

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

Le travail à domicile revisité et intensifié durant la pandémie du Covid-19

Partie I : Comment la crise du Covid-19 affecte-t-elle le management de proximité à la suite du télétravail généralisé dans la majorité des entreprises ?

Partie II : Comment le travail à domicile impacte-t-il la productivité des salariés à distance en période de Covid-19 ?

Auteure : Trigaux Charlotte
Promoteur I : Matthieu de Nanteuil
Promotrice II : Anaïs Périlleux
Année académique 2020-2021
Master 60 en Sciences du Travail

Remerciements

En préambule de ce travail, je souhaite remercier toutes les personnes qui m'ont aidée et soutenue dans la construction de ce mémoire.

Je tiens tout d'abord à remercier mes deux promoteurs, Madame Périlleux et Monsieur de Nanteuil, pour leurs conseils avisés et leurs remarques bienveillantes lors de la rédaction de ce mémoire.

Ensuite, je remercie également tous les professeurs de ce master, pour la qualité de leur enseignement tout au long de ce cursus et leur rapide adaptation aux conditions de travail que nous avons connues cette année.

De plus, j'adresse ma reconnaissance à ma maman et mon mari pour leurs conseils, leur présence, et leur soutien au cours des deux dernières années de cette reprise d'étude.

Enfin, je remercie également tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce mémoire.

Partie 1 : Comment la crise du Covid-19 affecte-t-elle le management de proximité à la suite du télétravail généralisé dans la majorité des entreprises ?

Table des matières

1. Introduction.....	4
2. Définitions.....	5
2.1. Le télétravail / travail à domicile	5
2.2. Le coronavirus / Covid-19	7
2.3. Le manager de proximité	8
3. Origine et évolution du télétravail	9
3.1. Avant la pandémie	10
3.2. Pendant la crise	10
3.3. Le télétravail en chiffre.....	11
4. Style de management d'avant crise.....	13
5. Avantages, inconvénients et dangers du télétravail	15
5.1. Pour la société.....	15
5.2. Pour le manager	18
6. Défis/ Adaptation du management à distance.....	19
6.1. Évaluation et contrôle	21
6.2. Autonomie et confiance : leur rôle dans la gestion de crise	22
6.3. La qualité des relation de travail.....	23
7. Impact de la crise sur le rôle du manager de proximité	25
7.1. Besoins des travailleurs	25
7.2. QVT (qualité de vie au travail) et impacts sur l'entreprise	27
7.3. Bilan du rôle du manager après un an de télémanagement	28
7.4. Perspectives d'amélioration.....	29
a) La communication virtuelle.....	29
b) L'utilisation des outils informatiques	30
8. Conclusion générale.....	31
9. Annexes.....	34

9.1. Annexe 1	34
10. Table des graphiques.....	41
11. Table des tableaux.....	41
12. Table des figures	41
13. Bibliographie.....	42
14. Sitographie	44

1. Introduction

S'il est incontestable que la crise du Covid-19 a eu d'innombrables répercussions dans le monde du travail, sans cesse évoquées pour les différents secteurs du travail où le télétravail a été mis en place dans l'urgence, une catégorie est néanmoins restée dans l'ombre... Les managers de proximité, occupant pourtant une place centrale sur le marché du travail, ont peu été cités dans les médias et les enquêtes durant la pandémie.

Ce constat s'est vérifié lors de nos différentes recherches sur le télétravail. En effet, celles-ci mettent généralement en exergue les difficultés rencontrées par les télétravailleurs, alors que l'intérêt porté pour ceux qui les encadrent semble être négligé et moins mis en évidence. Pourtant, les managers ont dû relever d'importants défis pour mettre en place, dans l'urgence, de nouvelles modalités de travail en revisitant les perspectives de management à la suite du télétravail de plus en plus présent actuellement dans les entreprises.

Bien que le télétravail recense nombres d'avantages pour les télétravailleurs en termes de bien-être et de productivité, cette nouvelle tendance pose question quant aux difficultés de sa mise en place contraignant beaucoup d'organisations à développer cette autre façon de travailler à temps plein, et notamment pour des fonctions pour lesquelles le télétravail n'était pas initialement prévu. Certes, tous n'ont pas été affectés de la même manière, le télétravail étant déjà implanté de manière sporadique dans certaines entreprises. Pour ces dernières, le changement lié à la pandémie a produit des difficultés soulignant d'avantage l'isolement social et la cohésion de l'équipe. Pour celles innovant dans cette nouvelle méthode de travail, cette réforme inédite a soulevé des inégalités en termes d'organisation.

Ce mémoire tentera de répondre à la question : « Comment la crise du Covid-19 affecte-t-elle le management de proximité à la suite du télétravail généralisé dans la majorité des entreprises ? » et pour ce faire, nous analyserons la situation vécue par les managers en nous basant sur leur rôle initial, en invoquant les difficultés rencontrées pendant la crise, pour ensuite en dégager les implications managériales auxquelles ceux-ci ont été confrontés de manière impérative. Finalement, nous nous interrogerons sur le style de management à favoriser à l'avenir afin de garantir le bien-être des télétravailleurs, facteur indispensable pour pérenniser le développement d'une entreprise en termes de productivité.

Pour conceptualiser le tout, nous poserons, dans un premier temps, les cadres théoriques du télétravail, du Covid-19 et du manager de proximité. Ensuite, nous observerons l'évolution du télétravail dans le temps et nous évoquerons le style du management d'avant

crise. De plus, nous décrirons les avantages, les inconvénients et les difficultés liés au télétravail ainsi que les défis d'adaptation du management à distance. Enfin, nous terminerons par définir l'impact de la crise sur le rôle du manager de proximité.

2. Définitions

2.1. Le télétravail / travail à domicile

Tout d'abord, nous allons commencer par définir les notions que nous utiliserons tout au long de ce travail. Le mot télétravail, provenant à la base de « travail à distance » (Metzger & Cléach, 2004a ; Dumas & Ruiller, 2014a, p.72), vient du grec « tête » qui signifie « loin » (Taskin, 2003a) et ajoute donc cette idée de travailler en dehors de son entreprise, où que ce soit.

