



32^{ème} congrès de l'AGRH
Paris, 13-14-15 octobre 2021

Mutations de l'environnement, mutations des organisations, mutations de la GRH ?

Adeline Mbey Sendegue¹ et Romuald Grouille²

Le télétravail contraint, une mutation du travail.

Etude exploratoire des incidences du télétravail contraint sur les salariés et ses effets sur leur bien-être au travail

Résumé :

Notre recherche se concentre sur les incidences du télétravail sur les salariés ainsi que ses effets sur leur bien-être au travail dans un contexte de pandémie. Nous avons mené une recherche auprès de salariés de différentes entreprises du secteur public et privé afin de comprendre leurs perceptions et ressentis quant au télétravail qui leur a été imposé lors du premier confinement en France. Les recherches concernant le bien-être au travail énoncent des effets ambigus, tantôt positifs, tantôt négatifs pour les salariés. Néanmoins, une typologie a été établie afin d'éclairer les résultats contradictoires de la littérature liant le télétravail et le bien-être au travail. La synthèse de nos treize entretiens exploratoires menés lors de cette crise sanitaire fait émerger des constats rejoignant certaines idées de la littérature sur le sujet. Toutefois, la particularité de notre étude consiste en la mise en lumière de la relation entre le bien-être en situation de télétravail et le relationnel d'une part, et l'autonomie d'autre part. En effet, chaque salarié a une conception individuelle de son bien-être au travail, caractérisant ainsi le bien-être au travail selon une dimension sociale, professionnelle et affective.

¹ Première année de thèse en Sciences de Gestion, Laboratoire Vallorem - Université de Tours

² Deuxième année de thèse en Sciences de Gestion, Laboratoire Vallorem - Université de Tours

LE TÉLÉTRAVAIL CONTRAINT, UNE MUTATION DU TRAVAIL : ETUDE EXPLORATOIRE DES INCIDENCES DU TELETRAVAIL CONTRAIT SUR LES SALARIES ET SES EFFETS SUR LEUR BIEN- ÊTRE AU TRAVAIL

La crise sanitaire que traversent la France et le monde depuis mars 2020 a bouleversé la sphère professionnelle, notamment en modifiant l'organisation du travail et ses modes de fonctionnement. Afin d'accompagner les transformations du monde du travail, les acteurs de l'organisation doivent faire preuve d'auto-discipline et d'investissement subjectif (Vayre, 2019), notamment en développant des capacités d'adaptation, d'innovation et de créativité. Cette pandémie a favorisé, si ce n'est parfois imposé, le recours au télétravail dans le monde, permettant ainsi la démocratisation de cette pratique, aujourd'hui connue de tous. D'après les chiffres du baromètre annuel télétravail 2021 de Malakoff Humanis, lors du premier confinement en France, la part des salariés confrontés au télétravail est passée de 31% en novembre 2019 à 41% en mai 2020. Cette pratique a été déployée comme solution pour assurer la continuité de l'activité économique au regard des contraintes sanitaires imposées pour la sécurité des travailleurs. Le télétravail n'est alors plus considéré comme une simple recommandation et devient une obligation pour les entreprises, notamment pour les salariés pouvant effectuer leurs missions à distance. Le 16 mars 2020, le ministère du travail indique l'importance de la réorganisation du travail autour du télétravail, notamment puisque leurs estimations indiquaient que "8 millions d'emplois (soit environ 40% des emplois français)" sont compatibles avec ce mode de travail dans le secteur privé. Les technologies de l'information et de la communication (TIC) ont joué un rôle primordial dans le maintien des liens sociaux et des activités des organisations (Organisation mondiale de la Santé, 2020).

Apparu dans les années 1970 avec la tertiarisation des activités, le télétravail n'est pas un phénomène nouveau (Taskin, 2003). Son développement s'est accéléré avec l'arrivée des TIC s'inscrivant ainsi dans un environnement en constante évolution. L'ordonnance Macron de 2017 modifie deux éléments de la définition du télétravail posé dans l'article L. 1222-9 du code du travail en vigueur jusqu'à cette date : il n'est plus obligatoire que le travail soit réalisé de manière régulière pour être caractérisé de télétravail puisqu'il peut également être effectué occasionnellement. En outre, le télétravail peut être envisagé sans le support d'un contrat de travail ou un avenant à celui-ci. Il s'agit alors de « *toute forme d'organisation dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est effectué par un salarié hors de ces locaux de façon volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication* ». De très nombreuses recherches académiques ont été consacrées à l'étude du télétravail et ses conséquences sur l'organisation et les salariés (Johnson et al., 2001 ; Taskin, 2003 ; Martin et MacDonnell, 2012 ; Ollivier, 2017 ; Onyemaechi et al., 2018 ; Vayre, 2019, Hehn, 2021). En revanche, peu d'études se sont spécifiquement intéressées aux relations entre le télétravail et le bien-être des salariés. Nous mobiliserons principalement les travaux de Bosua et al. (2012), Vander Elst et al. (2017) ou encore de Charalampous et al. (2018) qui nous permettront de comprendre la notion de bien-être dans le cadre du télétravail. En s'appuyant sur les travaux de ces auteurs, nous effectueront une comparaison des effets du télétravail sur le bien-être des salariés dans une situation volontaire d'une part et contraignante d'autre part.

D'un point de vue légal, le télétravail ne peut donc pas être imposé en France puisqu'il repose sur la demande unilatérale des salariés. Cependant, cette pandémie a remis en cause ce principe protecteur par la mise en place d'un télétravail contraint, si bien qu'on peut s'interroger sur les effets que produit cette méthode subie qui n'existait que peu ou officieusement jusqu'alors. De ce fait, le bien-être au travail n'a jamais ou rarement été étudié dans de telles conditions

contraignantes. C'est pourquoi, nous accordons un intérêt spécial à ce contexte exceptionnel dans notre présente étude.

Le télétravail présente de nombreux avantages sur les plans économique, professionnel, familial et social pour les entreprises et leurs salariés (Pontier, 2014, Vayre, 2019). Néanmoins, ce mode de travail présente également d'importantes limites, particulièrement dans le cadre du premier confinement et plus largement celui de la crise sanitaire. De nombreux salariés ont soudainement été confrontés à un télétravail imposé, dans un contexte de crise parfois vécu comme anxiogène, pouvant alors affecter leur état psychologique (Durieux, 2020). Les enjeux liés à ce mode de travail sont nombreux, notamment en termes de productivité des salariés, de déspatialisation, de bien-être au travail des salariés et du maintien des liens sociaux. Le télétravail se retrouve ainsi au centre de nombreuses problématiques d'actualité : Quels impacts sur la productivité des salariés ? Quelles conséquences pour les salariés ? Comment assurer un maintien du lien social ainsi qu'une communication efficace ?

L'objectif de ce travail de recherche consiste donc à comprendre les conséquences et particularités du télétravail contraint sur les salariés et ses effets sur leur bien-être au travail. Nous proposerons notamment une comparaison avec le télétravail volontaire afin de discerner les effets spécifiques de ces deux formes de télétravail.

De ce fait, la question que nous nous posons est : Dans quelle mesure le télétravail contraint impacte-t-il les salariés ainsi que leur bien-être au travail, comparativement au télétravail volontaire ?

A notre connaissance, aucune étude n'a pu étudier le phénomène que constitue le télétravail contraint à temps plein tel qu'il fut systématisé dans le récent contexte de crise sanitaire, particulièrement lors du premier confinement. Nous nous intéresserons donc dans un premier temps au cadre conceptuel du télétravail volontaire, qui nous servira de base théorique pour notre enquête empirique sur le télétravail contraint. Nous présenterons ensuite notre méthodologie et design de recherche pour finalement exposer l'analyse de nos résultats empiriques. Enfin, nous discuterons ces résultats avant de conclure sur les apports et limites de ces travaux.

1. Le cadre conceptuel du télétravail volontaire

Nous définirons dans un premier temps le concept de télétravail puis nous détaillerons les incidences générales du **télétravail volontaire** sur les salariés, tant sur le plan professionnel, familial que social. In fine, nous étudierons ses effets sur le bien-être au travail des concernés.

1.1. *Le télétravail et ses différentes formes*

Définir le télétravail devient de plus en plus complexe puisqu'il prend, en pratique, une multitude de formes, présentant chacune diverses caractéristiques (statut du salarié, types de contrat, lieu de travail, etc.). Étymologiquement, le télétravail signifie « *travailler loin, travailler à distance* ». En effet, ce mode de travail introduit une notion de distance (du grec *têle*) centrale à son développement (Taskin, 2003). Néanmoins, il existe un consensus sur le fait que le télétravail désigne une activité professionnelle exercée à distance, à temps plein ou partiel grâce à l'utilisation des technologies de l'information et de la communication. Nous retrouvons dans l'ensemble de travaux réalisés sur le concept de télétravail de manière récurrente, trois éléments clés pour le caractériser : le lieu ; la temporalité et l'utilisation des TIC (Breton, 1994

; Korte et Wynne, 1996 ; Fitzner, 1997 ; Baruch, 2000 ; Dahmani et Elakry, 2020). Cette dimension de la définition s'est vue élargie notamment par les travaux de Suh & Lee (2017) qui incluent la flexibilité, notamment dans l'organisation du temps de travail. L'Organisation Internationale du Travail vient préciser dans sa définition la dimension technologique à mobiliser dans le cadre du travail à distance, à savoir des smartphones, tablettes, les ordinateurs portables et les ordinateurs de bureau (Carillo et al, 2020).

