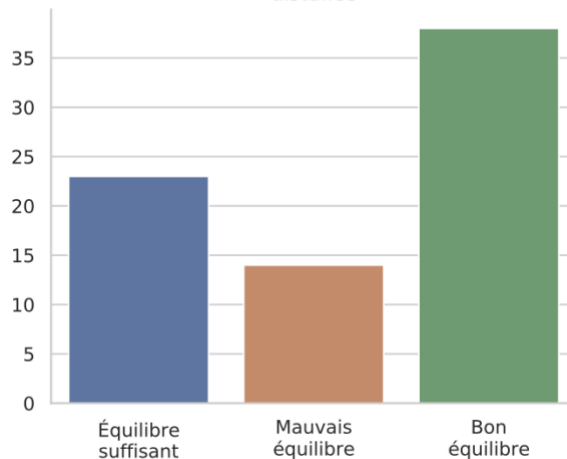


Figure 34, équilibre à distance

### Contrôle de l'emploi du temps

Sous l'angle du test effectué visant à évaluer l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle lors du télétravail et du travail en présence, un nouveau contrôle a fait surface. En effet, les auteurs ont souhaité connaître la perception de la gestion de l'emploi du temps par les télétravailleurs. Ainsi, en fin de questionnaire, une série de question portant sur cette perception a été proposée.

Si la majorité des répondants ont sélectionné « oui » à la question Q.19 : « Avez-vous l'impression d'avoir plus de contrôle sur votre emploi du temps lorsque vous travaillez à distance ? », les chercheurs ont décidé de mener des analyses croisées afin de catégoriser ces réponses.

Ainsi pour faire suite à la logique des analyses précédentes, un premier tableau de résultats issu du croisement entre Q.19 et Q. 28 (heures à distance) annonce les résultats suivants :

Avez-vous l'impression d'avoir plus de contrôle sur votre emploi du temps lorsque vous travaillez à distance ?

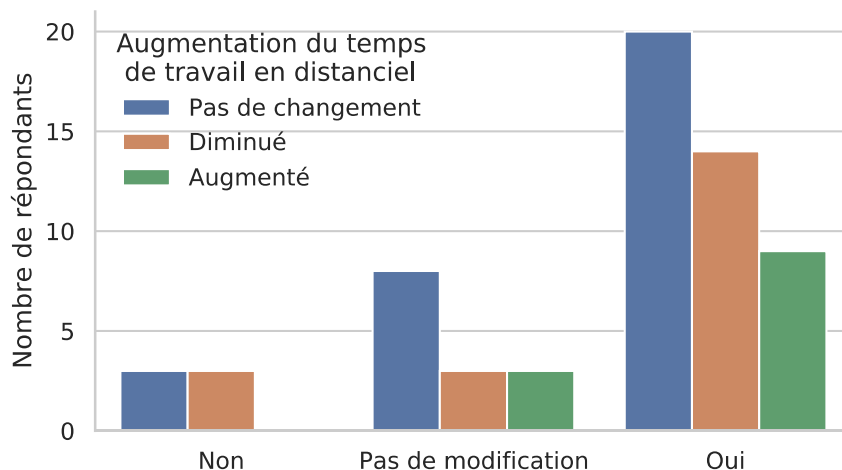


Figure 35, emploi du temps et heures à distance

Les résultats de la figure ci-dessus indiquent que le groupe majoritaire issu de l'analyse croisée est celui des individus appartenant à la fois à la catégorie « pas de changement » concernant le temps de travail en distanciel et appartenant également à la catégorie « oui » concernant l'impression d'un meilleur contrôle sur l'emploi du temps.

Ainsi, ce résultat tend à valider le principe selon lequel le télétravail n'augmente d'une part pas nécessairement le nombre d'heures effectuées, mais offre également la possibilité d'une meilleure gestion de l'emploi du temps.

Fait intéressant, la catégorie d'individus appartenant au groupe ayant vu son temps de travail augmenter par le passage à distance (environ 11 répondants) est totalement absente du groupe des personnes ayant répondu « non » sur la question de la gestion de leur emploi du temps.

Par l'application de la règle de trois, les individus effectuant plus d'heures de travail lorsqu'ils sont à distance sont environ 23% à ne pas sentir de modification quant à leur emploi du temps. Ce résultat indique alors que même si le temps de travail de certains répondants a augmenté lors du passage à distance, la majorité de ce groupe estime avoir une meilleure gestion de son emploi du temps.

À part égale, les individus n'ayant pas l'impression d'avoir plus de contrôle sur leur emploi du temps se classent dans les catégories « diminution du nombre d'heures effectuée » et « pas de modification du nombre d'heures effectuées ».

Pour une analyse plus fine et en lien avec un des résultats vus précédemment concernant la catégorie des cadres supérieurs (catégorie majoritaire concernant une diminution du nombre d'heures effectuées lors du passage au télétravail), un croisement de données a été effectué concernant la gestion de l'emploi du temps, prenant comme variable le statut dans l'entreprise du répondant. Les résultats sont les suivants :

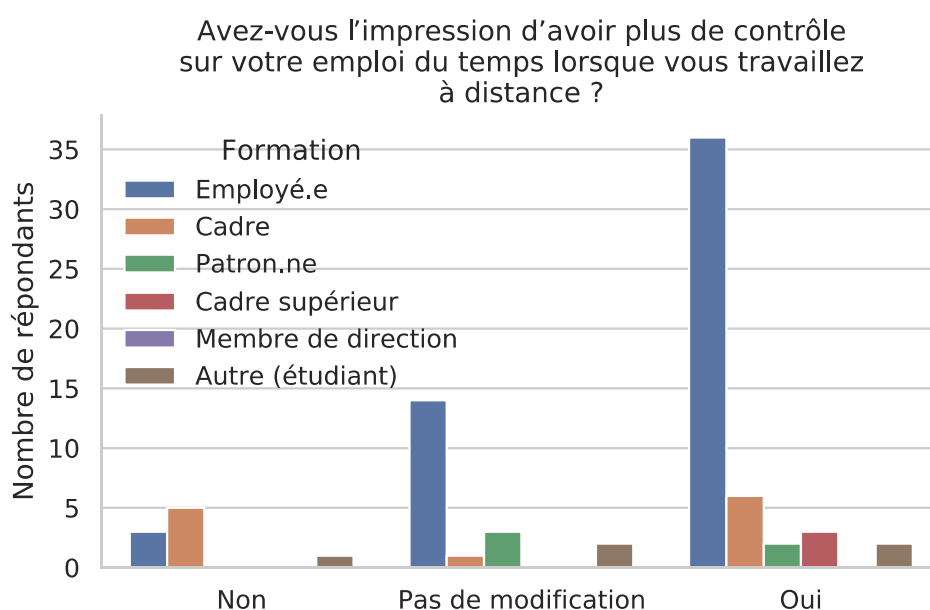


Figure 36, emploi du temps et statut

Ce tableau indique que le groupe majoritaire ayant un meilleur contrôle sur son emploi du temps est celui des « employés ». Pour autant, la seule catégorie à avoir également sélectionné « oui » à la question de manière uniforme est celle des cadres supérieurs.

La catégorie majoritaire à avoir sélectionné « non » à Q.19 est celle des cadres. Pour autant, la majorité de la catégorie « cadres » a indiqué, elle, avoir un meilleur contrôle de l'emploi du temps. Ainsi, ce résultat n'est pas significatif.