Dans un premier temps, Emploi Belgique (2007a) et Scaillerez & Tremblay (2016a) distinguent plusieurs façons de télétravailler. Elles sont au nombre de quatre d'après Emploi Belgique (2007b) et Vayre & Delfosse (2019a) :

- 1) Le télétravail à domicile en alternance, voire à temps plein
- 2) Le télétravail à domicile occasionnel
- 3) Le télétravail dans des espaces de co-working
- 4) Le télétravail mobile ou nomade

Ensuite, d'après Metzger (2009a) et la FEB (s.d.a), le télétravail est le fait d'effectuer son activité professionnelle à distance, notamment grâce à l'utilisation des TIC (technologies de l'information et de la communication) telles que des « applications, bases de données, outils collaboratifs » (Metzger, 2009b, p.75), smartphones ... Non seulement ce dernier peut être pratiqué de façon occasionnelle et, de ce fait, ne pas engendrer d'ajout spécifique dans le contrat de travail ; mais encore il peut s'exercer plus fréquemment « en alternance » à raison de plusieurs fois par semaine ou « en débordement », c'est-à-dire terminer son travail sous forme d'heures supplémentaires à la maison après ses heures de travail dans l'entreprise (Metzger, 2009c, p.75 ; Vayre & Delfosse, 2019b).

De plus, Ruiller, Dumas & Chédotel (2017a, p.5) et le Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale (s.d.a) rejoignent la définition du télétravail citée ci-avant en

se basant sur celle de la Convention Collective du Travail n°85, chapitre II article 2, du 9 novembre 2005 et sur celle de l'accord national interprofessionnel, article 1, du 19 juillet 2005 s'exprimant dans ces mots :

Le télétravail est une forme d'organisation et/ou de réalisation du travail, utilisant les technologies de l'information, dans le cadre d'un contrat de travail, dans laquelle un travail, qui aurait également pu être réalisé dans les locaux de l'employeur, est effectué hors de ces locaux de façon régulière et non occasionnelle¹.

Enfin, « le travail à distance est, par essence, une forme de flexibilité du travail puisqu'il permet de travailler en tout lieu et en tout temps » (Kurlan & Bayley, 1999 as cited in Scaillerez & Tremblay, 2016b, p.22), tout en ressentant une certaine autonomie puisque la supervision de l'employeur n'est plus directe (SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, s.d.b & <https://fr.workpocket.be/2/2/le-travail-domicile-et-le-tltravail/>). Cependant, Taskin (2003b) conseille vivement de garder un contact avec l'entreprise, en pratiquant le télétravail à domicile en alternance par exemple, pour conserver un sentiment d'appartenance à cette dernière et éviter l'isolement social, dont nous parlerons dans ce travail. Car il est vrai, « le travail n'est pas seulement une nécessité vitale : il est une forme d'activité sociale qui forge notre rapport à la nature, aux autres, à nous-mêmes et au monde » (Lederlin, 2020a, p.38).

Cependant, comme le rappellent Dumas & Ruiller (2014b), le télétravail n'est pas adapté à tous les métiers. En effet, nous en parlerons également ci-après, mais il est possible de mettre en place le télétravail uniquement au sein des activités « dont le résultat peut être facilement mesuré, ou celles dont l'exercice ne nécessite pas une relation de proximité avec les collègues, avec le public ou avec le management » (De Mazenod, 2011, p. 2, as cited in Dumas & Ruiller, 2014c, p.72).

¹ CCT 85 en annexe



Figure 1 : Illustration de la notion de télétravail. Extrait de mémoire Université du Québec à Montréal <https://archipel.uqam.ca/2982/1/M9346.pdf>

2.2. Le coronavirus / Covid-19

L'OMS (2020a, avril 27) et l'OIT (2020a, p.7) définissent la maladie relative au SARS-CoV-2, autrement appelé le Covid-19, comme une infection sévère s'attaquant au système respiratoire des patients et pouvant provoquer « le syndrome respiratoire du Moyen-Orient (MERS) et le syndrome respiratoire aigu sévère (SARS) ». Cependant, cette réaction préoccupante n'apparaît que chez 15% des malades, « dont une [personnes] sur trois requière des mesures de réanimation » (Franck & Zante, 2021a, p.7). En effet, selon Franck & Zante (2021b), dans la plupart des cas, les conséquences de ce virus sont bénignes (et peuvent même causer un simple rhume, d'après l'OIT (2020b)). D'ailleurs, l'Institut Pasteur a réévalué le taux de mortalité du Covid-19 à 0,7% (Franck & Zante, 2021c).

L'embrassement de la maladie du coronavirus qui a éclaté dans la province du Hubei en Chine a été déclaré par l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS), en janvier 2020, comme « une urgence de santé publique de portée internationale » (OIT, 2020c). Ensuite, le 11 mars 2020, l'OMS proclamait la pandémie (OIT, 2020d), alors que les premiers cas humains de Covid-19 ont été identifiés en Chine, dans la ville de Wuhan, en décembre 2019 (OMS, 2020b, avril 27). Puis, le 16 mars 2020, LeMonde.fr écrit « l'OMS parle de 'crise sanitaire mondiale majeure de notre époque' » et Perrot (2020, p.21) définit la crise comme étant « un état d'hésitation de l'organisme malade, qui oscille entre la guérison et la dégradation ».

Enfin, en janvier 2021, à l'heure où aucun vaccin ou médicament ne faisait encore effet, Franck & Zante (2021d) écrivaient que la meilleure façon de ralentir l'expansion de l'épidémie de Covid-19 était le respect des mesures sanitaires mises en place par le gouvernement. Celui-ci n'a rien inventé en prônant « l'isolement, la quarantaine, la distanciation sociale et le confinement communautaire », mais l'échelle mondiale à laquelle

ces mesures ont été utilisées est, elle, toute nouvelle (Franck & Zante, 2021e, p.8). Cependant, les mêmes auteurs (2021) reconnaissent également que ces mesures ont été de pair avec une réduction des libertés individuelles et des changements d'organisation en termes de vie professionnelle avec l'instauration générale du télétravail.

2.3. Le manager de proximité

Depuis longtemps, le rôle du manager est défini par différents auteurs (Barabel & Meier, 2010 ; Delavallée, 2005 ; Mintzberg, 2015 ; Sommerville, Craig, & Hendry, 2010, as cited in Hallet et al., 2019a). Tout d'abord, il existe trois statuts de management :

les top managers ou dirigeants, souvent associés à la direction générale et ayant un fort pouvoir décisionnel en lien avec la stratégie ; les managers intermédiaires, occupant un rôle de médiateur entre les activités opérationnelles et les activités stratégiques (Floyd & Wooldridge, 1994) ; les managers de proximité dont la principale mission concerne la gestion des activités quotidiennes et des personnes rattachées à ces activités (Delavallée, 2005, as cited in Hallet et al., 2019b, p.7).