Le télétravail est un concept large qui peut faire l'objet d'une typologie. En s'appuyant sur les travaux de Taskin (2003), Pontier, (2014), Daniel (2017), Vayre (2019) et Dahmani & Elakry (2020), il est possible de distinguer trois principales catégories d'exercice du télétravail : en fonction du lieu à partir duquel le travail est exercé, en fonction de sa fréquence et finalement, en fonction du statut du télétravailleur. Le télétravail peut donc être effectué au domicile du travailleur, de manière nomade « *mobile work* », à savoir n'importe où et n'importe quand, ou dans un espace de travail dédié (télécentre, espace de coworking, etc.). On distingue le télétravail formel, prévu dans le cadre d'un contrat de travail, du télétravail informel, réalisé en dehors du contrat de travail. En outre, le télétravail peut être effectué de manière régulière et permanente, c'est-à-dire avec une planification de plusieurs jours par semaine ou par mois ou occasionnellement, notamment pour répondre à des besoins ponctuels, souvent imprévus. On différencie également le télétravail traditionnel, réalisé pendant les heures de travail, du télétravail non traditionnel qui est exercé en dehors de ces horaires. Enfin, le télétravailleur peut avoir le statut de salarié (pour le compte d'un employeur) ou d'indépendant (à son propre compte) dans le cadre de la réalisation de ses missions à distance.

Dans cette étude, nous nous intéresserons particulièrement au télétravail à domicile puisqu'il s'agit d'un moyen mis en place lors du confinement pour faire face à la situation sanitaire, notamment pour assurer la continuité de l'activité économique et la sécurité des salariés (Belzunegui-Eraso et Amaya, 2020).

Maintenant que nous avons pu définir et présenter la typologie du télétravail, nous allons nous intéresser au télétravail à domicile et ses incidences sur les salariés, notamment en présentant ses avantages et limites dans les domaines professionnel, familial et social.

1.2. Les incidences du télétravail sur les salariés

Le télétravail présente de nombreux avantages économiques, professionnels, familiaux et sociaux pour les salariés (Pontier, 2014). Il permet une meilleure autonomie, flexibilité et conciliation entre vie privée et vie professionnelle ainsi qu'un accroissement de la concentration (Biron et Veldhoven, 2016), de la productivité (Martin et MacDonnell, 2012) et de l'efficacité (Baruch, 2000, Vega et al., 2015) puis la réduction du temps et du coût de trajet. Toutefois, les risques induits par ce mode de travail ne sont pas négligeables, qu'il s'agisse des difficultés d'autodiscipline, de l'intensification du temps de travail (Kelliher et Anderson, 2010), de l'isolement professionnel et social (Dahmani et Elakry, 2020), de l'accentuation de la survenance du stress, des risques psycho-sociaux (Hehn et al. 2021) ou de troubles musculosquelettiques (TMS).

1.2.1. Le télétravail, une pratique favorable pour les salariés ?

Bien que le télétravail soit majoritairement avantageux économiquement, il génère également pour leurs salariés une économie liée aux habitudes de travail (Johnson et al, 2001), par la suppression des trajets domicile – travail (Taskin, 2003 ; Helminen, 2007), réduisant ainsi les coûts de transport tout en permettant un gain de temps. En ce qui concerne les avantages de la

sphère professionnelle, l'ensemble des travaux ayant étudié l'impact du télétravail sur les salariés se sont accordés à dire que cette pratique favorise l'autonomie et la flexibilité d'horaire (Johnson et al, 2001 ; Ruiller et al., 2016). Effectivement, en plus de pouvoir accroître la concentration s'il est réalisé dans de bonnes conditions, notamment par la réduction des interruptions et des éléments perturbateurs (Hehn et al, 2021), le télétravail octroie une certaine souplesse aux salariés s'ils peuvent organiser leurs rythmes, horaires et temps de travail à leur convenance et de manière libre (Dumas et Ruiller, 2014 ; Ollivier, 2017). Tous ces éléments participent à l'accroissement de la productivité (Johnson et al, 2001 ;) de la performance (Gajendra et Harrison, 2007), de l'efficacité et de la motivation des télétravailleurs (Dahmani et Elakry, 2020). Le travail à domicile améliore l'équilibre vie professionnelle et vie privée des salariés (Aguilera et al., 2016) et cela grâce aux divers points positifs évoqués précédemment. Cet environnement favorable augmente alors leur niveau de bien-être au travail ressenti (Hehn, 2021).

1.2.2. Les limites du télétravail pour les salariés

Si les avantages sont nombreux, le télétravail n'est pour autant pas exempt d'inconvénients. Il existe des freins à son développement pour les entreprises ainsi que pour les travailleurs. La déspatialisation est l'un des enjeux majeurs du télétravail puisqu'il implique « *un changement fondamental autant pour le management que pour les travailleurs, notamment par la rupture des fondements traditionnels des pratiques de gestion et d'organisation du travail* » (Taskin, 2010). Il ne s'agit pas uniquement de la distance géographique, mais également de la distance psychologique, créée par l'absence de proximité entre le télétravailleur et son environnement habituel de travail. Le télétravail est donc un facteur de risques professionnel, social et familial lorsqu'il n'est pas anticipé. Les télétravailleurs doivent faire face à l'isolement professionnel et social dans le cadre du travail à distance, et cela peut s'expliquer par l'éloignement physique (Ollivier, 2017) et la diminution potentielle de la fréquence de communication intra-organisationnelle (Johnson et al., 2001). Tout cela contribue à la perte du lien social et à la baisse de la productivité (Hehn, 2021). En ce qui concerne la santé physique et mentale, le télétravail peut contribuer à l'augmentation des RPS, du mal-être et du stress surtout lors des premières semaines et peut par la suite générer un surmenage ou encore des TMS (Vayre, 2019). Au niveau professionnel, le télétravail peut limiter les opportunités des salariés (Ollivier, 2017), notamment en réduisant leur chance d'avoir des promotions dans leur carrière (Johnson et al, 2001). Pour Ollivier (2017), ce mode de travail est un véritable frein à l'équilibre de vie puisque la sphère professionnelle empiète sur le temps personnel notamment du fait d'une pression que peuvent s'imposer les salariés, en ayant l'impression de devoir prouver en permanence qu'ils travaillent réellement. Enfin, l'alimentation des salariés s'est dégradée en termes de quantité et de qualité nutritionnelle puisqu'ils y consacrent moins de temps qu'en présentiel. L'ensemble de ces éléments ont un impact direct sur la productivité des salariés ainsi que leur communication avec leurs collègues (Hehn, 2021).

Nous constatons des résultats contradictoires par rapport aux incidences du télétravail sur les salariés. Effectivement, certaines recherches ont montré que le télétravail pouvait générer de la productivité (Bailey & Kurland, 2002 ; Martin & MacDonnell, 2012) tandis que d'autres avancent le contraire (Hehn, 2021). Lorsque Gajendra et Harrison indiquent dans leur méta-analyse de 2007 que le télétravail est source de performance, Kossek, Lautsch et Eaton (2016) précisent que pour eux, cette performance se limite uniquement au télétravail formel. Pour certains, cette pratique est un moyen d'amélioration de la concentration (Biron & van Veldhoven, 2016) et de l'équilibre vie familiale vie professionnelle (Aguilera et al., 2016), pour d'autres il est un frein à cet équilibre (Ollivier, 2017), une source de surmenage (Vayre, 2019),

d'isolement (Dahmani et Elakry, 2020), de perte du lien social (Hehn, 2021) et de dégradation de la communication (Johnson et al., 2001). Nous pouvons ainsi stipuler que les effets du télétravail sur les salariés sont variables et dépendent de différents éléments tels que ses conditions de mise en place ou son intensité. Comme l'explique Vayre dans son article de 2019, lorsque le télétravail est effectué régulièrement, il a tendance à accroître l'implication des salariés et à diminuer leur épuisement professionnel ainsi que le turnover. En l'occurrence, la littérature existante maîtrise mal les effets du télétravail sur les travailleurs puisque les différents travaux énumèrent autant d'impacts positifs que négatifs ainsi que des visions contradictoires quant à certains points relevés. De ce fait, tout l'intérêt de notre travail de recherche repose sur l'étude de cette pratique, notamment ses effets sur les salariés, dans un nouveau cadre contraint et réalisé à temps plein.

Pour conclure sur les potentielles limites du télétravail, le nombre de jours hebdomadaires de travail à domicile a une incidence sur la qualité de vie perçue par les télétravailleurs, à savoir leur sentiment de sécurité et de bien-être, leur bonne insertion sociale ainsi que leurs bonnes conditions de vie (Vayre). De plus, lorsqu'il est formel, le télétravail est négativement corrélé au bien-être des travailleurs (Kossek et al, 2006).

1.3. Le bien-être des salariés en situation de télétravail volontaire

Comme nous l'explique l'étude de Bosua et al. (2013), il y a une déficience de recherches explorant la relation entre le télétravail et le bien-être au travail des salariés. Nous apporterons une définition du bien-être au travail dans un premier temps. Puis, nous expliquerons comment le bien-être des salariés est affecté par le télétravail mis en place de manière volontaire.