### Opinions concernant le télétravail

In fine, les chercheurs ont élaboré une série de questions finales portant sur un choix personnel des répondants. Cette série s'applique à récolter des données faisant ressortir l'opinion des participants sur la question du télétravail, après l'avoir expérimenté. Ainsi, classifié par catégories portant sur les statuts des répondants dans leur entreprise, les chercheurs ont souhaité connaître l'opinion des répondants quant à une éventuelle imposition de la *possibilité* de pratiquer le télétravail :

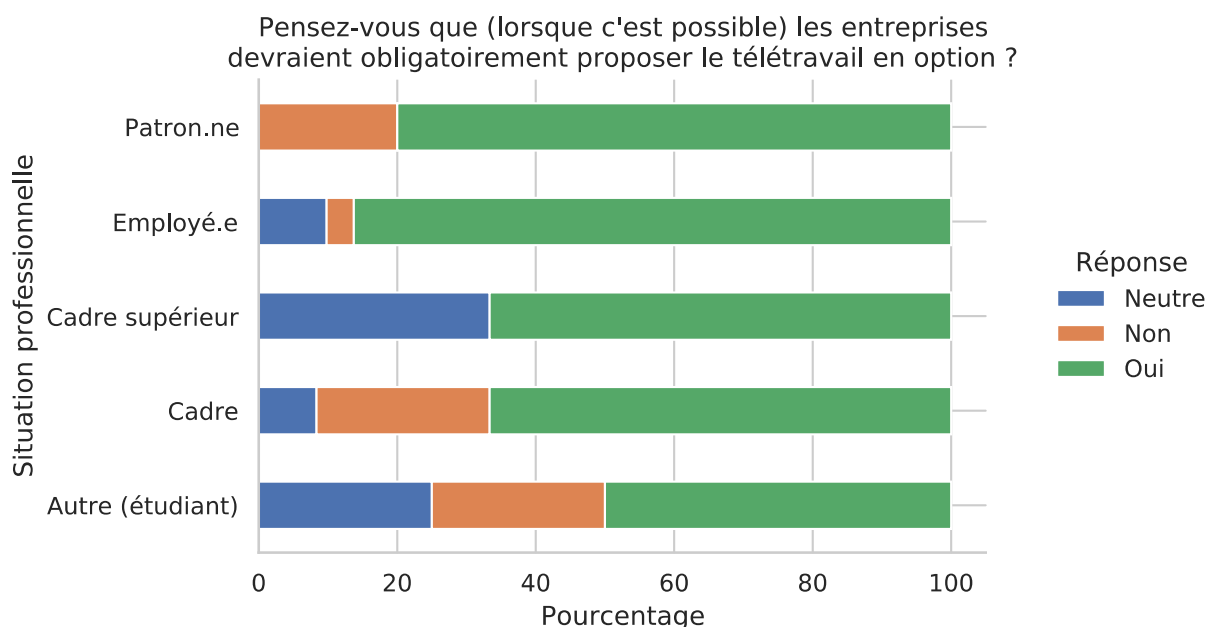


Figure 37, opinion sur la possibilité du télétravail

Les résultats, par catégorie, sont les suivants :

- 80 % des patrons de l'enquête estiment que le télétravail, lorsque possible, devrait être obligatoirement proposé par les entreprises.
- 83% des employés répondent la même chose. 5% d'entre eux ont un avis neutre, et 2% n'estiment pas que le télétravail devrait être obligatoirement proposé
  - Ce résultat est concluant pour les chercheurs. La catégorie « employés » étant la plus grande du panel de répondants, elle indique donc une tendance visible de la majorité des participants à souhaiter que le télétravail soit obligatoirement proposé lorsque cela est possible.

- 73 % des cadres supérieurs indiquent que le télétravail devrait être obligatoirement proposé. 28 % d'entre eux ont un avis neutre. Aucun d'entre eux n'a sélectionné « non ».
- 73 % des cadres estiment que le télétravail devrait être obligatoirement proposé. 8 % d'entre eux ont un avis neutre et 19% d'entre eux estiment que « non ».
- Quant à la dernière catégorie, « autre (étudiant) », ils sont 50% à estimer que le télétravail devrait être proposé, 25% à avoir un avis neutre et 25% à indiquer la réponse « non ». Ainsi, cette catégorie représente le groupe d'individus par situation professionnelle le moins favorable à ce que le télétravail soit obligatoirement proposé quand cela est possible.

## Conclusion

Pour conclure les résultats de cette section, les auteurs constatent en premier lieu, comme vu précédemment, que la catégorie « employés » étant la plus grande du panel de répondants souhaite que le télétravail soit obligatoirement proposé lorsque cela est possible. Ce résultat concluant est à mettre en lien avec la figure suivante, portant également sur un choix personnel des répondants :

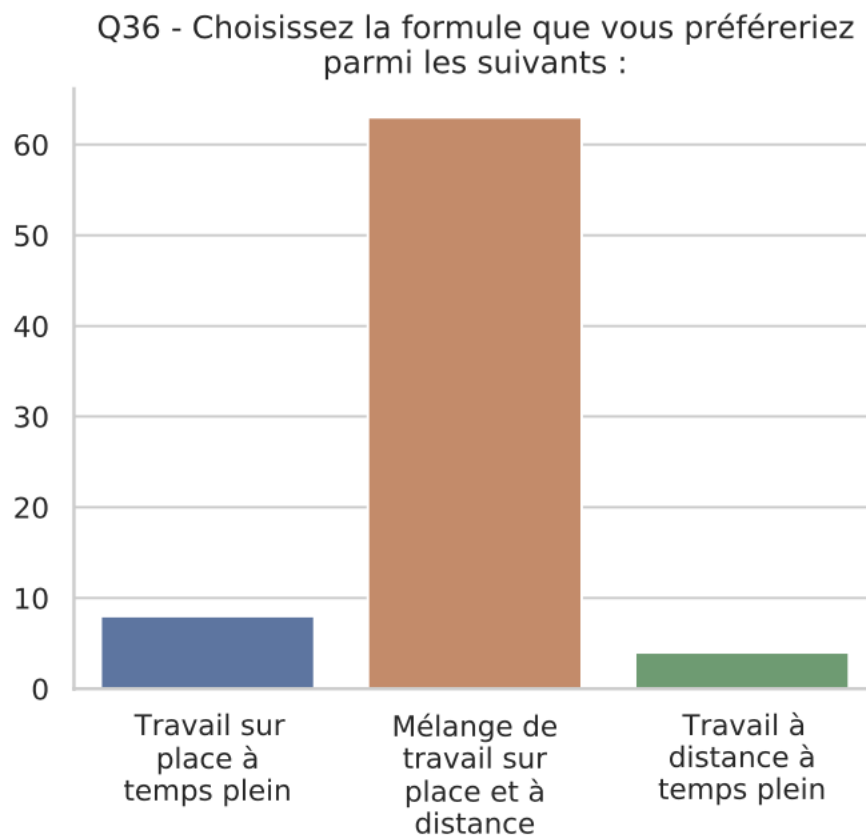


Figure 38, formulation préférée



Les résultats indiquent ici que :

- 85% des répondants souhaitent pratiquer un mélange de travail sur place et de travail à distance.
  - Ce pourcentage représente la majorité écrasante des répondants.
- 11 % des répondants souhaitent travailler complètement en présence
- 4% des répondants souhaitent travailler complètement à distance.

Ainsi, au regard de tous les différents éléments utilisés lors des analyses de résultat portant sur cette section, les auteurs concluent que l'hypothèse trois : une forme de résistance à l'avancée du numérique est présente depuis les différents impacts de la pandémie de Covid-19 sur la sphère professionnelle, est rejetée.