Fayol décrivait déjà en 1916 les cinq fonctions du manager qui sont la capacité de planifier, d'organiser, de commander, de coordonner et de contrôler (as cited in Hallet et al., 2019c). Ensuite, Mintzberg ajoute sa pierre à l'édifice dans les années 1970 en définissant le management en trois catégories : « les rôles de relations, les rôles d'information et les rôles de décision » (Hallet et al., 2019d, p.7).

Enfin, le manager de proximité est « le lien final entre la hiérarchie et les opérationnels » (Autissier & Vandangeon-Derumez, 2007, p.115) ; il supervise une équipe et doit garantir sa performance auprès de son employeur (Hales, 2005, as cited in Bollecker & Nobre, 2016).

3. Origine et évolution du télétravail

Les prémices du télétravail datent de 1950 avec la supervision de Norbert Wiener depuis l'Europe des travaux d'architecture effectués aux États-Unis par le biais de moyens de transmission de données (Lagand, s.d. a ; Lederlin, 2020b).

Dès 1970, porté par le fax et le téléphone, le télétravail voit réellement le jour sous l'appellation de « telework » citée en 1972 dans un article du Washington Post (Lagand, s.d. b). En outre, Jack Nilles va plus loin et dévoile, au même moment, ses premiers travaux concernant ce qu'il intitulera, en 1975, le « telecommuting » (Wikipédia, 2021a). Cet Ingénieur, révolu des télécommunications à la NASA et devenu consultant en télétravail pour JALA International, est convaincu des nombreux avantages de son concept, qui était déjà à l'époque de travailler à distance en utilisant l'électronique (Paris Innovation Review, 2011a).

Tandis que le travail à domicile est défini par la loi du 3 juillet 1978 (Loi-Wet, s.d. & actualités du droit belge, s.d.), ce n'est que dans les années 90, grâce aux technologies de l'information et de la communication (TIC) que le télétravail est admis en tant que nouveau mode de travail (Lagand, s.d. c). Techniquement, ce précepte s'est développé et amélioré au fur et à mesure des années grâce à la sécurisation des échanges, à l'évolution des communications (visioconférences), à la création de nouvelles applications ainsi qu'à l'amélioration des connexions internet, comme l'explique Lagand (s.d. d). Nous voici dans les années 2000 et, malgré l'apparition d'Internet, des courriels, des smartphones et même des réseaux sociaux, le télétravail évolue encore lentement et ne s'est pas vraiment répandu, d'après Paris Innovation Review (2011b).

Avec la crise sanitaire que nous connaissons actuellement, le télétravail s'est non seulement développé partout dans le monde, mais il a été imposé quotidiennement aux travailleurs. De ce fait, l'absence de choix et l'isolement causés par ce phénomène engendrent chez certains collaborateurs une détresse psychosociale, malgré un accord-cadre européen sorti en 2002 consolidant les droits et la sécurité des télétravailleurs (Lagand, s.d.e).

En définitive, le télétravail existait bien avant la crise du Covid-19, comme nous venons de le voir et comme le soutient Lederlin (2020c). Cette pratique s'est développée progressivement depuis les années 50 « sous l'effet des mutations technologiques (digitalisation, robotisation, assistance algorithmique) ainsi que des théories managériales qui les ont accompagnées (en particulier, les injonctions à l'autonomie et à l'adaptation » (Lederlin, 2020d, p.37).

3.1. Avant la pandémie

Le droit du travail permet du télétravail « occasionnel » qui requiert, selon la loi, l'accord de l'employeur et du télétravailleur. En impliquant un consentement de part et d'autre, l'employeur ne peut pas, en principe, obliger le travailleur à travailler à domicile, et ce dernier n'a pas le droit non plus d'exiger le télétravail à son supérieur hiérarchique (FEB, s.d.b).

3.2. Pendant la crise

Aux mois de mars et d'avril 2020, plus de 50% de travailleurs ont été habilités à travailler à domicile, alors que le nombre précédant l'épidémie ne dépassait que légèrement les 25% (Acerta, 2020a, octobre 13).

À la mi-octobre 2020, l'enquête menée par Acerta, la KU Leuven et HR Square (Acerta, 2020b, octobre 13) atteste que les employeurs autorisent encore plus de quatre belges sur dix (41,5%) à travailler à domicile. Comme le rappelle la RTBF (2021a), le travail à distance est toujours obligatoire dès que la fonction le permet depuis le deuxième confinement de mi-octobre. La notoriété du télétravail s'est donc accentuée avec la crise, et, à ce stade, l'enthousiasme des employeurs est de mise au vu de l'efficacité de cette pratique (Acerta, 2020c, octobre 13).

Cependant, il ressort d'une récente enquête (Acerta, 2020a, octobre 12) que, malgré le confinement et les recommandations du gouvernement à télétravailler une majorité de jours par semaine, les entreprises ont peu respecté la stratégie du télétravail à temps plein préconisé. Les raisons évoquées par les concernés à Acerta (2020b, octobre 12) stipulent les effets favorables du travail en présentiel tels que les liens positifs entre collègues, ainsi que la coopération entre les dirigeants et les équipes, alors que l'impact négatif de l'éloignement physique sur l'esprit de groupe est soulevé. En effet, pour 72% des employeurs, le télétravail entrave la cohésion et 68% redoutent des conséquences négatives sur le travail en équipe, d'après Acerta (2020c, octobre 12).

Cette même enquête (Acerta, 2020d, octobre 13) signale qu'un travail « hybride » à de l'avenir. Selon 72% des employeurs ayant répondu à l'enquête Acerta (2020), le télétravail offre une marge d'indépendance au travailleur, plus d'autonomie et 63% pensent que vie privée et vie professionnelle peuvent être mieux équilibrées. Ensuite, à partir de mars 2021, le

gouvernement a durci les règles sur le télétravail afin de contenir la propagation du virus (RTBF, 2021b) ; le télétravail doit rester obligatoire partout où il est réalisable, durant les semaines à venir. Malgré tout, un manque de discipline est constaté par les contrôles renforcés opérés au sein des entreprises. En cas de non-respect de la loi sur le télétravail, des amendes administratives seront appliquées (RTBF, 2021c).

À présent que le contexte du télétravail est explicité, il est opportun d'en préciser son ampleur à l'heure du Covid-19.

3.3. Le télétravail en chiffre

La RTBF (2020) annonce qu'avant la crise Covid-19, sur dix employés belges, quatre n'avaient jamais télétravaillé. Le graphique ci-dessous nous transmet les tout premiers chiffres recensés fin mars 2020 par Digital Wallonia dans les mots de Charlot (2020a) concernant l'ampleur du télétravail au début du premier confinement en Belgique et en Wallonie.