1.3.1. Le bien-être au travail, un concept multidimensionnel et ambivalent

Le bien-être a longtemps été un concept ambigu du fait de sa large connotation. Il s'agit d'une notion subjective dont la définition peut varier en fonction du ressenti des individus, il n'y a donc pas de consensus en ce qui concerne sa définition. De ce fait, de nombreux travaux ont démontré que le bien-être est un concept pluridimensionnel en proposant divers modèles développés par les chercheurs suivants : Warr (1987 ; 1994) ; Ryff (1989) ; Ryff et Keyes (1995) ; Van Horn et al. (2004), Taris et Schaufeli (2015). L'Organisation Mondiale de la Santé (OMS), définit le bien-être comme « *un état d'esprit caractérisé par une harmonie satisfaisante entre d'un côté les aptitudes, les besoins et les aspirations du travailleur et de l'autre les contraintes et les possibilités du milieu de travail* ». Dagenais-Desmarais et al. (2011) précisent dans leur travaux une distinction entre le bien-être psychologique « *ensemble d'évaluations positives que fait l'individu de ses réalisations (estime de soi, engagement social), de son contrôle sur soi et sur les événements, tout en conservant un bon équilibre psychologique et une bonne sociabilité et en rapportant un niveau élevé de bonheur* » (Massé et al., 1998) et le bien-être psychologique au travail (BEPT) « *lorsqu'une personne éprouve du BEPT, elle se sent sereine, en paix avec elle-même et équilibrée émotionnellement ; elle apprécie son travail et ses réalisations, elle a le désir et l'ambition de s'engager, de s'impliquer dans son travail ; aussi, elle est à l'écoute d'autrui, se sent appréciée et aimée, et entretient de belles relations avec son entourage au travail* » (Gilbert et al., 2011). Ils constatent des similitudes entre ces deux cadres de référence mais notent également des divergences puisque le bien-être psychologique dans un contexte de travail prend en considération les aspects sociaux et organisationnels. Le travail représente donc un domaine de vie unique nécessitant ainsi une attention conceptuelle spécifique. Pour l'Institut National de Recherche et de Sécurité (INRS), le bien-être au travail est un concept dont la définition englobe une dimension plus large que la

santé physique et mentale. Cette notion fait généralement référence au sentiment de satisfaction (Jeurissen et Nyklicek, 2001) et à l'épanouissement qu'éprouvent les salariés dans leur travail. En effet, le bien-être au travail d'un individu peut également inclure le contrôle perçu du salarié sur son travail, l'application des compétences individuelles dans le travail, les attentes, le degré de répétition et la clarté du travail (Warr, 1990 ; Jeurissen et Nyklicek, 2001).

Dans le cadre de notre recherche, nous contextualiserons le bien-être dans une situation spécifique qu'est le télétravail. Cette dépendance conceptuelle renforce notre volonté de mobiliser le cadre proposé par Charalampous et al. (2018). En effet, ces chercheurs présentent dans leurs travaux principalement cinq dimensions de bien-être en situation de télétravail : le bien-être affectif, cognitif, social, professionnel et psychosomatique. Considérée comme centrale au bien-être au travail, l'accent a été particulièrement mis sur la dimension affective dans les recherches de Van Horn et al. (2004). Toutefois, les autres dimensions restent toutes aussi pertinentes les unes que les autres. Charalampous et al. définissent les dimensions du bien-être dans le cadre du travail à distance :

- Le bien-être affectif comprend l'ensemble des émotions ressenties par le télétravailleur, sa satisfaction au travail ainsi que son engagement organisationnel.
- Le bien-être cognitif désigne les efforts mobilisés pour se déconnecter et se détacher psychologiquement du travail dans le but d'éviter la fatigue mentale.
- Le bien-être social concerne le degré de fonctionnement des individus dans leurs relations sociales au travail.
- Le bien-être professionnel repose sur l'autonomie, l'aspiration et la compétence.
- Le bien-être psychosomatique désigne les plaintes de santé : maux de tête, d'estomac ou problèmes musculosquelettiques.

Dans leurs travaux, Charalampous et al. (2018) ont produit un modèle de bien-être au travail dans un contexte de télétravail hors période de la Covid-19, donc dans un cadre différent qui légitime d'autant plus le présent travail. C'est donc dans cette optique que nous nous intéresserons à l'impact du télétravail sur le bien-être perçu et ressenti par les salariés, notamment dans le cadre d'un télétravail contraint et à temps plein en période de confinement.

1.3.2. Quels sont les effets du télétravail volontaire sur le bien-être des salariés ?

Bosua et al. indiquent en 2013 que le fait de travailler en étant loin du bureau engendrerait une attitude positive envers le travail. Pour Mann, Varey et Button (2000), le télétravail impacte négativement les émotions des salariés tandis que d'autres chercheurs comme Kaplan et Vega (2015) déterminent que l'influence est majoritairement positive pour les travailleurs, notamment grâce aux outils technologiques (Anderson et al, 2015). En outre, les résultats d'autres travaux réalisés sur l'influence du télétravail sur la satisfaction professionnelle (Golden et Veiga, 2005 ; Caillier et 2012) et l'engagement organisationnel (Golden et Veiga, 2008) ont décelé une relation positive sur le bien-être des salariés. Certaines recherches ont établi un lien entre le bien-être affectif et professionnel, notamment en observant que l'autonomie était un facteur positif entre le travail à distance et la satisfaction professionnelle (Gajendran et Harrison, 2007 ; Hornung et Glaser, 2009). En effet, cette forme de liberté s'est également avérée être une ressource professionnelle permettant de diminuer progressivement l'épuisement émotionnel (Sardeshmukh et al., 2012). Cependant, le temps de travail passé loin du bureau peut compromettre les opportunités de carrière et réduire l'investissement de l'organisation dans la formation et le développement des employés (Redman, Snape, & Ashurst, 2009).

Le télétravail a également une mauvaise répercussion sur le bien-être social, l'une de ses principales limites relevées à plusieurs reprises dans la littérature est sa contribution à l'isolement social. Les individus ont longtemps eu l'habitude d'échanges physiques et de socialisation spontanée (Tietze et Nadin, 2011) de facto, l'absence de proximité physique et sociale ainsi que la restriction des interactions traditionnelles de façons régulières entre les travailleurs et leur environnement de travail dégrade les relations qu'ils peuvent avoir. Tout cela affecte conséquemment la vie sociale des individus et peut ainsi conduire à leur isolement (Sewell et Taskin, 2015). L'isolement professionnel présente également une limite, pour Cooper et Kurland (2002), les individus rencontrent des barrières dans leur développement professionnel lorsqu'ils se retrouvent à distance de leur lieu de travail. Par ailleurs, cette absence de contacts physiques peut éventuellement créer des problèmes de confiance, qui n'existaient pas auparavant, ainsi qu'une augmentation du contrôle des salariés par leur hiérarchie (Sewell & Taskin, 2015).

Dimitrova expliquera en 2003 que les frontières entre la vie professionnelle et privée connaissent un effondrement lorsque l'autonomie et la flexibilité des télétravailleurs sont importantes. Selon Baruch (2004) et Richardson et Mckenna (2014), les compétences clés et éléments centraux pour surmonter les difficultés relatives à l'autonomie engendrée par la distance sont « *l'autodiscipline, l'auto-motivation, la capacité à travailler seul et la bonne gestion du temps de travail* ». Des recherches ont notamment prouvé l'existence d'une relation significative entre le genre et l'organisation du travail. En effet, les femmes travaillant à distance ont tendance à négliger leur alimentation par rapport à celles qui travaillent en face à face (Hartig et al., 2007). Ceci amène à se questionner sur le fait que le travail à distance renforce les schémas sexospécifiques puisque les femmes peuvent avoir une plus grande capacité à s'impliquer davantage dans les tâches ménagères lorsqu'elles effectuent leur travail à partir de leur domicile (Michelson, 2000).

Nous pouvons donc constater que les effets du télétravail sont davantage visibles pour les dimensions affective, sociale et professionnelle que pour les dimensions cognitive et psychosomatique. Cela s'explique par le fait que les deux dernières ont fait l'objet de moins d'études comparées aux autres.

Nous nous sommes intéressés au cadre conceptuel du télétravail dans une situation où il est mis en place volontairement, sans aucune contrainte. Notre objectif consiste donc à vérifier si nous retrouvons les mêmes incidences et effets sur le bien-être au travail dans le cadre du télétravail imposé par l'employeur, à temps plein et non plus partiel subi par les salariés.

2. Méthodologie et design de recherche

Le télétravail dans un contexte ordinaire a largement été étudié par la communauté scientifique, cependant ces connaissances sont malmenées par le cadre exceptionnel du confinement rendant ainsi cette pratique obligatoire et à temps plein. Notre objectif consiste à comprendre les enjeux et particularités de cette pratique dans ce contexte de crise sanitaire ainsi que ses effets sur le bien-être au travail des salariés. Comme l'explique Wacheux (1996) « *la mise en œuvre d'un processus de recherche qualitatif, c'est avant tout de vouloir comprendre le pourquoi et le comment des évènements dans des situations concrètes* », c'est pourquoi il nous est apparu pertinent d'adopter une méthode qualitative pour mieux appréhender la situation dans laquelle les salariés se trouvent. Face à un sujet nouveau et peu étudié, une étude exploratoire et qualitative permet d'apporter le plus d'éléments de connaissance. Cette approche justifie notre démarche puisque nous étudions une représentation sociale inter-subjective d'une réalité vécue

(Jodelet, 1991), qu'est le bien-être au travail dans un contexte de télétravail contraint. Notre choix n'a donc pas été pris par opposition ou par rejet des méthodes quantitatives (Thiétart et al., 1999), mais selon une question de logique.

Notre enquête exploratoire a donc été menée auprès de personnes s'étant vu imposer le télétravail à l'occasion du premier confinement. Cette démarche légitime la sollicitation de salariés de divers profils professionnels, travaillant dans des organisations du secteur public et privé confondus, ayant une ancienneté de 1 mois à 13 ans et une moyenne d'âge de 31 ans. L'exploration nous a conduit à interroger 13 salariés (6 femmes et 7 hommes) sans enfants, majoritairement en début de carrière, d'une moyenne d'âge assez jeune et donc étant récemment entrés sur le marché du travail, sur leur perception et ressenti quant au télétravail qui leur est imposé.