Pour autant, sa sous-hypothèse : les usagers du télétravail souhaitent **un équilibre** entre le télétravail et le travail en présentiel, est, quant à elle, vérifiée.

## VI : Limites et conclusion

## Limites

Comme tout mémoire académique, cette recherche comporte des limites. En effet, prenant pour fondement la section « méthodologie », une liste des limites rencontrées a été établie :

- Questionnaire en ligne : bien que diffusé massivement et sur une période s'étalant sur plus d'une année, le questionnaire en ligne n'a rencontré qu'un succès moyen. Les participants étant libres d'y participer ou non, certains d'entre ceux qui ont commencé le questionnaire ne l'ont pas terminé.
- Manque de données : le taux de participation étant moyen, les analyses des données issues du questionnaire en ligne ont dû comprendre les parcours des participants n'ayant pas terminé le questionnaire ou n'ayant pas répondu à toutes les questions.
- Construction du questionnaire : Après le bouclage de la récolte du questionnaire et au vu des analyses statistiques menées, certaines questions sont apparues à posteriori comme difficile d'une part à comprendre, et d'autre part à analyser. Les réponses ont donc été transformées afin de correspondre au mieux aux besoins de l'enquête.
- Manque de critique d'experts externes et suivi : ce travail est le produit d'un auteur seul, exécuté lors de la pandémie de Covid-19. Les confinements successifs et d'autres événements extérieurs ont mené l'auteur à manquer de perspective externe, dont le regard critique aurait été précieux.
- Échantillonnage : à nouveau, les participants étant libre de répondre au questionnaire en ligne ou non, l'échantillonnage de la population ne peut être considéré comme représentatif. Pour autant, il a néanmoins permis une analyse globale des réponses et une nuance de résultats.

## Conclusion

Ce travail, établi pendant la période difficile de la pandémie de Covid-19, se concentrait sur les impacts de cette dernière dans le milieu professionnel. Plus particulièrement, la recherche s'est axée autour de l'angle de la communication, s'attachant au principe qu'un nombre important de travailleurs, en Suisse romande, ont dû s'adapter à une nouvelle forme d'organisation du travail : le télétravail.

Usant de notions théoriques comme celles de l'espace, du temps, de l'action et des capacités des travailleurs à faire usage des technologies de l'information et de la communication, les questions de recherches des auteurs se sont peaufinées en trois hypothèses complémentaires mais distinctes, visant à établir une réponse à la problématique centrale.

Après avoir diffusé un questionnaire en ligne comportant 37 questions construites spécifiquement pour les besoins de l'enquête, les auteurs de ce travail ont élaboré une analyse des données statistiques basée majoritairement sur le croisement de deux types de données.

Ainsi, ils en sont arrivés aux conclusions suivantes :

- L'hypothèse 1 : *L'usage des TICs, en télétravail, modifient le rapport à autrui, est **rejetée**, tout comme la sous-hypothèse relative : l'usage des TICs détériorent les relations professionnelles entre collègues.*

En définitive, l'usage des TICs en télétravail, au vu des analyses établies, n'influence **pas** le rapport des télétravailleurs à autrui.

- L'hypothèse 2 : *Les individus appréhendent les rapports hiérarchiques différemment lorsqu'ils font usage des TICs en télétravail est également **rejetée**.*

Les analyses menées pour cette section ne permettent pas de conclure que les individus appréhendent les rapports hiérarchiques différemment lorsqu'ils sont en télétravail. En revanche, la sous-hypothèse relative : *l'usage des TICs en télétravail n'élève pas le sentiment de contrôle exercé par la hiérarchie est **vérifiée**.*

- L'hypothèse 3 : une forme de résistance à l'avancée du numérique est présente depuis l'impact professionnel de la pandémie de Covid-19 est, quant à elle, **rejetée**.

Pour cette troisième hypothèse, les auteurs décident de ne pas trancher formellement, même au regard des différents résultats obtenus. Ces derniers, s'ils permettent de comprendre que le télétravail ne semble pas faire l'objet d'une résistance, ils indiquent pour autant quelques points négatifs à sa pratique.

En revanche, la sous-hypothèse relative : *Les usagers du télétravail souhaitent un équilibre entre le télétravail et le travail en présentiel* est **vérifiée**. Également, elle représente, pour les auteurs et à titre personnel, le point le plus intéressant de ce travail.

En effet, en effectuant un parallèle entre les trois hypothèses, il apparaît que le télétravail, objet de nombreuses recherches et études, n'impacte pas de manière significative les relations des travailleurs avec leurs proches, leurs collègues ou leurs supérieurs hiérarchiques. De plus, la recherche semble démontrer que les travailleurs ont majoritairement chez eux l'équipement nécessaire à l'exercice de leur profession, et le delta des heures pratiquées en présence et à distance ne dépasse pas, globalement, un taux important de différence.

Ainsi, au vu de ces derniers éléments et conjointement aux analyses portées sur les choix personnels des individus, il apparaît qu'en conclusion, le télétravail est praticable sans impacts négatifs significatifs, mais il est également souhaité, sous l'aspect d'un mélange entre présentiel et à distance, par les travailleurs.

En ouverture, les auteurs, attentifs à la thématique de l'écologie, proposent que si le télétravail n'ébranle pas les structures de communications professionnelles mise en place, la réflexion peut être affinée jusqu'à l'amener à être l'objet d'une étude externe visant à établir si, écologiquement, cette pratique pourrait être une solution envisageable sur le long-terme.

Par ailleurs, comme l'atteste les résultats de cette enquête, le télétravail permet, pour les répondants, d'établir une meilleure gestion de leur emploi du temps. En ces temps difficiles poste Covid-19, les auteurs portent à penser que le télétravail pourrait également être une pratique facilitant la vie professionnelle et privée des travailleurs, les invitant à terme à obtenir une plus grande satisfaction professionnelle.

Les auteurs de ce travail ont souhaité préciser que le rapport des analyses statistiques a été établi de sorte à faciliter la compréhension des résultats. Les figures et les graphiques ont également été établies en ce sens, et un détail précis des résultats est disponible dans les annexes.

## Références

### Articles de journal

Cambon, A. (2021, juin 21). The problem isn't remote working – it's clinging to office-based practices. *The Guardian*.  
<https://www.theguardian.com/commentisfree/2021/jun/21/remote-working-office-based-practices-offices-employers>

Télétravail, une obligation floue. (2021, janvier 13). *Le Temps*.  
<https://www.letemps.ch/economie/teletravail-une-obligation-floue>

### Articles de revue

Arian, M., Soleimani, M., & Oghazian, M. B. (2018). Job satisfaction and the factors affecting satisfaction in nurse educators : A systematic review. *Journal of Professional Nursing*, 34(5), 389-399. <https://doi.org/10.1016/j.profnurs.2018.07.004>

Badillo, P.-Y., & Pélissier, N. (2015). Usages et usagers de l'information numérique. *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, 6, Article 6.  
<https://journals.openedition.org/rfsic/1448>

Baruch, Y. (2000). Teleworking : Benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. *New Technology, Work and Employment*, 15(1), 34-49.  
<https://doi.org/10.1111/1468-005X.00063>

Bouillon, J.-L. (2015). Technologies numériques d'information et de communication et rationalisations organisationnelles : Les « compétences numériques » face à la modélisation. *Les Enjeux de l'information et de la communication*, n° 16/1(1), 89-103.  
<https://www.cairn.info/journal-les-enjeux-de-l-information-et-de-la-communication-2015-1-page-89.htm>