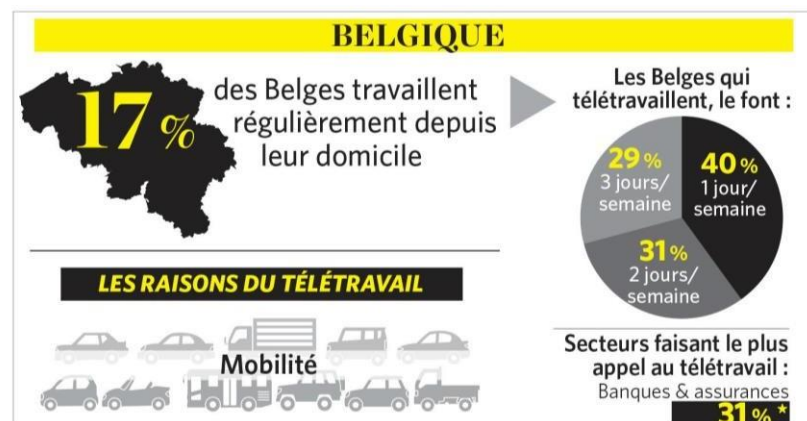


Figure 2 : Le télétravail en chiffres. Extrait de Charlot (2020b)

Ensuite, nous pouvons observer sur le tableau ci-dessous l'évolution consécutive du télétravail de 84,4% en période de confinement, lorsque le télétravail avait été rendu obligatoire, par rapport à avant la crise du Covid-19 (Acerta, 2020d, octobre 12). Depuis la fin du confinement en avril 2020, beaucoup d'entreprises ont pris la décision d'encore privilégier le télétravail quand cela était possible, et c'est le cas pour 41,5% des travailleurs, selon l'étude d'Acerta, de la KU Leuven et d'HR Square (2020e, octobre 12) ; ce qui montre une évolution moins importante que pendant le confinement mais tout de même de 51,4% en plus après le confinement qu'avant la pandémie.

Tableau 1 : Télétravail/travail à domicile, % de travailleurs qui sont autorisés à télétravailler avant, pendant et après le confinement du coronavirus. Extrait de Acerta (2020f, octobre 12)

	Avant le confinement, pas de recommandation des pouvoirs publics sur le télétravail	Pendant le confinement, télétravail recommandé et/ou obligatoire	Après le confinement, télétravail recommandé	Évolution du télétravail pendant vs avant le confinement	Évolution du télétravail après vs avant le confinement
Services	36,9 %	64,6 %	52,2 %	+74,9 %	+41,3 %
Secteur financier	50,2 %	83,4 %	76,4 %	+66,1 %	+52,2 %
Commerce	2,2 %	17,9 %	12,8 %	+712,5 %	+481,3 %
Industrie manufacturière	9,1 %	21,3 %	16,6 %	+132,5 %	+81,4 %
Pouvoirs publics	54,5 %	88,8 %	78,0 %	+62,9 %	+43,1 %
Non-marchand	27,2 %	51,0 %	43,5 %	+87,5 %	+59,8 %
Autres	37,9 %	67,6 %	52,9 %	+78,4 %	+39,6 %
Tous les secteurs	27,4 %	50,5 %	41,5 %	+84,4 %	+51,4 %

Cependant, le télétravail à 100% n'a été pratiqué que dans très peu de cas depuis mars 2020, selon Acerta (2020g, octobre 12). En effet, d'après leur étude, Acerta a recensé que « 61,5 % des employeurs permettraient à leur(s) employé(s) de travailler depuis chez eux au moins deux jours par semaine quand la fonction le permet » ; une moyenne de 3,2 jours pour les cadres et employés si leur mission est compatible avec du télétravail (2020). En revanche, pour 98,1% des ouvriers, le télétravail n'est pas envisageable d'après leur entreprise (Acerta, 2020).

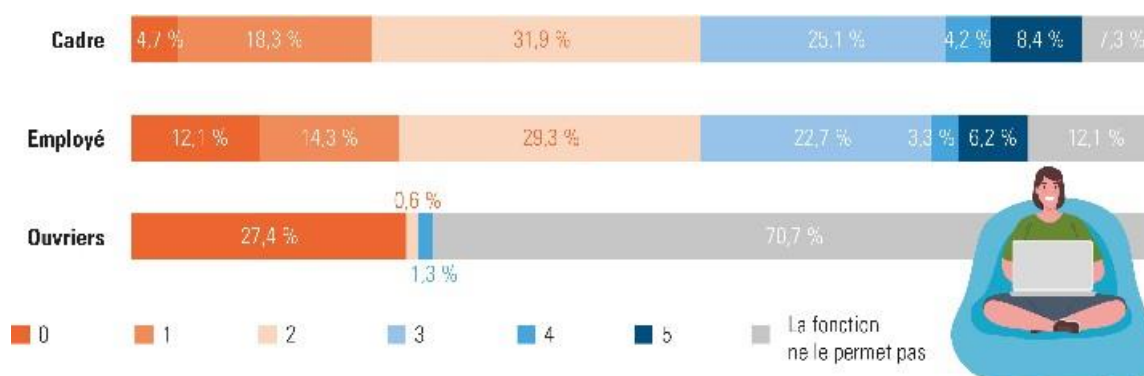


Figure 3 : Nombre de jours par semaine où les collaborateurs peuvent télétravailler si la fonction le permet. Extrait de Acerta (2020h, octobre 12)

En conclusion, nous mettrons en avant le lien que fait Lederlin (2020e) entre le télétravailleur actuel et l'ouvrier apparaissant dans le film de Charlie Chaplin « les Temps modernes » de 1936. En effet, tout comme l'ouvrier et la machine ne formaient plus qu'un, que l'ouvrier n'arrivait plus à s'en distinguer et qu'il finissait par « ressembler à un automate fou », comme le décrit Lederlin (2020f, p.39), le travailleur à distance subit le même sort avec l'intelligence artificielle de son ordinateur portable qu'il utilise « sans qu'il ait à se déplacer, à faire des pauses, ni même à manger ou à se laver (comme en témoignent de nombreuses enquêtes menées depuis le confinement) ».