Etant donné que nos entretiens ont été menés durant le confinement, nous avons été impactés dans notre démarche méthodologique, nous obligeant ainsi à nous adapter à la situation. Nous avons passé l'ensemble de nos entretiens à distance du 29 mars au 04 avril, dans la veine de l'opportunisme méthodique (Girin, 1990) au cours d'appels téléphoniques enregistrés afin d'être scrupuleusement retranscrits.

Le *tableau 1* présente la codification des entretiens et les informations concernant les répondants. La codification a été nécessaire pour préserver l'anonymat des entretiens. Ainsi, pour toute référence à un entretien, le code "Ind" sera de rigueur. Par ailleurs, une lettre a été attribuée à chaque individu en fonction de l'ordre de passage de l'entretien. De ce fait, notre codage s'est fait suivant cet exemple : « Ind-A » désigne le premier individu interrogé.

Tableau 1 : Les caractéristiques et la codification des entretiens

Code	Genre	Âge	Profil	Ancienne té	Secteur d'activité	Durée (min)
Ind-A	Femme	34 ans	Professeuse certifiée du secondaire	2 ans	Public	39,29
Ind-B	Homme	39 ans	Médecin généraliste	13 ans	Privé	42,15
Ind-C	Femme	32 ans	Orthophoniste	9 ans	Privé	35
Ind-D	Homme	34 ans	Conseiller en Média	3 mois	Privé	25
Ind-E	Femme	25 ans	Enseignante certifiée	2 ans	Public	38,44
Ind-F	Homme	32 ans	Animateur culinaire	5 ans	Indépendant	26,57
Ind-G	Homme	31 ans	Architecte urbaniste	5 mois	Privé	36,45
Ind-H	Femme	44 ans	Acheteuse	8 ans	Privé	50
Ind-I	Homme	25 ans	Assistant QHSE	3 mois	Privé	25
Ind-J	Femme	52 ans	Assistante pédagogique	7 ans	Public	60
Ind-K	Homme	28 ans	Etudiant-chercheur	6 mois	Public	35,20
Ind-L	Femme	31 ans	Professeur d'arts appliqués	1 mois	Public	49,25
Ind-M	Homme	33 ans	Ingénieur en balisassions	5 mois	Privé	36,40

Nous avons utilisé un guide d'entretien comportant plusieurs thématiques : organisation du télétravail ; matériel et outils utilisés ; effets du télétravail sur les relations professionnelles ; objectifs professionnels ; mode de contrôle ; avantages et inconvénients du télétravail et bien-être au travail, pour mener nos entretiens semi-directifs. Ces échanges ont été riches et de grande qualité puisque les salariés ont pu exprimer librement leur ressentis et opinions quant à divers aspects du télétravail qui leur a été subitement imposé, notamment pour « *communiquer de*

nombreuses informations, détaillées et de qualité sur les sujets liés à la recherche, en influençant très peu, et donc avec des garanties d'absence de biais qui vont dans le sens d'une bonne scientificité » (Romelaer, 2005). Nous avons exploité les données recueillies lors des entretiens à l'aide d'un tableau d'analyse thématique en utilisant un codage ouvert. Cette méthode est pertinente dans le cadre de notre recherche puisqu'elle « *produit une reformulation du contenu de l'énoncé sous une forme condensée et formelle. On procède en deux étapes : le repérage des idées significatives et leur catégorisation. Ainsi, par la catégorisation, nous obtenons une modalité pratique pour le traitement des données brutes* » (Negura, 2006). Puis, nous avons eu recours au codage sélectif qui consiste « *à dépasser le simple cap de la description pour tendre vers une conceptualisation* » (Strauss et Corbin, 1990).

Pour ce travail, nous avons procédé par un échantillonnage de convenance (Pruchno et al., 2008) avec un recrutement par effet boule de neige (Goodman, 1961). En effet, on fait face à une population difficile à joindre, notamment en termes de critères d'inclusion puisque nous souhaitons interroger des personnes en télétravail à temps plein dans un contexte de crise sanitaire, synonyme de désorganisation nationale des entreprises dont les activités offraient peu de perspectives de recherche, a fortiori sur un sujet, le télétravail, qui jouit d'une image négative chez les dirigeants (Vayre, 2019). Les individus sont d'autant moins enclins à laisser leur porte d'entrée aux chercheurs sur cette question.

De ce fait, nous avons fait le choix de n'inclure dans notre échantillon que des individus sans enfant(s). Notre objectif étant d'étudier les effets du télétravail subi et à temps plein, comme escomptent l'appliquer certaines entreprises à l'avenir comme Facebook qui, selon un article publié par Le Monde en mai 2021, se veut être l'entreprise la plus avancée du monde sur le télétravail avec notamment la moitié des employés qui télétravailleront de manière permanente dans 5 à 10 ans. Inclure des familles avec enfant(s) lors de cette pandémie où les écoles étaient exceptionnellement fermées, aurait eu pour effet d'altérer l'évaluation de la relation télétravail – bien-être au travail.

Dans la suite du texte, nous structurerons nos résultats en trois parties qui reflètent les thématiques abordées lors des entretiens : l'organisation du télétravail contraint pour les salariés ; ses incidences sur les salariés et ses effets sur leur bien-être au travail.

3. Présentation et analyse des résultats

Adopté dans une situation d'urgence courant mars 2020, le télétravail n'a pas pu être activé ni préparé en amont par les employeurs et leurs travailleurs. Mise en place subitement et dans des conditions inhabituelles, cette pratique modifie le quotidien des salariés tout en produisant des effets sur leur bien-être au travail.

3.1. L'organisation du télétravail contraint pour les salariés

D'après nos répondants, aucun changement majeur n'a été constaté au niveau de l'organisation et du contenu de leur travail à domicile, de leurs horaires ni de leurs activités, excepté une personne qui a vu ses missions redéfinies « *parce que je ne fais plus du tout les mêmes missions en fait* » (Ind-C). Une majorité des répondants indiquent ne pas avoir d'espace aménagé pour effectuer leur travail « *Oui, le bureau de ma chambre. Ça c'est aussi l'autre problème du télétravail : c'est l'inadaptation matérielle* » (Ind-E). Un tiers des répondants utilisent leur

matériel personnel pour assurer la continuité de leur activité puisque l'employeur s'est retrouvé dans l'impossibilité de leur fournir le nécessaire « *donc il n'y a absolument rien qui est fourni par mon employeur, mis à part des fichiers de partage, notre serveur interne au travail* » (Ind-D) ; « *Alors à la maison j'ai un bureau effectivement avec un ordinateur qui est personnel puisque bien sûr l'employeur ne paye pas le matériel pour les professeurs. Donc je dois utiliser mon ordinateur personnel et ma propre connexion internet* » (Ind-A). Enfin, ils dénoncent également divers dysfonctionnements organisationnels « *J'ai pas du tout été formée, absolument pas. Notamment pour Pronote et ça a été assez difficile* » (Ind-A), techniques et informatiques « *Une grosse difficulté technique avec beaucoup d'étapes dans le télétravail qui fait que cela plante* » (Ind-B). Au moins deux tiers des salariés disent avoir plus d'autonomie, de liberté et de flexibilité dans l'organisation de leur travail à domicile « *t'es laissé à toi même, tu peux organiser ton temps davantage comme tu veux, tu as moins de comptes à rendre à tes supérieurs* » (Ind-D). Selon la littérature, le télétravail, lorsqu'il est réalisé dans de bonnes conditions, à savoir dans une pièce isolée et dédiée au travail à domicile, avec un appui technique et du matériel fourni par l'entreprise (St Onge et al., 2000), peut accroître la concentration et réduire les interruptions pouvant survenir (Hehn, 2021) et ainsi être source de satisfaction chez les télétravailleurs (St Onge et al., 2000). Or, nous constatons que dans cette situation, les conditions nécessaires ne sont pas toutes réunies pour certains salariés, ce qui nous amène à nous interroger sur les conséquences que cela a pu avoir pour l'ensemble des individus ayant été concernés.

3.2. Les incidences du télétravail contraint sur les salariés

Les premiers jours de télétravail se sont avérés difficiles pour certains répondants puisqu'ils ont vu leur charge de travail croître « *les dix premiers jours ont été très très très intenses, en télétravail vraiment à fond* » (Ind-J) mais avec le temps elle s'est résorbée « *je suis supposé faire mes horaires habituels en télétravail mais... Je pense que je fais peut-être la moitié en télétravail, la moitié de mon temps habituel. Donc en gros je dois avoir un quart de mon activité en télétravail en ce moment* » (Ind-C). Cela peut s'expliquer par le fait que la charge de travail fluctue en fonction de l'adaptation de chaque individu à cette situation contraignante. Par ailleurs, la moitié des répondants estiment que leur temps de travail a augmenté puisqu'ils étalent leur charge de travail sur toute la journée, notamment en travaillant au-delà de leurs horaires habituels « *tu t'étales plus dans la journée plutôt que de tout concentrer comme tu le ferais dans une journée de travail normal. Là tu vas faire la même quantité à la fin mais ça va être plus étalé* » (Ind-L) ; « *tu travailles plus tard mais en fait tu aurais pu finir plus tôt* » (Ind-L). Cet étalement leur donne l'impression de fournir plus d'efforts puisqu'ils finissent généralement leur journée à des heures tardives. Cela peut notamment s'expliquer par la réduction du temps de trajet qui est perçu comme une compensation « *les 4 heures de transport que je n'ai pas se transforment en un petit peu de sommeil et un petit peu de boulot.* » (Ind-H) ainsi que par la volonté de prouver leur investissement au travail « *je ressens d'autant plus le besoin de pouvoir prouver que oui, je bosse* » (Ind-H). Par ailleurs, les personnes interrogées évoquent à plusieurs reprises se sentir plus tranquilles et concentrés en travaillant à partir de chez eux « *oui parce que pour me concentrer j'ai besoin d'un espace où je peux être au calme* » (Ind-L). Ils soulignent notamment être moins dérangés par les perturbations sonores ou les interruptions pouvant survenir en présentiel « *pour faire une coupure tu vois, avec le bruit et compagnie au boulot bah au bout d'un moment tu n'en peux plus* » (Ind-J) ni par leurs collègues « *quand on est au bureau, on peut être interrompu beaucoup plus souvent et facilement [...] Là je sais que je ne suis pas dérangé du tout* » (Ind-I). Ces observations rejoignent donc les travaux de Biron et Veldhoven (2016) qui avancent que ce mode de travail permet une amélioration de la concentration.