Bouzon, A. (2002). Ulrich Beck, La société du risque. Sur la voie d'une autre modernité, trad. De l'allemand par L. Bernardi. Paris, Aubier, 2001, 521 p. *Questions de communication*, 2, Article 2.  
<http://journals.openedition.org/questionsdecommunication/7281>

- Chamoux, A. (2021). Télétravail contraint en pandémie, nouveau risque psychosocial : Réflexions sur les enjeux santé et l'accompagnement nécessaire. *Bulletin de l'Académie Nationale de Médecine*. <https://doi.org/10.1016/j.banm.2021.05.015>
- Chipunza, C., & Malo, B. (2017). Organizational culture and job satisfaction among academic professionals at a South African university of technology. *Problems and Perspectives in Management*, 15, 148-161. [https://doi.org/10.21511/ppm.15\(2\).2017.14](https://doi.org/10.21511/ppm.15(2).2017.14)
- Crague, G. (2006). La place du travail dans la production. *Espaces et sociétés*, n° 124-125(1), 131-151. <https://www.cairn.info/revue-espaces-et-societes-2006-1-page-131.htm>
- Cucchi, A. (2013). De la conception d'une plateforme de télétravail virtualisée et unifiée : Analyses sociotechniques du travail à « distance » équipé, par Laurie Marraud. *Systemes d'information management*, Volume 18(4), 126-128. <https://www.cairn.info/revue-systemes-d-information-et-management-2013-4-page-126.htm>
- Daniels, K., Lamond, D., & Standen, P. (2001). Teleworking : Frameworks for Organizational Research. *Journal of Management Studies*, 38(8), 1151-1185. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00276>
- Deffayet, S. (s. d.). *Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) et contrôle dans la relation managériale*. 22.
- Dhamija, P., Gupta, S., & Bag, S. (2019). Measuring of job satisfaction : The use of quality of work life factors. *Benchmarking: An International Journal*, 26(3), 871-892. <https://doi.org/10.1108/BIJ-06-2018-0155>
- Dimitrova, D. (2003). Controlling teleworkers : Supervision and flexibility revisited. *New Technology, Work and Employment*, 18(3), 181-195. <https://doi.org/10.1111/1468-005X.00120>
- Dingel, J. I., & Neiman, B. (2020). How many jobs can be done at home? *Journal of Public Economics*, 189, 104235. <https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2020.104235>
- Dubuc, L. D. (s. d.-a). *Compétences numériques Des compétences nécessaires pour soutenir le passage au numérique des PME SYNTHÈSE juin 2016*. Consulté 14 mai 2022, à l'adresse [https://www.academia.edu/37658871/Comp%C3%A9tences\\_num%C3%A9riques\\_De\\_s\\_comp%C3%A9tences\\_n%C3%A9cessaires\\_pour\\_soutenir\\_le\\_passage\\_au\\_num%C3%A9rique\\_des\\_PME\\_SYNTH%C3%88SE\\_juin\\_2016](https://www.academia.edu/37658871/Comp%C3%A9tences_num%C3%A9riques_De_s_comp%C3%A9tences_n%C3%A9cessaires_pour_soutenir_le_passage_au_num%C3%A9rique_des_PME_SYNTH%C3%88SE_juin_2016)

- Dubuc, L. D. (s. d.-b). *Des compétences nécessaires pour soutenir le passage au numérique des PME SYNTHÈSE juin 2016*. Consulté 14 mai 2022, à l'adresse [https://www.academia.edu/37658871/Comp%C3%A9tences\\_num%C3%A9riques\\_Des\\_comp%C3%A9tences\\_n%C3%A9cessaires\\_pour\\_soutenir\\_le\\_passage\\_au\\_num%C3%A9rique\\_des\\_PME\\_SYNTH%C3%88SE\\_juin\\_2016](https://www.academia.edu/37658871/Comp%C3%A9tences_num%C3%A9riques_Des_comp%C3%A9tences_n%C3%A9cessaires_pour_soutenir_le_passage_au_num%C3%A9rique_des_PME_SYNTH%C3%88SE_juin_2016)
- 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(8)*, 71-95. <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2014-8-page-71.htm>
- Felstead, A., Jewson, N., & Walters, S. (2003). Managerial Control of Employees Working at Home. *British Journal of Industrial Relations, 41(2)*, 241-264. <https://doi.org/10.1111/1467-8543.00271>
- Gleonnec, M. (2004). *Confiance et usage des technologies d'information et de communication*.
- Golden, T. D., Veiga, J. F., & Simsek, Z. (2006). Telecommuting's differential impact on work-family conflict : Is there no place like home? *The Journal of Applied Psychology, 91(6)*, 1340-1350. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1340>
- Haddon, L., Silverstone, R., & Checconi, C. (1996). Le télétravail et révolution des relations entre le domicile et le travail. *Réseaux. Communication - Technologie - Société, 14(79)*, 57-71. <https://doi.org/10.3406/reso.1996.3781>
- Kucharska, W., & Erickson, G. S. (2019). The influence of IT-competency dimensions on job satisfaction, knowledge sharing and performance across industries. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems, 50(3)*, 387-407. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-06-2019-0098>
- Lambert, A., Cayouette-Remblière, J., Guérait, É., Roux, G. L., Bonvalet, C., Girard, V., & Langlois, L. (2020). Le travail et ses aménagements : Ce que la pandémie de covid-19 a changé pour les Français. *Population Societes, N° 579(7)*, 1-4. <https://www.cairn.info/revue-population-et-societes-2020-7-page-1.htm>
- Largier, A. (2001). Le teletravail : Trois projets pour un même objet. *Réseaux, 106*. <https://doi.org/10.3917/res.106.0201>



Stello, C. M. (s. d.). *Herzberg's Two-Factor Theory*. 33.

Sullivan, C., & Lewis, S. (2001). Home-based Telework, Gender, and the Synchronization of Work and Family : Perspectives of Teleworkers and their Co-residents. *Gender, Work & Organization*, 8(2), 123-145. <https://doi.org/10.1111/1468-0432.00125>

Taskin, L. (2003). Les Enjeux du télétravail pour l'organisation. *Reflets et perspectives de la vie économique, Tome XLII(1)*, 81-94. <https://www.cairn.info/revue-reflets-et-perspectives-de-la-vie-economique-2003-1-page-81.htm>

Taskin, L. (2006). Télétravail : Les enjeux de la déspatialisation pour le management humain. *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, 34, Article 34. <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.680>

Vayre, É. (2019). Digitalisation du travail : Enjeux psychologiques et rôle des psychologues. *Le Journal des psychologues, n° 367(5)*, 14-14. <https://www.cairn.info/revue-le-journal-des-psychologues-2019-5-page-14.htm>

## Livres

Bourrier, M. (2020). Le mode dégradé à marche forcée. In *Covid-19 : Le regard des sciences sociales* (p. 83). Seismo Verlag. <https://archive-ouverte.unige.ch/unige:143189>

Campenhoudt, L. V., Marquet, J., & Quivy, R. (2017). *Manuel de recherche en sciences sociales—5e éd.* Dunod.

Morel, M., Bergeron, R., & Willis, L.-P. (2021). *Penser la Covid-19, et penser le monde : Réflexion critique sur les effets de la pandémie du printemps 2020*. Editions JFD.