Lederlin (2020g) ajoute :

selon le philosophe Byung-Chul Han, en effet, nous serions passés d'une société de la discipline – celle du sujet « obéissant », le sujet moderne sensible au bien commun et soumis à l'impératif du « je dois » – à une société de la performance – celle du sujet « performant », augmenté par les technologies, délié des autres et de son propre corps, qui se trouve soumis à un impératif autrement plus tyrannique, celui du « je peux, donc je dois ». (p.39)

Lederlin (2020h) explique qu'en pénétrant légalement dans nos domiciles, le télétravail envahit petit à petit chaque moment de notre vie, aussi bien chez les cadres que chez les employés. En effet, au lieu de favoriser une meilleure conciliation vie professionnelle – vie privée loin de l'entreprise, les travailleurs à distance auraient plutôt repoussé les limites et ne pourraient peut-être tout simplement plus se passer de ... travailler (Lederlin, 2020i) !

4. Style de management d'avant crise

Avant de décrire le style de management d'avant crise, nous tenons à rappeler que les « travailleurs du confinement », autrement dit ceux qui ont continué à exercer et à adapter leur profession durant la première vague de la crise du Covid-19 sont « les professions

intermédiaires administratives de la fonction publique, les policiers et militaires, les cadres de la fonction publique et les cadres d'entreprise », d'après Lambert et al. (2020a, p.2).

Le modèle de style de management de Blake & Mouton étudie le management en tant que tel, ainsi que le côté relationnel lié à ce rôle (Hallet et al., 2019e). Blake & Mouton se sont donc basés sur ces deux axes et ont identifié cinq styles de management bien distincts, imprégnés du contexte socio-économique des années 1970 :

le style autocratique, centré exclusivement sur les activités ; le style social ou paternaliste, centré exclusivement sur les personnes ; le style « médiane » ou collégial, compromis entre les deux axes ; le style anémique, absent sur les deux axes ; et le style en équipe ou démocratique, hautement investi sur les deux axes (Hallet et al., 2019f, p.10).

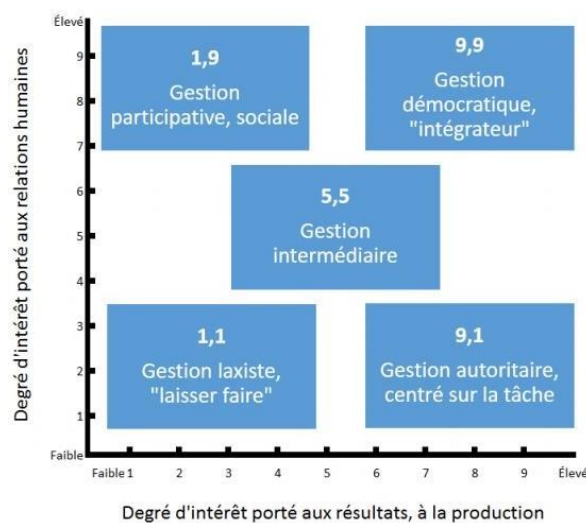


Figure 4 : Styles de management. Extrait de Blake & Mouton (1964, as cited in Hallet et al., 2019g)

Hallet et al. (2019h) soulignent l'absence de prise en compte du côté humain et de la motivation au travail par le modèle de Blake & Mouton (Payre & Scouarnec, 2015a) – car ces facteurs étaient encore trop récents à leur époque – et ont donc actualisé ce modèle en y insérant la reconnaissance au travail. De plus, Hallet et al. (2019i, p.11) souhaitent prendre en compte l'activité même du manager et, de ce fait, étudient « le rôle qui articule la stratégie de

l'organisation avec la réalité de vie des équipes (Payre & Scouarnec, 2015b) ». Pour Savall & Zardet (as cited in Payre & Scouarnec, 2015c), le rôle du manager est non seulement de communiquer, coordonner et concerter activement, mais aussi de contribuer au bon déroulement de la stratégie de l'entreprise, de favoriser l'autonomie et de motiver les salariés à participer. Il est vrai, « l'expérience de travail n'est pas uniquement objective (via les activités, la production) et subjective (via les personnes) mais elle est aussi collective » (Gomez ; Dietrich & Taskin, 2016, as cited in Hallet et al., 2019j, p.11) ».

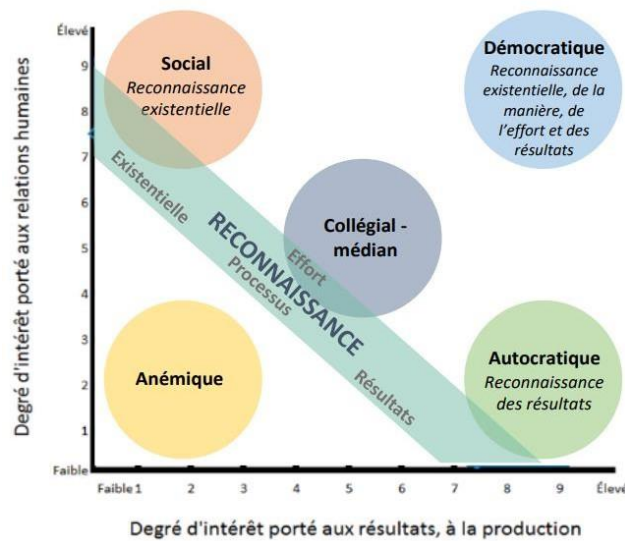


Figure 5 : Styles de management enrichis par la dimension de "reconnaissance" (adaptée de Blake et Mouton, 1964). Extrait de Hallet et al. (2019k).

5. Avantages, inconvénients et dangers du télétravail

« Comme toute innovation en matière d'organisation du travail, le télétravail demeure porteur d'opportunités mais aussi de risques et d'abus » (Vendramin, 2005, as cited in Dumas & Ruiller, 2014d, p. 72).

5.1. Pour la société

Ruiller, Dumas & Chédotel (2017b, p.3), sans en réfuter ses multiples avantages, soulignent les problèmes managériaux liés au télétravail tels que « la culture du présentisme, l'absence de changement de style managérial, l'éclatement des collectifs de travail, [et] le risque d'isolement du salarié ». De même, ils s'interrogent sur la façon de conserver la

perception de proximité à distance des personnes constituant une équipe éparse de télétravailleurs.

Les répercussions de ce phénomène varient selon les entreprises qui pratiquaient déjà le télétravail depuis un certain temps, de celles qui y ont eu recours à la suite de la pandémie, d'après l'UCLouvain (s.d.a). Pour les premières, il s'agit juste d'une amplification des mesures existantes, pour les secondes, l'heure est à l'expérimentation de nouvelles conditions de travail avec des interactions et des outils différents (UCLouvain, s.d.b).