La communication est maintenue par les moyens suivants : Pronote, Padlet, WhatsApp, Teams, Skype, les boîtes mails ainsi que le téléphone portable. Néanmoins, pour la majorité de nos répondants, la fréquence « *on se parle moins souvent, on se parle moins fréquemment* » (Ind-D) et la qualité de la communication avec leurs collègues ont diminué en télétravail quoiqu'aucun changement particulier n'a été constaté au regard des échanges avec la hiérarchie. Nous remarquons que les échanges informels diminuent et les interactions portent majoritairement sur des sujets professionnels « *ça reste vraiment très très formel* » (Ind-A) ; « *C'est certain qu'on fait plus des coucous dans les bureaux. Il y a moins de discussions, moins d'interactions sociales non pertinentes entre nous* » (Ind-D). Nous retrouvons également ces constats dans les travaux de Gajendra et Harison (2007) puis de McNaughton et al. (2014) qui considèrent que le télétravail nuit à la communication et à la coopération au sein des équipes de travail puisque les travailleurs ont des interactions « *moins nombreuses, fréquentes et de moindre qualité avec leurs collègues et leurs supérieurs à distance* ». Ces divers points ont des effets directs sur les rapports sociaux que les individus peuvent avoir avec leur environnement de travail. En effet, la plupart des salariés ressentent une perte du lien social « *en fait tu n'as plus de lien social* » (Ind-E) ainsi qu'un sentiment d'isolement social autant que professionnel « *le télétravail, le problème c'est que tu es isolé chez toi, tu ne fais que bosser quoi* » (Ind-G). Dans la littérature, cet isolement s'explique effectivement par une diminution de la fréquence de communication intra-organisationnelle (Johnson et al, 2001) et par l'éloignement physique (Ollivier, 2017). Il s'agit alors d'une déspatialisation (Taskin, 2010) qui n'est pas seulement due à une distance physique mais également psychologique.

Il faut noter que la moitié des répondants ressentent un manque de démarcation entre la sphère personnelle et professionnelle. Cette difficulté est notamment due à la réunion du domicile et de l'espace de travail en un seul lieu géographique « *c'est l'inadaptation matérielle, tant au niveau du cadre spatial parce qu'en fait du coup tu ne sais plus où tu travailles, tu n'as plus de limites, t'as pas de bureau spécifique* » (Ind-E), permettant ainsi un empiètement du travail sur la vie privée « *donc tu as l'impression de mêler la vie personnelle à la vie professionnelle* » (Ind-E) et le temps personnel « *tu finis bien plus tard, tu manges bien plus tard. Des fois tu ne manges pas. Et en fait c'est ça, tu bosses tout le temps quoi, voilà* » (Ind-G). Pour Aguilera et al. (2016), le télétravail volontaire améliore l'équilibre vie professionnelle vie privée des salariés tandis que pour Ollivier (2017), c'est le contraire puisque cette pratique a tendance à déborder sur le temps personnel.

3.3. Les effets du télétravail contraint sur le bien-être des salariés

Le **bien-être au travail en situation de télétravail** (BETT) est moins important que le **bien-être au travail** (BET) en présentiel, néanmoins il reste globalement positif pour l'ensemble des salariés interrogés sauf pour une salariée à qui le télétravail ne convient pas du tout. Seule une personne ressent une supériorité de son BETT par rapport au BET en face à face et cela se justifie par le fait que cette personne n'apprécie pas son cadre habituel de travail et perçoit des difficultés dans l'exercice de ses missions en face à face « *je dirais que mon bien-être au travail est tout à fait acceptable, et meilleur qu'avant le confinement. Parce que je rencontrais des difficultés au travail vis-à-vis des effectifs de classe qui étaient trop importants pour que je puisse faire mon travail correctement* » (Ind-A). Huit personnes sur treize ont évalué leur BETT en situation de télétravail comme étant très satisfaisant, quatre personnes comme étant satisfaisant et une personne ne s'est pas prononcée sur la question. Cet aspect favorable du BETT se justifie par l'autonomie attribuée aux individus dans le cadre du travail à distance « *je dirais qu'il est maximal, je bosse avec qui je veux, comme je veux, quand je veux, je fais ce que je veux* » (Ind-F) tandis que l'effet négatif s'explique par l'absence ou la diminution des

interactions sociales et du contact humain « ça a un peu baissé justement à cause des interactions sociales. je n'aime pas ça être seul dans mon coin » (Ind-D) ; « je préfère le contact alors je préférerais travailler en entreprise. Après euh... Ouais ça a un peu baissé le Bien être. » (Ind-M).

À la suite d'une question posée aux répondants sur ce qui fonde leur BET subjectivement apprécié en trois mots, trente et une réponses ont été émises.

Tableau 1 : Appréciation subjective du BET

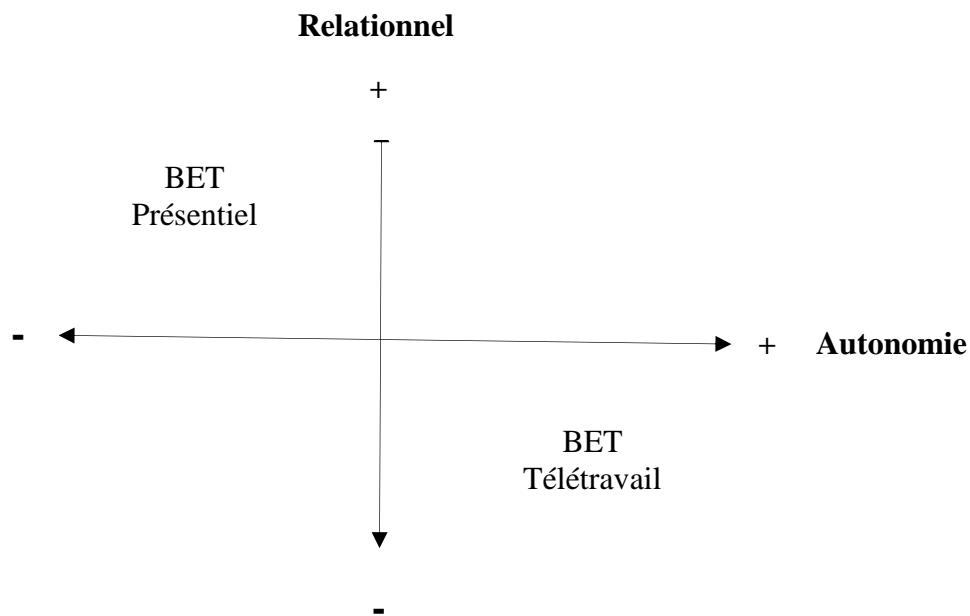
Description du bien-être au travail	Fréquence d'apparition
Le lien social	10 fois
L'autonomie et la liberté	7 fois
L'épanouissement professionnel	5 fois
L'apprentissage	3 fois
La variété	2 fois
La passion	2 fois
La créativité	1 fois
La reconnaissance	1 fois
Total	31

Nous remarquons d'ailleurs qu'au moins un des deux éléments qui semblent justifier en grande partie le ressenti des personnes interrogées sur le BETT, à savoir les aspects relatifs à l'autonomie et au lien social, sont mentionnés par chaque répondant. Parmi les cinq dimensions de BETT présentées par Charalampous et al. (2018), seules les trois dimensions sociale, professionnelle et affective sont prioritairement mentionnées par les salariés interrogés. En ce qui concerne les deux autres dimensions, nous retrouvons dans leurs discours quelques caractéristiques faisant référence au bien-être cognitif mais aucun concernant la dimension psychosomatique. Comme l'explique Tietze et Nadin (2011), les individus ont été habitués aux échanges physiques et à la socialisation spontanée, faisant que la distance a des répercussions sur leur bien-être social, notamment en dégradant leurs relations au travail. En effet, les quatre répondants ayant un emploi de nature relationnelle (professeurs, médecin et orthophoniste) indiquent que leurs missions perdent tout leur sens et leur vocation première qu'est le contact humain. Ils ont alors l'impression de mal faire leur travail puisqu'ils ne peuvent plus être en relation directe avec les personnes au cœur de leur métier, à savoir les élèves ou les patients. La perte du lien social et la distance physique peuvent conduire à l'isolement des salariés (Sewell et Taskin, 2015), créer des problèmes de développement professionnel (Cooper et Kurland, 2002) ou de confiance ainsi qu'une augmentation de leur contrôle perçu par la hiérarchie (Sewel et Taskin, 2015). Or, la plupart de nos répondants indiquent ne pas être plus particulièrement surveillés ni contrôlés en étant à distance. Bien que pour l'ensemble des salariés, le côté positif du télétravail repose majoritairement sur l'autonomie « *autonomie c'est important de savoir prendre des initiatives tout seul, pouvoir se sentir. Tu sais tu as un objectif mais tu l'atteins comme tu veux, avec ta personnalité, ta manière de penser, de t'adapter en fonction de* » (Ind-L), pour l'une de nos répondantes, l'autodiscipline devient difficile lorsqu'il n'y a plus de limite à cette même autonomie, alors perçue comme de l'indépendance voire du détachement « *alors que là c'est de l'autonomie dans un espace infini. C'est même plus de l'autonomie là c'est de la roue libre, de la débrouillardise, C'est du « tu te démerdes* » (Ind-L). Pour Pontier (2014), la diminution ou le renforcement du contrôle perçu par les salariés à distance dépend des facteurs qui permettent l'autonomie des travailleurs, à savoir l'usage croissant des NTIC, la confiance, la responsabilisation ; l'évaluation individuelle, le style de management, etc.