## Thèse

Malo, B. (2015). *ORGANISATIONAL CULTURE AND JOB SATISFACTION AMONG ACADEMIC PROFESSIONALS AT A SOUTH AFRICAN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY* [Thesis, Bloemfontein: Central University of Technology, Free State]. <http://ir.cut.ac.za/handle/11462/1297>

## Vidéo web

Actualisation TV. (2016, novembre 17). *Motivation—La théorie des deux facteurs de Herzberg*. <https://www.youtube.com/watch?v=tImRSGellgM>

## Annexes :

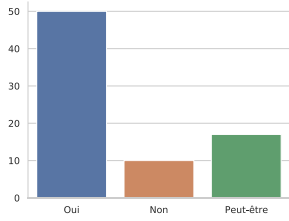
Pour plus de consistance, les deux premières annexes sont sous forme de panels de figures représentant à la fois les questions du questionnaire, et également les réponses.

Annexe panel de réponses 1 :

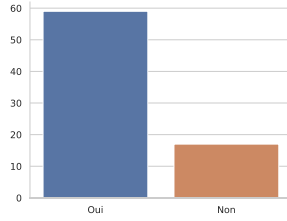


Annexe panel de réponses 2 :

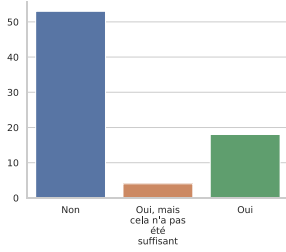
Q20 - Avez-vous l'impression que vos supérieurs hiérarchiques sont compréhensibles avec les aléas du travail à distance ? (Enfants présents, bruits, perturbations)



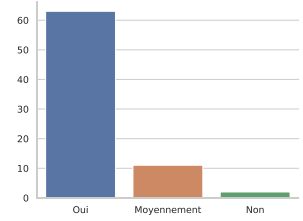
Q21 - À distance, vous bénéficiez de tout le matériel nécessaire pour le télétravail



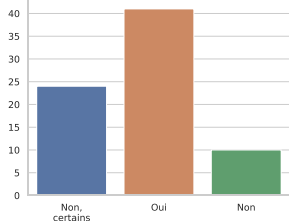
Q22 - Vous avez obtenu une formation de la part de votre entreprise quant à l'utilisation des plateformes de télétravail



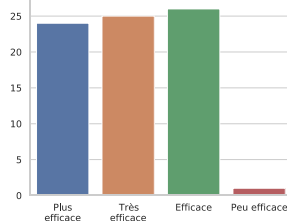
Q23 - Vous sentez-vous à l'aise avec les plateformes de travail à distance ?



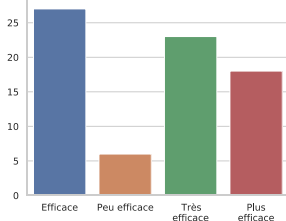
Q24 - Le passage à distance vous permet d'exercer complètement votre profession



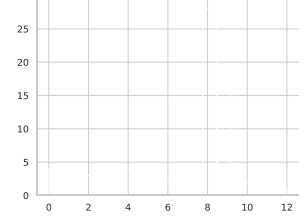
Q25\_1 - Comment évalueriez-vous votre efficacité professionnelle ? - En présence



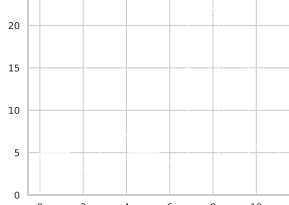
Q25\_2 - Comment évalueriez-vous votre efficacité professionnelle ? - À distance



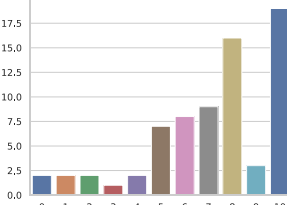
Q27 - Combien d'heures travaillez-vous en moyenne par jour, en présence :



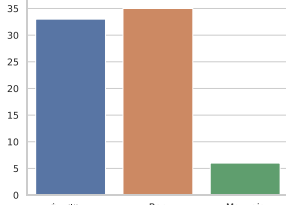
Q28 - Combien d'heures travaillez-vous en moyenne par jour, à distance :



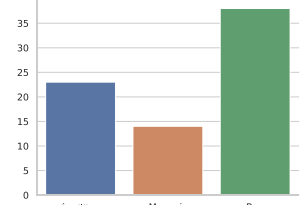
Q31 - Quelle note accorderiez-vous à votre entreprise pour sa gestion du passage au travail à distance ? (Appuyez fortement sur l'accélérateur si le passage s'est bien déroulé)



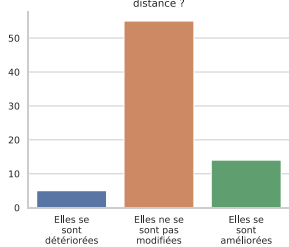
Q32\_1 - Comment évalueriez-vous votre équilibre entre vie professionnelle et vie privée ? - En présence



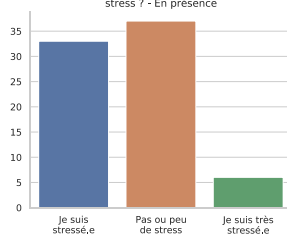
Q32\_2 - Comment évalueriez-vous votre équilibre entre vie professionnelle et vie privée ? - À distance



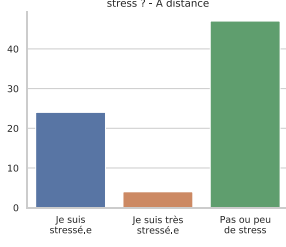
Q34 - Vos relations avec vos proches se sont-elles modifiées depuis votre passage au travail à distance ?



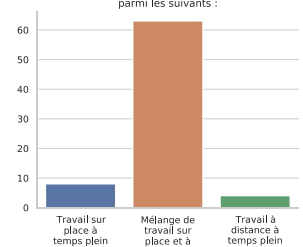
Q35\_1 - Comment évalueriez-vous votre sensation de stress ? - En présence



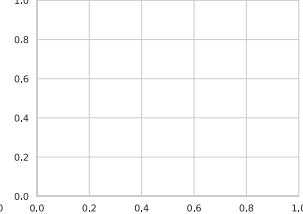
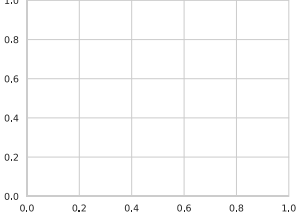
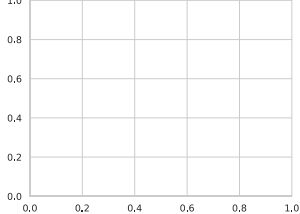
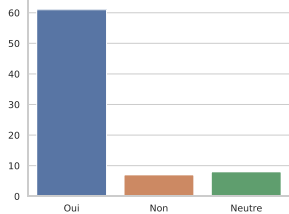
Q35\_2 - Comment évalueriez-vous votre sensation de stress ? - À distance