Comme nous l'expliquions déjà dans un précédent travail,

Vayre (2019a) ajoute que les télétravailleurs, étant à distance, s'exposent moins aux normes, règles et valeurs de l'organisation dont ils font partie. « De ce fait, [ils] sont moins attachés, moins engagés, plus indépendants, ont un moindre sentiment d'appartenance et une moindre identification à l'organisation de travail (Golden, 2009 ; Harris, 2003 ; Hislop & Axtell, 2007 ; Mello, 2007a ; Sardeshmukh et al., 2012 as cited in Vayre, 2019b, p.31) » (Trigaux, 2020a).

Pour remédier à cela, 36% des entreprises comptant plus de 100 travailleurs demanderaient à leurs cadres de mettre en évidence la culture de l'entreprise auprès des salariés qui télétravaillent, d'après l'enquête menée par SD Worx (s.d.a).

Pour comprendre les problèmes d'adaptation cités ci-dessus, il est important de souligner que les entreprises étaient réticentes par le passé quant aux changements à apporter pour assurer la réussite du télétravail. Les éléments qui retiennent certaines organisations de passer au télétravail sont en fait essentiels à la réussite de ce dernier : « l'engagement, l'encadrement et la formation des cadres dirigeants » (SD Worx, s.d.b). Olivier de Wasseige, administrateur délégué de l'Union Wallonne des Entreprises (UWE), ajoute deux facteurs importants pointés du doigt dans l'enquête SD Worx (s.d.c) : proposer du matériel technologique adéquat aux employés et « préparer les collaborateurs et les dirigeants à cette évolution dans l'organisation du travail avec un management reposant sur des objectifs ».

De plus, afin de faciliter l'instauration du télétravail aux entreprises qui le souhaiteraient, les employeurs sondés par SD Worx (s.d.d) font part des points à surveiller :



Graphique 1 : Graphique à barres « Quel avertissement pouvez-vous donner à d'autres organisations qui envisagent de mettre en place le télétravail ? ». Extrait de SD Worx (s.d.e, p.32).

Toujours selon l'enquête de terrain de l'UWE & SD Worx (s.d.a), les entreprises voient également les points positifs du télétravail. En effet, « les employeurs observent que le télétravail contribue à ... » (UWE & SD Worx, s.d.b) :

Tableau 2 : Les employeurs observent que le télétravail contribue à... Extrait de UWE & SD Worx (s.d.c, p.10).

% bien	Observation
82	la satisfaction des collaborateurs concernant le télétravail
81	le bien-être de vos collaborateurs
78	l'autonomie et l'indépendance des collaborateurs
73	le support technique/IT aux collaborateurs
71	la productivité et l'efficacité du travail de vos collaborateurs
71	l'implication de vos collaborateurs vis-à-vis de l'organisation
61	l'alignement et la clarté du travail à effectuer
60	la définition des objectifs
57	la collaboration en équipes
56	les informations et la communication d'entreprise
55	diriger et piloter à distance

5.2. Pour le manager

Comme l'explique Lacan (in Frimousse & Peretti, 2020a), d'innombrables entreprises et leurs travailleurs ont été plongés dans le télétravail à temps-plein sans aucune expérience préalable de cette pratique, et ce à cause du confinement soudain et imprévisible. Même si le télétravail était déjà exercé occasionnellement par certains salariés, rares sont ceux qui le pratiquaient cinq jours sur cinq et ils étaient même plutôt nombreux (49%) à ne jamais l'avoir exercé avant la pandémie (Lacan, in Frimousse & Peretti, 2020b).

Non seulement, le télétravail a remis en cause le concept managérial de contrôle, ancré chez certains managers, ne permettant plus d'exercer une surveillance physique accrue en tout temps (Lacan, in Frimousse & Peretti, 2020c). Mais encore, Lacan (in Frimousse & Peretti, 2020d) ajoute que ces derniers ont dû apprendre à faire confiance à leurs collaborateurs et à superviser le travail qualitatif et non plus quantitatif. Quelques-uns, cependant, pris de court par ce contexte particulier, n'ont pas su faire face, négligeant l'absolue nécessité de consolider la communication, ainsi que la cohésion de leur équipe, déplore Lacan (in Frimousse & Peretti, 2020e).

En définitive, Lacan (in Frimousse & Peretti, 2020f) conclut que le confinement n'a épargné personne ; aguerris ou non, tous ont dû faire preuve d'ingéniosité pour surmonter cette période. Cette expérience met en avant la nécessité d'aménager de « nouvelles pratiques managériales fondées sur la régulation qualitative des relations interpersonnelles (même à distance) et non plus sur la mesure de la performance individuelle quantitative. Bref, un télétravail réellement managé » (Lacan, in Frimousse & Peretti, 2020g, p.134).

Pour Metzger & Cléach (2004b), encadrer ou commander une équipe nécessite un contact direct entre le responsable et le(s) salarié(s) afin d'éviter, comme dans le cas du télétravail, de rencontrer des réticences de ces deux parties. De plus, d'après Christidis (s.d.), 1/3 des cadres préfèrent le travail en présentiel afin de pouvoir garder un œil sur l'avancement de son équipe.

Deluzet (in Frimousse & Peretti, 2020h) conclut ce point : « le télétravail exigera des managers agiles ». Il est vrai, ce phénomène a bousculé les habitudes de management des cadres et, par conséquent, a modifié leur travail quotidien. Ce sujet est tellement complet et varié que nous avons réalisé un tableau récapitulatif en annexe reprenant les avantages, inconvénients et difficultés auxquels les managers ont dû faire face lors de l'instauration du télétravail intégral.

6. Défis/ Adaptation du management à distance

Tout d'abord, Vayre & Delfosse (2019c) décrivent le rôle des managers dans l'instauration du travail à domicile comme étant stratégique et indispensable, puisqu'ils doivent acquérir de nouveaux savoirs et aptitudes, tels que l'évaluation des salariés à distance (en préférant la qualité à la quantité – Lacan et al., as cited in Frimousse & Peretti, 2020i), le maintien des interactions sociales directes et informelles (quand possible) afin de conserver une cohésion d'équipe entre les travailleurs, la confiance envers les salariés et la notion de délégation (Mello, 2007b ; Greer & Payne, 2014 ; Taskin & Bridoux, 2010, as cited in Vayre & Delfosse, 2019d ; Lacan et al., as cited in Frimousse & Peretti, 2020j).