L'autonomie est un élément positif qui permet aux travailleurs d'éprouver de la satisfaction professionnelle à distance (Gajendran et Harisson, 2007). Nos résultats confirment cette pensée puisque l'ensemble des salariés qui ont associé leur BET à l'autonomie confirment avoir une certaine satisfaction en travaillant à domicile « je dirais qu'il est maximal, je bosse avec qui je veux, comme je veux, quand je veux, je fais ce que je veux » (Ind-F) ; « t'es laissé à toi même, tu peux organiser ton temps davantage comme tu veux, tu as moins de comptes à rendre à tes supérieurs » (Ind-D).

Le discours des répondants nous amène à proposer deux cas de figures illustrant la relation BET - BETT. Le BETT repose majoritairement sur l'autonomie que sur les rapports sociaux, notamment du fait de l'absence de proximité causé par l'éloignement physique des individus avec leur environnement de travail. En revanche, le travail en présentiel favorise le bien-être relationnel par le biais de contacts humain tout en restreignant l'autonomie des salariés. A domicile, la pression et le contrôle perçu par les individus ne sont pas significatifs comparés à ceux perçus en présentiel, ce qui leur laisse une marge de manœuvre dans l'organisation de leur travail. Nous proposons une matrice (*figure 1*) représentant cette relation perçue par les répondants.

Figure 1 : Matrice de la relation BET en présentiel - BET en télétravail



La conception même du BET des individus, soit centrée sur l'autonomie, soit centrée sur le relationnel, semble prédire le niveau de BETT. Une conception du bien-être reposant sur l'autonomie favorise le BETT, tandis que les individus accordant plus d'importance à l'aspect relationnel percevront un BET plus élevé en présentiel. Inversement, ces mêmes individus seront moins satisfaits en télétravail et pourront même développer un certain mal-être. En effet, cette formalisation des échanges perçue en télétravail et cette absence d'échanges informels, pourtant considérés comme nécessaires pour établir des liens et affinités, impactent fortement la qualité de la communication qu'ont les salariés avec leur environnement de travail (collègues, hiérarchie, patients, élèves, etc.).

Ces résultats semblent indiquer que les différences individuelles de conception du BET peuvent présider à l'appréciation d'un contexte d'emploi, en l'occurrence du télétravail. La littérature

fait état de contradictions empiriques dans les associations entre le télétravail et le BET, tantôt positives, tantôt négatives selon les travaux. Finalement, dans ce contexte de travail contraignant, certains salariés ressentent davantage de productivité « *ça s'est amélioré dans le sens où je suis plus disponible, moins fatiguée et donc plus productive* » (Ind-H), tandis que d'autres ont le sentiment de perdre en efficacité au niveau de leur missions réalisées à domicile « *je pense que le télétravail rend moins peut-être productif que si on était en poste* » (Ind-G) ; « *et des fois voilà je perds en efficacité en étant en télétravail je trouve* » (Ind-C). L'une des justifications pouvant être la distance physique « *c'est aussi ce manque de proximité qui est inhérente... je veux dire, c'est que j'ai besoin d'être sur le terrain pour faire bien mon travail. Être en télétravail ça m'empêche un peu de le faire au maximum* » (Ind-I) et l'autre la peur ne pas pouvoir s'autogérer « *je me dis que je perds du temps, parce que je suis chez moi et je me dis que j'ai perdu du temps, que je n'ai pas été assez productif et tout. Et puis peut-être la peur, l'impression* » (Ind-M).

Les similitudes que nous constatons entre la forme volontaire et contrainte du télétravail reposent majoritairement sur l'organisation du travail ainsi que les effets qu'a la distance sur les salariés : concentration, autonomie, flexibilité, gain de temps, isolement, dégradation des rapports sociaux ou encore la question de la conciliation de la vie professionnelle et privée. Par ailleurs, les différences se trouvent principalement au niveau de la fréquence du télétravail (occasionnel ou à temps plein), du contexte (confinement ou hors confinement) ainsi que sur la perception qu'ont les individus de leur bien-être au travail ressenti. En effet, une personne qui choisi d'être en télétravail occasionnellement ne percevra pas son bien-être au travail de la même manière qu'une personne qui s'est vue imposer le télétravail à temps plein.

Pour conclure, nous retenons que le télétravail, qu'il soit mis en place volontairement ou involontairement, dans des conditions adaptées ou contraignantes, de manière anticipée ou précipitée, présente toujours les mêmes avantages et limites pour les salariés, dans de plus ou moins grandes mesures.

Les résultats de notre étude sont synthétisés dans le tableau suivant :

Tableau 2 : Synthèse des résultats

	Nombre de sources (Entretiens)	Nombres de références (Apparition)
Contenu du travail	4	4
Temps de travail	5	6
Matériel et outils de travail	7	13
Management	5	6
Charge de travail	10	12
Liberté d'organisation et autonomie	9	11
Despatialisation	5	5
Relationnel et isolement social	12	24
Fréquence de communication	7	10
Outils de communication	10	15
Contrôle et rapport hiérarchique	11	15
Conséquences du télétravail sur le salarié	10	19
Bien-être en télétravail	13	31
Evaluation du BET	10	10
Poursuite du télétravail	12	12

4. Discussion

Nous nous sommes interrogés sur les conséquences du télétravail contraint sur les salariés ainsi que ses effets sur leur bien-être au travail, étant donné que cette pratique génère de la distance physique et psychologique. La confrontation de nos résultats à la littérature va permettre principalement de souligner l'originalité ainsi que le caractère novateur de notre recherche exploratoire.

Si la littérature offre un socle de connaissances sur les incidences du télétravail sur les salariés et ses effets sur leur bien-être au travail, elle nous apprend surtout que le BET peut être apprécié objectivement mais également dans une dimension subjective. Selon Charalampous et al. (2018), ces dimensions peuvent regrouper cinq catégories de bien-être : social, professionnel, affectif, cognitif et psychosomatique. Ces différentes catégories peuvent être influencées par les relations sociales qu'ont les individus avec leur cercle professionnel, l'autonomie dont ils disposent, les émotions qu'ils ressentent, la satisfaction qu'ils ont envers leur travail mais aussi leur engagement organisationnel ainsi que leur capacité à se détacher psychologiquement de leurs missions.

De notre étude empirique, il ressort d'une part que le télétravail contraint a principalement un impact négatif sur les rapports sociaux que les individus entretiennent avec leurs collègues en étant à distance et, d'autre part un impact positif sur l'autonomie dont ils disposent pour organiser librement leur travail de leur domicile. Le contexte de la Covid-19 a exacerbé cette absence de proximité, notamment en imposant aux salariés un double isolement : professionnel et social. D'après le rapport de Durieux (2020), la difficulté perçue en télétravail repose spécialement sur le nouvel espace de confinement puisque « *plus l'espace disponible est restreint et plus l'appropriation devient difficile et conflictuelle* » (Joanne et Thouard, 2008), ce qui génère un sentiment d'enfermement, d'isolement physique et social tout en perturbant le rythme de vie, ayant ainsi des conséquences psychologiques pour les salariés. Ce bouleversement organisationnel renvoie donc au concept de déspatialisation (Taskin, 2003, 2010), parfois utilisé pour décrire la « *reconfiguration spatiale du travail, du management et des organisations*. D'autres constats ont été établis, notamment en ce qui concerne l'absence de démarcation entre la vie professionnelle et privée des répondants, que ce soit en termes de débordement temporel, d'espace ou même d'équipement matériel. Cette précision vient corroborer les dires de Ollivier (2017) pour qui le télétravail est un réel frein à cet équilibre de vie puisque la sphère professionnelle empiète sur la privée. Toutefois, dans cette étude, les conséquences de cet effondrement entre les deux dimensions n'impliquent aucunement une surcharge domestique des salariés comme mentionné dans les travaux de Lambert et al. (2020) et de Safi et al. (2020). Cette différence de résultats entre ces travaux et notre étude vient notamment du fait que leurs études incluent des parents, ayant été dans l'obligation de prendre en charge leurs enfants à l'occasion du premier confinement, et donc voir une augmentation de leur charge ménagère et familiale (l'éducation, l'alimentation, le divertissement des enfants, etc.). In fine, selon Safi et al. (2020), lorsque ces deux sphères s'entremêlent, cela contribue à la dégradation des liens sociaux avec l'environnement du travail (collègues, hiérarchie, etc.), mais accroît les liens avec le voisinage ainsi que l'entourage familial. ». Pour Taskin (2010), le télétravail permet aux salariés de gagner en concentration, notamment en « *échappant au collectif de travail* ». La majorité de nos répondants rejoignent cet avis puisqu'en adoptant cette pratique, ils ont pu éviter les nombreuses interruptions et la pollution sonore pouvant perturber le travail en présentiel et ainsi avoir plus de tranquillité pour mener à bien les missions qui les incombent. Par ailleurs, n'ayant pas le ressenti d'être contrôlés, la majorité des répondants se sentent plus libres dans leur travail ce qui peut contribuer à leur épanouissement. Ce constat reflète le lien entre le bien-être affectif et professionnel décrit dans la littérature (Gajendra et

Harrison, 2007 ; Hornung et Glaser, 2009) appuyant que l'autonomie est un facteur positif entre le travail à distance et la satisfaction professionnelle.