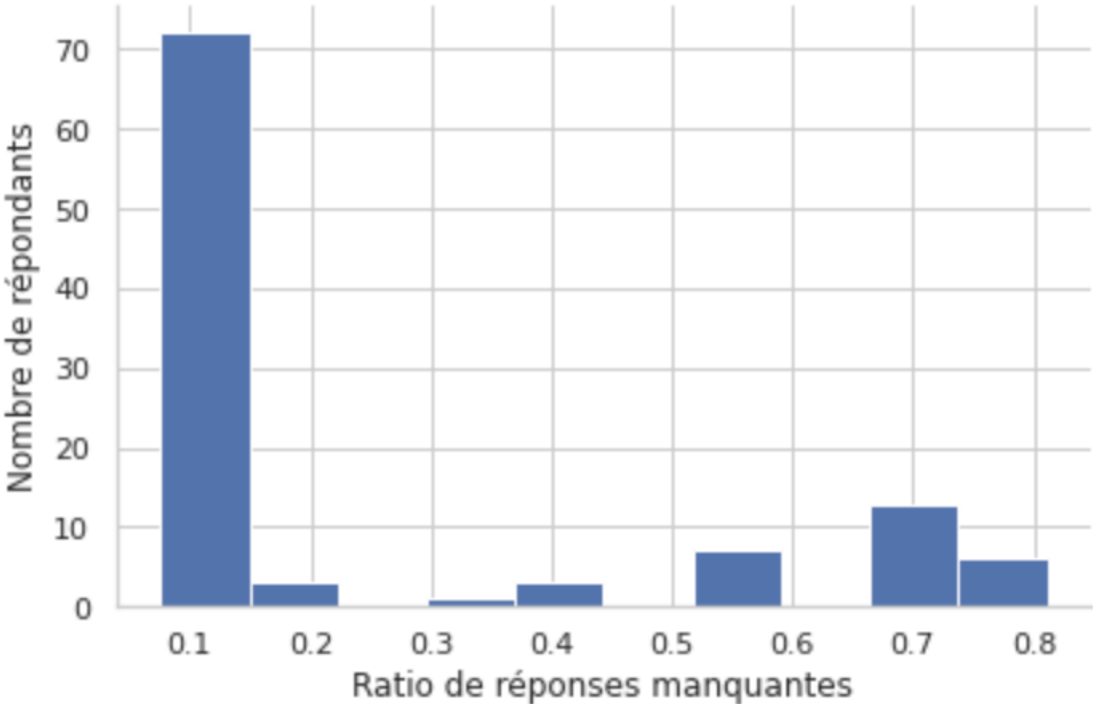
Q36 - Choisissez la formule que vous préféreriez parmi les suivants :



Q37 - Pensez-vous que (lorsque c'est possible) les entreprises devraient obligatoirement proposer le télétravail en option ?



Annexe 2, ratio de réponses manquantes :



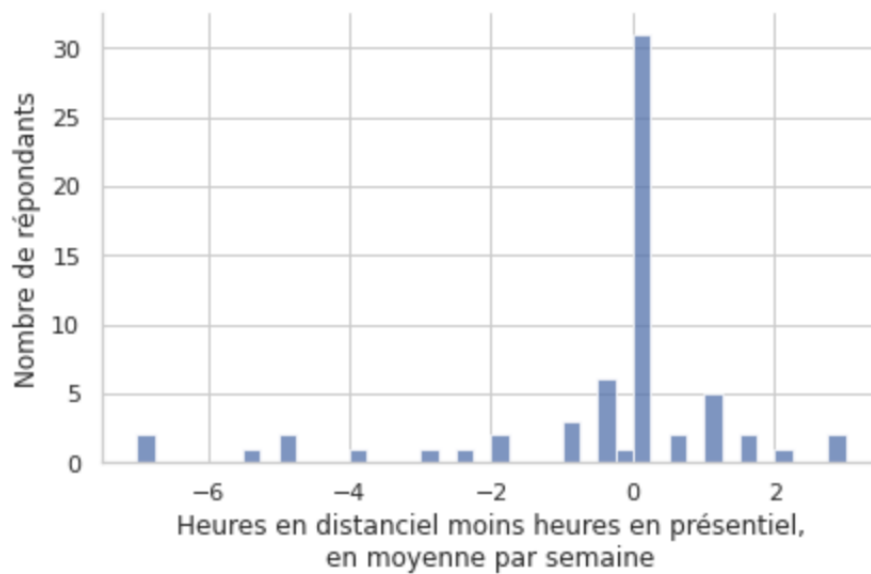
### Annexe 3, data visualisation :

Responseld	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8_1	Q8_2	Q9	...	Q27	Q28	Q31	Q32_1	Q32_2	Q34	Q35_1	Q35_2	Q36	Q37
R_PNWfXXMxqR8mC11	25-35	Bachelor, Brevet fédéral	Employé.e	Pas du tout	5-10	Plutôt bons	Je communique souvent avec mes collègues	Plutôt bons	Neutres	Le nombre d'échanges diminue	...	4.0	4.0	5	Équilibre suffisant	Équilibre suffisant	Elles se sont détériorées	Je suis stressé.e	Je suis stressé.e	Travail sur place à temps plein	Oui
R_2PtF0uQUkNJBVS5	18-24	Bachelor, Brevet fédéral	NaN	NaN	1-5	Plutôt bons	Quelques fois par jour	Plutôt bons	NaN	Le nombre d'échanges diminue	...	NaN	NaN	5	Équilibre suffisant	Mauvais équilibre	Elles se sont détériorées	Pas ou peu de stress	Je suis très stressé.e	Mélange de travail sur place et à distance	Oui
R_3M3XzbnFdahuXXj	25-35	Bachelor, Brevet fédéral	Cadre	Complètement	1-5	Bons	Je communique souvent avec mes collègues	Bons	Bons	Le nombre d'échanges diminue	...	10.0	10.0	6	Bon équilibre	Mauvais équilibre	NaN	Je suis stressé.e	Je suis stressé.e	Mélange de travail sur place et à distance	Non
R_ShtRY2R9onLAOF	25-35	Bachelor, Brevet fédéral	Patron.ne	Pas du tout	5-10	Bons	Je communique souvent avec mes collègues	Bons	Bons	Il y a plus d'échanges	...	12.0	0.0	7	Bon équilibre	Bon équilibre	Elles ne se sont pas modifiées	Pas ou peu de stress	Pas ou peu de stress	Travail sur place à temps plein	Oui
R_3saUN0HOGc5REIn	25-35	CFC / Diplôme ECG / Maturité fédérale, spécial...	Employé.e	En partie	1-5	Bons	Je communique souvent avec mes collègues	Bons	Plutôt bons	Il y a plus d'échanges	...	8.0	7.5	8	Équilibre suffisant	Bon équilibre	Elles se sont améliorées	Pas ou peu de stress	Pas ou peu de stress	Mélange de travail sur place et à distance	Oui
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
R_33x5Vv3WXHIDDGg	25-35	Master, Maitrise fédérale	Employé.e	Complètement	5-10	Bons	Je communique souvent avec mes collègues	Bons	Bons	Le nombre d'échanges diminue	...	6.0	6.0	7	Bon équilibre	Équilibre suffisant	Elles ne se sont pas modifiées	Je suis stressé.e	Je suis stressé.e	Mélange de travail sur place et à distance	Oui
R_9tYnYoei4Vv2fuN	51-65	Master, Maitrise fédérale	Employé.e	En partie	10+	Bons	Quelques fois par jour	Bons	Bons	Le nombre d'échanges ne change pas	...	4.0	4.0	NaN	Bon équilibre	Bon équilibre	Elles ne se sont pas modifiées	Pas ou peu de stress	Pas ou peu de stress	Mélange de travail sur place et à distance	Oui
R_3sdEyilJpDCEk1x	25-35	CFC / Diplôme ECG / Maturité fédérale, spécial...	Cadre	Pas du tout	1-5	Plutôt bons	Pratiquement jamais	Plutôt bons	Plutôt bons	Le nombre d'échanges ne change pas	...	8.0	0.0	2	Mauvais équilibre	Équilibre suffisant	Elles ne se sont pas modifiées	Je suis stressé.e	Pas ou peu de stress	Mélange de travail sur place et à distance	Oui
R_2Y3obFVfkZphffD	NaN	NaN	NaN	NaN	NaN	NaN	NaN	NaN	NaN	NaN	...	NaN	NaN	NaN	NaN	NaN	NaN	NaN	NaN	NaN	NaN
R_2U0cwk6XJY107ML	18-24	CFC / Diplôme ECG / Maturité fédérale, spécial...	Autre (étudiant)	Pas du tout	NaN	NaN	NaN	NaN	NaN	NaN	...	NaN	NaN	NaN	NaN	NaN	NaN	NaN	NaN	NaN	NaN