Voici, sous forme de figure les conseils d'Accompagner le télétravail contraint (2020a) concernant les facteurs de succès en termes de management en télétravail :

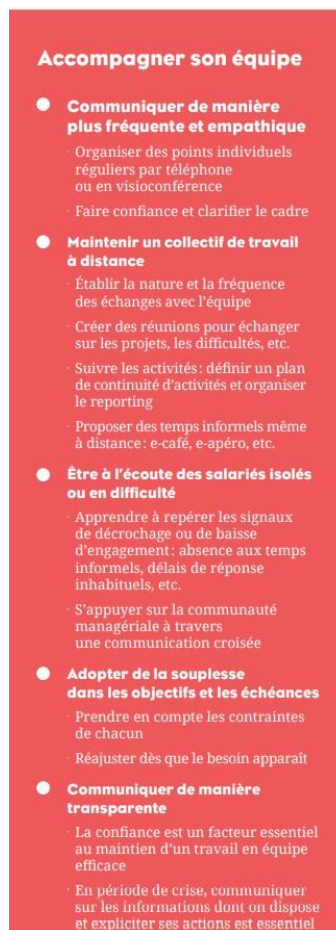


Figure 6 : Accompagner son équipe. Extrait de « Accompagner le télétravail contraint » (2020b, p.35).

Néanmoins, toutes ces compétences ne s'acquièrent pas toutes seules, c'est pourquoi Lautsch et Kossek (2011, as cited in Vayre & Delfosse, 2019e) prônent la formation des managers et des télétravailleurs pour qu'ils soient conscients des difficultés liées au télétravail et de la nécessité d'être consciencieux et prêts à faire évoluer leurs habitudes managériales à distance.

Ensuite, Frimousse & Peretti (2020k) expliquent que les managers ont dû s'adapter à vivre beaucoup moins de rencontres informelles à distance que d'accoutumée et, par conséquent, aux réticences des travailleurs de contacter leur cadre de manière digitale ou téléphonique, qui laissent généralement place à des entretiens beaucoup plus formels. Certains cadres ont fait face à cette situation en utilisant davantage les réseaux sociaux, connus pour être totalement informels, avec leurs subordonnés (Frimousse & Peretti, 2020l). Malheureusement ce ne fut pas le cas de tous et les relations managériales se sont affaiblies considérablement (Frimousse & Peretti, 2020m), notamment à cause de l'absence totale de certains managers, ne sachant pas comment agir (Lacan et al., as cited in Frimousse & Peretti, 2020n).

D'après Chevrier (2012, as cited in Jacquemin et al., 2018a), les équipes virtuelles demandent davantage d'énergie aux managers puisqu'ils doivent guider la communication dans leur équipe, faire en sorte de conserver la motivation de cette dernière et atteindre les objectifs fixés ; cela mène à un surinvestissement notable des managers à distance. En effet, Martinez, et al. (2005a) exposent aussi des heures de travail beaucoup plus élevées chez les cadres par rapport aux autres salariés, malgré la réglementation commune qui les lie à l'entreprise. Cependant, les télétravailleurs qui sont sous un contrat de travail particulier en faveur du travail à domicile ne sont pas restreints dans leur temps de travail (Martinez, et al., 2015b).

Enfin, à la suite de l'instauration du télétravail intégral, dont la gestion managériale est totalement différente du télétravail occasionnel qui était pratiqué jusqu'à présent, les cadres se sont retrouvés dans une posture encore méconnue, à gérer leur équipe de collaborateurs sans en voir aucun d'eux quotidiennement (Montamat, as cited in Frimousse & Peretti, 2020o).

Alors, la meilleure réponse des managers à cette situation ne peut être que le management par les valeurs, qui veillera à surmonter tous les problèmes rencontrés lors du travail à distance généralisé cités précédemment (Attia, as cited in Frimousse & Peretti, 2020p). En conclusion, « empathie, solidarité, veille sociale, accompagnement et écoute

deviennent les maîtres mots aujourd’hui pour arriver à manager des collaborateurs sous pression, contrainte, peur et angoisse, [...] peur d’être contaminé si on reste à proximité physiquement ». (Attia, as cited in Frimousse & Peretti, 2020q, p.112).

6.1. Évaluation et contrôle

Contrôler c’est, par définition, dans le cadre du contrat de travail, superviser l’exécution des prestations, et ce peu importe le niveau d’autonomie (Alix, 2004a). Contrôler, c’est donc évaluer le travail effectué, quantifier le temps de travail légal, être informé sur la progression des projets mais aussi des erreurs des salariés pouvant porter atteinte à l’entreprise (Alix, 2004b).

D’après Alix (2004c), ce contrôle peut être notamment d’ordre quantitatif, comme par exemple, évaluer la durée (temps effectif, délai de réalisation) ainsi que la quantité de travail et les temps de repos. Mais également non quantitatif, c’est-à-dire, l’attitude professionnelle comme l’esprit d’initiative et d’équipe, autant que la disponibilité durant les heures de travail (Alix, 2004d).

Différents systèmes de contrôles technologiques, sous forme de logiciels, existent et sont efficaces mais questionnent la légitimité de la vie privée à préserver, bien que la mise en place de toute surveillance doive être signalée au travailleur à distance (Alix, 2004e ; Jacquemin et al., 2018b), car elle augmente les moyens de pression sur ce dernier (Wikipédia, 2021b). À ce titre, « l'article 8 de la Convention Européenne de Sauvegarde des Droits de l'Homme et des Libertés Fondamentales prévoit que ‘toute personne a droit au respect de sa vie privée et familiale [...] et de sa correspondance’ ». (Alix, 2004f). Martinez et al. (2005c) concluent en affirmant que le contrôle doit toujours respecter la loi et également la vie privée des travailleurs.

Or, l’évaluation de la performance des travailleurs en 2020 est rendue très compliquée à cause du Covid-19 car les objectifs fixés par les entreprises ont évolué pour correspondre au contexte actuel (Frimousse & Peretti, 2020r). En outre, il est essentiel de tenir compte de l’inégalité des conditions de travail vécue dans les équipes et de remarquer, comme Frimousse & Peretti (2020s) que « les évaluations individuelles, comme les évaluations collectives, sont peu adéquates dans ce contexte et peuvent même durablement entacher la motivation et la confiance » des télétravailleurs (Frimousse & Peretti, 2020t, p.129). C’est pourquoi cette année doit être évaluée différemment pour mettre en évidence l’engagement honoré et les

sacrifices consentis par les salariés pendant cette pandémie mondiale. En d'autres mots, « la place du télétravail va modifier significativement les collaborations et modes de travail ; le management des équipes, la délégation, la motivation, la définition des objectifs doivent être repensés. En conséquence, l'évaluation de la performance est à adapter » (Frimousse & Peretti, 2020u, p.129).