Notre étude semble nuancer certaines idées évoquées dans la littérature hors ou pendant la pandémie. Cette dernière s'est penchée sur l'étude du BET en partant de définitions précises de la variable, notamment pour démontrer ses effets soit positifs (Gajendran et Harrison, 2007 ; Sardeshmukh et al., 2012 ; Anderson et al., 2015), soit négatifs (Mann et al., 2000 ; Cooper et Kurland, 2002 ; Dimitrova, 2003 ; Tietze et Nadin, 2011 ; Sewell et Taskin, 2015) sur les salariés en situation de télétravail. Nos entretiens font émerger des constats rejoignant en tout ou partie la littérature sur le sujet. Parmi les nombreux critères caractérisant le BET des individus, l'autonomie et le relationnel demeurent les deux principaux éléments relevés dans le discours de nos répondants. En effet, les répondants qui accordent une grande importance à l'autonomie pour atteindre un niveau de bien-être favorable estiment être satisfaits en situation de télétravail, puisqu'ils disposent d'une certaine flexibilité et indépendance dans leur travail. En ce qui concerne les salariés sociables, ou dont le métier repose principalement sur le relationnel, ils ressentent une moindre satisfaction au niveau de leur BET, du fait de la distance physique dégradant ainsi leur épanouissement professionnel. A notre connaissance, jusqu'à présent, aucune étude n'a testé la relation autonomie – BET et relationnel – BET en incluant les conceptions individuelles du BE afin de l'expliquer, ce qui présente des pistes de recherches pour le moins intéressantes, si ce n'est qu'importantes au vu de l'occurrence d'un prochain confinement ou du télétravail à l'avenir. A la lumière de nos résultats, cette ambivalence pourrait trouver sa source dans les conceptions différenciées de la nature du BET explicitée dans les travaux de Charalampous et al. (2018). L'originalité de notre étude repose donc sur l'inclusion de la subjectivité des répondants, notamment dans la caractérisation de leur BET perçu et ressenti individuellement, notamment dans le cadre d'un confinement.

La crise sanitaire a temporairement rendu nécessaire le recours au télétravail contraint. Il est donc important de noter que cette dimension d'organisation limitée dans le temps peut avoir influencé le ressenti des télétravailleurs lors de cette situation exceptionnelle. Néanmoins, cette limite est minimisée par le fait que les individus déclarent majoritairement vouloir télétravailler au moins ponctuellement à l'avenir. Cette organisation influe donc sur leur perception du travail de sorte à ce qu'ils se projettent sur un potentiel télétravail à long terme, minimisant ainsi cette limite de « situation passagère ».

Finalement, nous constatons très peu de différences entre le télétravail ordinaire et celui qui est imposé à temps plein. La principale distinction se fait au niveau du cadre légal puisque le télétravail dans le cadre général du code du travail est volontaire et repose sur 3 jours maximum par semaine (article 3 du décret n°2016-151 du 11 février 2016), néanmoins notre recherche empirique concerne le télétravail imposé, exercé à temps plein et en situation de confinement. On aurait pu présumer que le choix facilitait l'appréciation du bien-être par des perceptions plus positives de l'organisation du travail en général, alors que la forme contrainte présenterait une tendance inverse. Or, au regard de nos résultats, cette présomption peut être nuancée, si ce n'est réfutée. En outre, on peut mettre en perspective ce constat avec le fait que cette forme de télétravail en situation de pandémie touche des individus qui ne télétravaillaient pas auparavant, outre le fait qu'ils ne le souhaitaient pas. Sur cet aspect en revanche, les télétravailleurs font bien état de certaines de leurs missions (enseignants, médecin, acheteuse, etc.). Alors que certains promeuvent et prédisent un essor du télétravail, ces résultats semblent en poser des limites difficilement dépassables en l'état. Malgré leur première expérience présentant nombre de limites : sans préparation préalable et imposé subitement, 10 répondants sur 13 souhaitent pour autant continuer le télétravail à un rythme équilibré de 2 à 3 jours par semaine. Ce qui illustre une certaine attractivité du télétravail.

Conclusion

Notre recherche s'est intéressée aux effets du télétravail sur le bien-être perçu et ressenti des salariés, réflexion pour laquelle la littérature semble lacunaire. Nous avons essayé de comprendre par le biais d'une étude empirique si le télétravail contraint générerait des conséquences et effets autres que ce qui était énoncé dans la littérature concernant le télétravail volontaire, pour les salariés, notamment sur leur bien-être au travail ressenti.

D'après la littérature, le télétravail a des effets positifs et négatifs pour les salariés, que ce soit dans un contexte normal ou en situation exceptionnelle comme pendant le premier confinement. Nous avons interrogé treize télétravailleurs de divers métiers et travaillant dans les secteurs publics et privés, dont certains avaient déjà effectué le télétravail à un rythme modéré et de façon volontaire. Pour Bosua et al. (2013), le fait de travailler hors des locaux de l'entreprise engendrerait une attitude positive envers le travail. Effectivement, sur nos treize répondants, dix souhaitent poursuivre le télétravail mais à un rythme alterné avec au maximum 3 jours à domicile et 2 jours en présentiel et en ayant l'équipement nécessaire. Deux personnes n'ont pas pu se prononcer clairement sur l'envie de poursuivre ou non et une seule personne n'a pas du tout apprécié ce mode de travail et ne souhaiterait pas continuer. Bien qu'ils éprouvent un avantage conséquent grâce à cette indépendance soudaine qu'ils détiennent, cela peut s'avérer risqué pour certains, notamment dans leur autogestion ou encore dans la conciliation de leur vie professionnelle et privée. En effet, pour Dimitrova (2003), la frontière entre ces deux sphères connaît un effondrement lorsque l'autonomie et la flexibilité des télétravailleurs sont importantes. La majorité des répondants remarquent une diminution de la fréquence et de la qualité de leur communication avec leur milieu professionnel, ce qui peut impacter leurs liens sociaux et permet ainsi leur isolement. Or, Anderson et al (2015) soulignent que les TIC ont une influence positive sur les télétravailleurs, notamment pour maintenir les liens. Finalement, les salariés qui accordent plus d'importance à cette dimension relationnelle perçoivent un bien-être moindre que ceux qui en donnent plus à leur l'autonomie. Cela vient confirmer les dires de Sardeshmukh (2012), l'autonomie reste une ressource professionnelle essentielle à la diminution progressive de l'épuisement émotionnel des individus.

L'ensemble de ces éléments nous amène à recommander aux managers d'accompagner la mise en place du télétravail en fournissant l'équipement nécessaire à la continuité de l'activité à domicile, de maintenir la communication de manière fréquente et empathique avec les salariés tout en étant transparents, d'être à l'écoute et d'accorder une certaine souplesse dans les objectifs et les échéances. En ce qui concerne les salariés, ils doivent organiser leur espace de travail afin de viser un confort en travaillant de chez eux sans le ressentir ainsi. Il est donc nécessaire qu'ils trouvent un rythme de travail approprié afin de pouvoir créer des frontières entre leur vie privée et professionnelle. Il s'agit notamment de se fixer des horaires de travail pour limiter l'étalement des tâches ou encore la réalisation d'heures supplémentaires, d'être disponible et définir un mode de communication pour la transmission d'informations, de trouver puis donner du sens à leur activité en déterminant le degré de priorité et d'urgence et de communiquer fréquemment avec leurs collègues et la hiérarchie notamment en respectant leurs contraintes mais également en s'intéressant à leur personne et non pas uniquement aux sujets professionnels. La déconnexion, les pauses ou encore les micro-siestes régulières ne sont pas à négliger non plus.

Il est important de rappeler que notre méthodologie et donc notre étude présente certaines limites. La première réside dans la faible représentativité de l'échantillon de personnes interrogées, notamment du fait de sa tranche d'âge relativement jeune puisque la moyenne est de 31 ans, ce qui explique la faible ancienneté et expérience de certains individus sur leur poste et donc une familiarisation moins importante en face à face avec leurs collègues avant le

confinement. Par ailleurs, nous avons exclu volontairement les personnes ayant des enfants, ce qui réduit la qualité et la richesse des données que nous aurions pu collecter, notamment sur les effets du télétravail sur la vie personnelle des salariés puisque dans de nombreuses études réalisées lors du premier confinement, la présence des enfants ou d'un couple à domicile au même moment fracturent la barrière entre les deux sphères. De plus, comme notre enquête n'a été menée qu'au moment de la deuxième semaine de confinement, les salariés n'ont pas eu suffisamment de recul quant au télétravail imposé. Ce qui nous a permis d'accueillir leur ressentis spontanés et à chaud quant à cette situation contraignante.

Dans cette étude, la dimension psychosomatique n'a pas été prise en compte dans la description du bien-être par les salariés. Cela peut s'expliquer par le fait qu'au moment des entretiens, ils n'ont pas encore été suffisamment en télétravail au point de pouvoir constater des problématiques liées à leur santé physique (maux de tête, maux d'estomac, TMS, etc.). Il aurait été intéressant de suivre ces personnes sur toute la période du confinement afin d'observer l'évolution des répercussions du télétravail et des ressentis au moyen ou long terme. Par ailleurs, les chiffres du Baromètre Annuel Télétravail 2021 de Malakoff Humanis montrent une meilleure organisation du télétravail dans le cadre du deuxième confinement.