05 rows x 37 columns

Responseld	Q1	Q2	Q3	Q27	Q28
R_PNWfXXMxqR8mC11	25-35	Bachelor, Brevet fédéral	Employé.e	4.0	4.0
R_2PtF0uQUkNJBVS5	18-24	Bachelor, Brevet fédéral	NaN	NaN	NaN
R_3M3XzbnFdahuXXj	25-35	Bachelor, Brevet fédéral	Cadre	10.0	10.0
R_ShtRY2R9onLAOF	25-35	Bachelor, Brevet fédéral	Patron.ne	12.0	0.0
R_3saUN0HOGc5REIn	25-35	CFC / Diplôme ECG / Maturité fédérale, spécial...	Employé.e	8.0	7.5
...	...	...	...	...	...
R_33x5Vv3WXHIDDGg	25-35	Master, Maitrise fédérale	Employé.e	6.0	6.0
R_9tYnYoei4Vv2fuN	51-65	Master, Maitrise fédérale	Employé.e	4.0	4.0
R_3sdEyilJpDCEk1x	25-35	CFC / Diplôme ECG / Maturité fédérale, spécial...	Cadre	8.0	0.0
R_2Y3obFVfkZphffD	NaN	NaN	NaN	NaN	NaN
R_2U0cwk6XJY107ML	18-24	CFC / Diplôme ECG / Maturité fédérale, spécial...	Autre (étudiant)	NaN	NaN

105 rows x 5 columns



Annexe 4, data visualisation pour les heures selon de multiples variables :

	count	mean	std	min	25%	50%	75%	max
<b>Q1</b>								
<b>18-</b>	1.0	0.000000	NaN	0.0	0.00	0.0	0.00	0.0
<b>18-24</b>	6.0	-0.500000	1.224745	-2.0	-1.50	0.0	0.00	1.0
<b>25-35</b>	42.0	-0.818651	2.200696	-7.0	-0.50	0.0	0.00	3.0
<b>36-40</b>	4.0	1.500000	1.290994	0.0	0.75	1.5	2.25	3.0
<b>41-50</b>	1.0	-0.500000	NaN	-0.5	-0.50	-0.5	-0.50	-0.5
<b>51-65</b>	9.0	0.000000	0.500000	-1.0	0.00	0.0	0.00	1.0

	count	mean	std	min	25%	50%	75%	max
<b>Q2</b>								
<b>Autre</b>	1.0	-1.000000	NaN	-1.0	-1.000	-1.0	-1.00	-1.0
<b>Bachelor, Brevet fédéral</b>	22.0	-0.490909	2.123992	-5.0	-0.875	0.0	0.75	3.0
<b>CFC / Diplôme ECG / Maturité fédérale, spécialisée</b>	24.0	-0.843750	2.390894	-7.0	-0.500	0.0	0.00	3.0
<b>Master, Maitrise fédérale</b>	15.0	0.011111	0.410510	-1.0	0.000	0.0	0.00	1.0
<b>École obligatoire</b>	1.0	0.000000	NaN	0.0	0.000	0.0	0.00	0.0



	count	mean	std	min	25%	50%	75%	max
<b>Q3</b>								
<b>Autre (étudiant)</b>	3.0	-2.600000	2.424871	-4.8	-3.900	-3.00	-1.500	0.0
<b>Cadre</b>	8.0	-0.437500	2.871504	-7.0	-0.125	0.00	0.250	3.0
<b>Cadre supérieur</b>	3.0	-3.166667	2.362908	-5.0	-4.500	-4.00	-2.250	-0.5
<b>Employé.e</b>	47.0	-0.182624	1.557633	-7.0	-0.125	0.00	0.000	3.0
<b>Membre de direction</b>	0.0	NaN	NaN	NaN	NaN	NaN	NaN	NaN
<b>Patron.ne</b>	2.0	-1.250000	1.767767	-2.5	-1.875	-1.25	-0.625	0.0

Annexe 5, data visualisation pour la question des TICs et du passage au home-office

Q1	Q22	18-	18-24	25-35	36-40	41-50	51-65
0	Non	1.886792	9.433962	66.037736	7.54717	1.886792	13.207547
1	Oui	NaN	11.111111	72.222222	NaN	NaN	16.666667
2	Oui, mais cela n'a pas été suffisant	NaN	50.000000	50.000000	NaN	NaN	NaN

Q2	Q22
<b>Autre</b>	<b>Non</b> 1
<b>Bachelor, Brevet fédéral</b>	<b>Non</b> 19
	<b>Oui</b> 5
	<b>Oui, mais cela n'a pas été suffisant</b> 3
<b>CFC / Diplôme ECG / Maturité fédérale, spécialisée</b>	<b>Non</b> 17
	<b>Oui</b> 9
	<b>Oui, mais cela n'a pas été suffisant</b> 1
<b>Master, Maitrise fédérale</b>	<b>Non</b> 15
	<b>Oui</b> 4
<b>École obligatoire</b>	<b>Non</b> 1

Q21		Q22	
Non		Non	10
		Oui	3
	Oui, mais cela n'a pas été suffisant		3
Oui		Non	43
		Oui	15
	Oui, mais cela n'a pas été suffisant		1

**counts**

Q1	Q21	
18-	Oui	1
18-24	Oui	6
	Non	4
25-35	Oui	40
	Non	10
36-40	Non	2
	Oui	2
41-50	Oui	1
51-65	Oui	9
	Non	1

Annexe 6, data visualisation pour la question du sentiment de contrôle par les supérieurs hiérarchiques :

	Q3	Q15
<b>Autre (étudiant)</b>	<b>Non, je n'ai pas l'impression d'être contrôlé.e</b>	3
	<b>Oui, mais cela me convient</b>	2
<b>Cadre</b>	<b>Non, je n'ai pas l'impression d'être contrôlé.e</b>	10
	<b>Oui, et cela ne me convient pas</b>	1
	<b>Oui, mais cela me convient</b>	1
<b>Cadre supérieur</b>	<b>Non, je n'ai pas l'impression d'être contrôlé.e</b>	3
<b>Employé.e</b>	<b>Non, je n'ai pas l'impression d'être contrôlé.e</b>	39
	<b>Oui, et cela ne me convient pas</b>	8
	<b>Oui, mais cela me convient</b>	7
<b>Patron.ne</b>	<b>Non, je n'ai pas l'impression d'être contrôlé.e</b>	4

Q3		Q15	Autre (étudiant)	Cadre	Cadre supérieur	Employé.e	Patron.ne
0	Non, je n'ai pas l'impression d'être contrôlé.e		5.084746	16.949153	5.084746	66.101695	6.779661
1	Oui, et cela ne me convient pas		NaN	11.111111	NaN	88.888889	NaN
2	Oui, mais cela me convient		20.000000	10.000000	NaN	70.000000	NaN

Q15	Q3	Non, je n'ai pas l'impression d'être contrôlé.e	Oui, et cela ne me convient pas	Oui, mais cela me convient
0	Autre (étudiant)	60.000000		40.000000
1	Cadre	83.333333	8.333333	8.333333
2	Cadre supérieur	100.000000		NaN
3	Employé.e	72.222222	14.814815	12.962963
4	Patron.ne	100.000000		NaN