Il serait alors intéressant de poursuivre cette étude en étendant l'échantillon afin d'avoir plus de représentativité mais également en réalisant des entretiens auprès de ces treize personnes dans le but de comprendre leur ressentis sur le télétravail mis en place lors du deuxième confinement. Par ailleurs, le discours de ces individus peut être influencé par le fait qu'ils tenaient compte du caractère contraint et temporaire du télétravail. Une piste de recherche intéressante serait donc de réaliser une étude complémentaire sur leurs perceptions du télétravail après la crise sanitaire, dans le cadre d'un retour en présentiel, mixte ou du télétravail choisi. En outre, les effets du manque de sociabilité renforcés par la crise sanitaire mériteraient également d'être étudiés auprès d'un échantillon de télétravail hors crise du coronavirus.

Bibliographie

- « Accompagner le télétravail contraint », *Envies de changer*, 2020/1 (N° 3), p. 32-35.
- Aguilera, A., Lethiais, V., Rallet, A. & Proulhac, L. (2016), « Le télétravail, un objet sans désir ? » *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 1(1), 245-266.
- Bailey, Diane & Kurland, Nancy. (2002), « A Review of Telework Research: Findings, New Directions, and Lessons for the Study of Modern Work », *Journal of Organizational Behavior*. 23. 383 - 400.
- Baruch, Yehuda. (2002), « Teleworking Benefits and Pitfalls as Perceived By Professionals. New Technology », *Work and Employment*. 15. 34 - 49.
- Belzunegui-Eraso, A., & Erro, A. (2020), « Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis », *Sustainability*.
- Biron, M., & Veldhoven, M. (2016), « When control becomes a liability rather than an asset: Comparing home and office days among part-time teleworkers », *Journal of Organizational Behavior*. 37.
- Bosua, R., Gloet, M., Kurnia, S., Mendoza, A., & Yong, J. (2013), « Telework, productivity and wellbeing: an Australian perspective », *Telecommunications Journal of Australia*.
- Breton, T. (1994), « Le télétravail en France : situation actuelle, perspectives de développement et aspects juridiques », *Paris, la Documentation française, (Collection des rapports officiels). In: Formation Emploi*. N.48, 1994. p. 89.
- Carillo, K., Cachat-Rosset, G., Marsan, J., Saba, T., & Klarsfeld, A. (2020), « Adjusting to epidemic-induced telework empirical insights from teleworkers in France », *European Journal of Information Systems*.
- Charalampous, M., Grant, C., Tramontano, C., & Michailidis, E. (2018), « Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: a multidimensional approach. European », *Journal of Work and Organizational Psychology*. 28. 1-23.
- Dagenais-Desmarais, V. & Privé, C. (2010), « Comment améliorer le bien-être psychologique au travail ? » *Gestion*, 3(3), 69-77.
- Dagenais-Desmarais, V., & Savoie, A. (2011), « What is Psychological Well-Being, Really? A Grassroots Approach from the Organizational Sciences », *Journal of Happiness Studies*.
- Dahmani, A. & Elakry, E. (2020), « la covid-19, un accélérateur du télétravail pour les entreprises », *revue internationale des sciences de gestion* "volume 3 : Numéro 4" pp :329-349.
- Danna, K., & Griffin, R. (1999), « Health and Well-Being in the Workplace: A Review and Synthesis of the Literature », *Journal of Management*.
- Durieux, E. (2020), « Télétravail et confinement, vers une coexistence vivable ». [Rapport Technique] ministère de l'Intérieur.
- « Facebook veut devenir "l'entreprise la plus avancé" sur le télétravail » (2020), *Le Monde avec AFP*. Url : https://www.lemonde.fr/pixels/article/2020/05/21/mark-zuckerberg-veut-faire-de-facebook-l-entreprise-la-plus-en-avance-sur-le-teletravail_6040369_4408996.html
- Fitzer, M.M. (1997), « Managing from A far: Performance and Rewards in a Telecommuting Environment », *Compensation & Benefits Review*, 29, 65 - 73.
- Gilbert, M.-H., Dagenais-Desmarais, V., & Savoie, A. (2011), « Validation d'une mesure de santé psychologique au travail », *European Review of Applied Psychology*.

- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007), « The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences », *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541.
- Golden, T., & Veiga, J. (2008), « The impact of superior–subordinate relationships on the commitment, job satisfaction, and performance of virtual workers », *Leadership Quarterly*.
- Hehn, T. & Leonard, M. & Thaon, I. (2020), « Description de l'organisation, des motivations et des conséquences du télétravail pour les salariés dans trois grandes entreprises de Lorraine : approche qualitative », *Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement*.
- Hornung, S., & Glaser, J. (2009), « Home-Based Telecommuting and Quality of Life: Further Evidence on an Employee-Oriented Human Resource Practice », *Psychological reports*.
- Jeurissen, T. & Nyklíček, I. (2001), « Testing the Vitamin Model of job stress in Dutch health care workers, *Work & Stress* ».
- Johnson, N., Pinsonneault, A., & Boisvert, M. (2001), « The Impacts of Telecommuting on Organizations and Individuals ».
- Kelliher, C., & Anderson, D. (2010), « Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work », *Human Relations*, 63(1), 83–106.
- Korte, W., B., & Wynne, R. (1996), « Telework: penetration, potential and practice in Europe », Amsterdam; *Oxford*.
- Lambert A., Cayouette-Remblière J., Guéraud E., et al. (2020). « Le travail et ses aménagements : ce que la pandémie de covid-19 a changé pour les Français », *Population & Sociétés*, 2020/7(N°579).
- Mann, S., Varey, R., & Button, W. (2000), « An Exploration of the Emotional Impact of Tele-Working », *Journal of Managerial Psychology*.
- Martin Harker, B., & MacDonnell, R. (2012), « Is telework effective for organizations? A meta-analysis of empirical research on perceptions of telework and organizational outcomes », *Management Research Review, Emerald Group Publishing*, vol. 35(7), pages 602-616, June.
- Negura, L. (2006), « L'analyse de contenu dans l'étude des représentations sociales », *SociologieS, Théories et recherches*.
- Ollivier, D. (2017), « Le succès du télétravail. Les effets de la nouvelle loi Travail », *Études*, 2017/12 (Décembre), p. 33-46.
- Onyemaechi, U., Chinyere, U., & Emmanuel, U. (2018), « Impact of Telecommuting on Employees' Performance », *Journal of Economics and Management Sciences*. p54. 10.
- Pontier, M. (2014), « Télétravail indépendant ou télétravail salarié : quelles modalités de contrôle et quel degré d'autonomie ». *La Revue des Sciences de Gestion*, 1(1), 31-39.
- Safi, M., Coulangeon, P., Godechot, O., Ferragina, E., Helmeid, E., Pauly, S., & Schradie, J. (2020, May 22). « La vie entre quatre murs : travail et sociabilité en temps de confinement ».
- Sardeshmukh, S., Sharma, D., & Golden, T. (2012). « Impact of Telework on Exhaustion and Job Engagement: A Job Demands and Job Resources Model », *New Technology*. 27
- St-Onge, S., Haines, V., & Sevin, H. (2000). « L'influence de l'appui du supérieur hiérarchique, des collègues et des dirigeants d'entreprise sur le succès en télétravail ». *Relations Industrielles / Industrial Relations*.

Suh, A. and Lee, J. (2017) « Understanding Teleworkers' Technostress and Its Influence on Job Satisfaction », *Internet Research*, 27, 140-159.

Taskin, L. (2003). « Les Enjeux du télétravail pour l'organisation ». *Reflets et perspectives de la vie économique*, 1(1), 81-94.

Tietze, S., & Nadin, S. (2010), « The psychological contract and the transition from office-based to home-based work », *Human Resource Management Journal*.

Vander Elst, T., Verhoogen, R., Sercu, M., Van den Broeck, A., Baillien, E., & Godderis, L. (2017), « Not Extent of Telecommuting, But Job Characteristics as Proximal Predictors of Work-Related Well-Being », *Journal of Occupational and Environmental Medicine*.

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

<p style="text-align: center;">Guide d'entretien</p> <p style="text-align: center;">Ressentis et perceptions du télétravail contraint lors du premier confinement en France</p>

Présentation du répondant

- *Nom*
- *Âge*
- *Sexe*
- *Fonction*
- *Ancienneté dans le poste*

Auparavant, avez-vous déjà été en télétravail ?

- *L'employeur a-t-il permis le télétravail avec confiance ou réticence ?*

Comment s'organise votre télétravail ?

Quel matériel utilisez-vous pour télétravailler ?

- *Difficultés rencontrées ?*

Quel effet le télétravail a-t-il sur vos relations avec vos collègues ?

Quel effet le télétravail a-t-il sur les relations avec votre ou vos supérieur(s) ?

Comment vos objectifs vous sont-ils communiqués ?

Dans quelle mesure êtes-vous contrôlé dans la réalisation de votre travail ?

Qu'appréciez-vous dans le télétravail ? Pourquoi ?

Qu'est-ce qui vous déplaît dans le télétravail ? Pourquoi ?

À l'aune de ce que l'on vient de se dire, comment évaluez-vous votre bien-être au travail en situation de télétravail sur une échelle de 1 à 10 ? Pourquoi cette note ?

Si je vous demandais trois mots pour décrire ce bien-être en situation de télétravail ? Pourquoi ces mots ?

À l'avenir, aimeriez-vous continuer à télétravailler ?