Q16		Q15	
Amélioration	Non, je n'ai pas l'impression d'être contrôlé.e		7
		Oui, mais cela me convient	1
Détérioration		Oui, et cela ne me convient pas	3
		Non, je n'ai pas l'impression d'être contrôlé.e	2
		Oui, mais cela me convient	2
Pas de modification	Non, je n'ai pas l'impression d'être contrôlé.e		49
		Oui, mais cela me convient	8
		Oui, et cela ne me convient pas	5

		Q15	more hours
Non, je n'ai pas l'impression d'être contrôlé.e	Pas de changement		20
		Diminué	18
		Augmenté	11
Oui, et cela ne me convient pas	Pas de changement		4
		Augmenté	1
		Diminué	1
Oui, mais cela me convient	Pas de changement		7
		Diminué	1

more hours		Q15
<b>Augmenté</b>	<b>Non, je n'ai pas l'impression d'être contrôlé.e</b>	11
	<b>Oui, et cela ne me convient pas</b>	1
<b>Diminué</b>	<b>Non, je n'ai pas l'impression d'être contrôlé.e</b>	18
	<b>Oui, et cela ne me convient pas</b>	1
	<b>Oui, mais cela me convient</b>	1
<b>Pas de changement</b>	<b>Non, je n'ai pas l'impression d'être contrôlé.e</b>	20
	<b>Oui, mais cela me convient</b>	7
	<b>Oui, et cela ne me convient pas</b>	4

	Q12	Q15
<b>Aucune (je suis indépendant.e ou je suis patron.ne)</b>	<b>Non, je n'ai pas l'impression d'être contrôlé.e</b>	2
	<b>Oui, mais cela me convient</b>	1
<b>Deux personnes</b>	<b>Non, je n'ai pas l'impression d'être contrôlé.e</b>	15
	<b>Oui, et cela ne me convient pas</b>	2
<b>Deux personnes +</b>	<b>Non, je n'ai pas l'impression d'être contrôlé.e</b>	12
	<b>Oui, mais cela me convient</b>	7
	<b>Oui, et cela ne me convient pas</b>	4
<b>Une personne</b>	<b>Non, je n'ai pas l'impression d'être contrôlé.e</b>	25
	<b>Oui, mais cela me convient</b>	2
	<b>Oui, et cela ne me convient pas</b>	1

	Q6	Q15
<b>Bons</b>	<b>Non, je n'ai pas l'impression d'être contrôlé.e</b>	34
	<b>Oui, mais cela me convient</b>	3
	<b>Oui, et cela ne me convient pas</b>	2
<b>Neutres</b>	<b>Non, je n'ai pas l'impression d'être contrôlé.e</b>	5
	<b>Oui, et cela ne me convient pas</b>	1
	<b>Oui, mais cela me convient</b>	1
<b>Plutôt bons</b>	<b>Non, je n'ai pas l'impression d'être contrôlé.e</b>	15
	<b>Oui, mais cela me convient</b>	6
	<b>Oui, et cela ne me convient pas</b>	4

Annexe 6, data visualisation pour la question de l'emploi du temps

	Q3	Q19	
<b>Autre (étudiant)</b>		<b>Oui</b>	2
		<b>Pas de modification</b>	2
		<b>Non</b>	1
<b>Cadre</b>		<b>Oui</b>	6
		<b>Non</b>	5
		<b>Pas de modification</b>	1
<b>Cadre supérieur</b>		<b>Oui</b>	3
<b>Employé.e</b>		<b>Oui</b>	36
		<b>Pas de modification</b>	14
		<b>Non</b>	3
<b>Patron.ne</b>	<b>Pas de modification</b>		3
		<b>Oui</b>	2

Q19	Q3	Non	Oui	Pas de modification
<b>0</b>	Autre (étudiant)	20.000000	40.000000	40.000000
<b>1</b>	Cadre	41.666667	50.000000	8.333333
<b>2</b>	Cadre supérieur	NaN	100.000000	NaN
<b>3</b>	Employé.e	5.660377	67.924528	26.415094
<b>4</b>	Patron.ne	NaN	40.000000	60.000000

		<b>counts</b>	
<b>more hours</b>	<b>Q19</b>		
<b>Augmenté</b>	<b>Oui</b>		9
	<b>Pas de modification</b>		3
<b>Diminué</b>	<b>Oui</b>		14
	<b>Non</b>		3
	<b>Pas de modification</b>		3
<b>Pas de changement</b>	<b>Oui</b>		20
	<b>Pas de modification</b>		8
	<b>Non</b>		3

		<b>counts</b>	
<b>more hours</b>	<b>Q19</b>		
<b>Augmenté</b>	<b>Oui</b>		9
	<b>Pas de modification</b>		3
<b>Diminué</b>	<b>Oui</b>		14
	<b>Non</b>		3
	<b>Pas de modification</b>		3
<b>Pas de changement</b>	<b>Oui</b>		20
	<b>Pas de modification</b>		8
	<b>Non</b>		3

Annexe 7, data visualisation pour la question des relations avec les collègues

		<b>counts</b>	
	<b>Q8_1</b>	<b>Q8_2</b>	
	<b>Bons</b>	<b>Bons</b>	35
	<b>Plutôt bons</b>	<b>Plutôt bons</b>	22
		<b>Neutres</b>	9
	<b>Bons</b>	<b>Plutôt bons</b>	8
	<b>Plutôt bons</b>	<b>Bons</b>	2
	<b>Neutres</b>	<b>Neutres</b>	2
	<b>Bons</b>	<b>Neutres</b>	2
	<b>Plutôt bons</b>	<b>Plutôt mauvais</b>	1
	<b>Neutres</b>	<b>Plutôt bons</b>	1

Annexe 8, data visualisation pour la question de la satisfaction

	<b>count</b>	<b>mean</b>	<b>std</b>	<b>min</b>	<b>25%</b>	<b>50%</b>	<b>75%</b>	<b>max</b>
<b>Q3</b>								
<b>Autre (étudiant)</b>	4.0	4.000000	4.242641	1.0	1.0	2.5	5.5	10.0
<b>Cadre</b>	12.0	7.333333	2.964436	2.0	5.0	8.0	10.0	10.0
<b>Cadre supérieur</b>	3.0	7.000000	1.000000	6.0	6.5	7.0	7.5	8.0
<b>Employé.e</b>	47.0	7.617021	2.202303	0.0	7.0	8.0	9.5	10.0
<b>Membre de direction</b>	0.0	NaN	NaN	NaN	NaN	NaN	NaN	NaN
<b>Patron.ne</b>	3.0	6.666667	1.527525	5.0	6.0	7.0	7.5	8.0



		counts
Q37	Q3	
Neutre	Employé.e	5
	Autre (étudiant)	1
	Cadre	1
	Cadre supérieur	1
Non	Cadre	3
	Employé.e	2
	Autre (étudiant)	1
	Patron.ne	1
Oui	Employé.e	44
	Cadre	8
	Patron.ne	4
	Autre (étudiant)	2
	Cadre supérieur	2

Annexe 9, data visualisation pour la question des rapports avec l'entourage

		counts
Q3	Q34	
Autre (étudiant)	Elles ne se sont pas modifiées	2
	Elles se sont détériorées	2
Cadre	Elles ne se sont pas modifiées	9
	Elles se sont améliorées	2
Cadre supérieur	Elles ne se sont pas modifiées	3
Employé.e	Elles ne se sont pas modifiées	37
	Elles se sont améliorées	12
	Elles se sont détériorées	2
Patron.ne	Elles ne se sont pas modifiées	4