Le contrôle est souvent tu, voire nié, par les entreprises car il va de pair avec la dimension de surveillance, qui s'oppose à l'idée de confiance et d'autonomie à laquelle on s'attend (Taskin & Tremblay, 2010a). D'où cette idée d'un « passage d'un management du contrôle à un management de l'engagement qui serait encore plus manifeste dans des situations de télétravail où la supervision directe (associée au contrôle visuel et au contrôle du temps de travail) devient problématique » (Taskin & Tremblay, 2010b, p.11).

6.2. Autonomie et confiance : leur rôle dans la gestion de crise

Les cadres ont appris à donner leur confiance à leurs collaborateurs, qui comme résultat en ressentent la pression et la responsabilité, pour rendre efficace leur management à distance (Montamat, as cited in Frimousse & Peretti, 2020v). En effet, d'après Vercoastre, une fois la confiance et la responsabilité données au télétravailleur, celui-ci aura toutes les cartes en main afin de réaliser les meilleurs choix (as cited in Frimousse & Peretti, 2020w), notamment en termes de la gestion de son temps de travail, de la planification de ses missions (Martinez et al., 2005d). Selon Montamat, cet impact de la crise sur la gestion managériale des cadres pourrait être très positif sur le long terme et faciliter le développement des améliorations liées au travail à domicile telles que « autonomie, confiance, conciliation des temps de vie pro-perso » (Montamat, as cited in Frimousse & Peretti, 2020x, p.138) en revenant aux bases du management : « l'écoute, le sens, l'objectif et les moyens pour y arriver » (Vercoastre, as cited in Frimousse & Peretti, 2020, p.148), c'est-à-dire que cette situation inédite demande aux managers de « mobiliser encore davantage leurs compétences émotionnelles et [pour se faire] de développer une relation de confiance » (Frimousse & Peretti, 2020y, p.107). Pour Vercoastre, grâce à ces deux concepts basiques, le rôle du cadre pourrait bien être révolutionné.

Cependant, il n'est pas aisé d'instaurer une relation de confiance lors d'une crise sanitaire (Menger, 2020a). Tout d'abord, parce que cette relation n'est pas créée naturellement par le manager, mais parce que la pandémie l'y oblige, ensuite parce que l'éloignement ne

facilite pas les liens sociaux et la cohésion d'équipe, bien au contraire (Menger, 2020b). De plus, ce nouveau management peut être bénéfique aux deux acteurs tant que le travailleur ne se sent pas contrôlé (Martinez et al., 2005e).

6.3. La qualité des relation de travail

Malheureusement, et ce n'est pas un secret, le travail à distance amplifie « le mouvement de division et de fragmentation des travailleurs » (Lederlin, 2020j, p.43).

En effet, comme nous le remarquons déjà dans un autre travail (Trigaux, 2020b) :

les télétravailleurs, exerçant leur emploi à distance de leur entreprise et donc de leurs collègues, doivent maintenir une cohésion d'équipe et des relations entre eux et avec la hiérarchie afin de mener à bien leur mission professionnelle. À la suite de lectures sur le sujet, il est possible d'émettre l'hypothèse que l'absence physique des travailleurs, la raréfaction de leur communication et le manque d'informalité entre eux sont des facteurs qui influencent de manière essentiellement négative la cohésion d'équipe et les relations humaines des télétravailleurs (Vayre, 2019c) sur le moyen et long terme en compromettant de ce fait leurs projets professionnels. Ces télétravailleurs peuvent donc souffrir de démotivation (Ollivier, 2017a) ou d'isolement (Taskin & Tremblay, 2010c ; Ruiller, Dumas & Chédotel, 2017c) et avoir tendance à mal se comprendre (Michinov, 2008a) ; tout ceci affecterait vraisemblablement la coordination des membres de l'équipe (Michinov, 2008b).

Ensuite, toujours d'après ce travail réalisé précédemment (Trigaux, 2020c), il est prouvé que :

la communication (informelle ou non) est moins fréquente à distance (Gajendra & Harrison, 2007 ; Lundberg & Lindfors, 2002 ; McNaughton *et al.*, 2014, Taskin &

Bridoux, 2010 as cited in Vayre, 2019d et Allen, 1977 ; Cramton & Webber, 2005 ; Conrath, 1973 ; Kiesler & Cummings, 2002 ; Van den Bulte & Moenaert, 1998 as cited in Michinov, 2008c), et que ceci diminuerait le partage des informations relatives au métier même (Keller & Holland, 1983 as cited in Michinov, 2008d), ainsi qu'aux connaissances et compétences (Taskin & Bridoux, 2010 as cited in Vayre, 2019e) et affecterait la coordination des membres de l'équipe (Cramton, 2001 ; Zahn, 1991 ; Foulon-Molenda, 200 ; Navarro, 2001 as cited in Michinov, 2008e) et donc leur compréhension commune (Vayre, 2019f).

Enfin, d'après Ollivier (2017b), les membres d'une équipe de télétravail sont en proie à la démotivation sur le long terme à cause du manque d'interaction sensorielle. De plus, ces équipes ont du mal à se comprendre, faute « d'indices sociaux externes » tels que les mimiques, le regard, l'expression émotionnelle, etc., ce qui a un impact négatif sur leur collaboration (Kraut et al., 1980 ; Sproull & Kiesler, 1985 as cited in Michinov, 2018f).

En conclusion, on se rend compte que l'absence physique des travailleurs, la raréfaction de leur communication et le manque d'informalité entre eux sont des facteurs qui influencent de manière essentiellement négative la cohésion d'équipe et les relations humaines des télétravailleurs sur le moyen et long terme. Une solution possible serait de généraliser le télétravail occasionnel et non intégral tel que nous le vivons actuellement (Lederlin, 2020k). D'ailleurs, Lederlin (2020l, p.44) indique que des employeurs tentent d'établir l'organisation de « temps collectifs », permettant aux salariés de tous se retrouver au bureau certains jours fixes. Cependant, « une telle organisation permettra peut-être de maintenir l'activité et la collaboration des travailleurs » mais il n'est pas dit qu'elle aura un effet sur « leur coopération (qui suppose notamment une forme d'entraide et de concertation informelle) et [...] leur cohésion sociale », s'inquiète Lederlin (2020m, p.44).

Comme dit précédemment, le management a un nouveau rôle de conciliation et joue un rôle important dans le sentiment d'appartenance à une équipe, et peut renforcer les liens qu'ont les travailleurs les uns avec les autres. Cela peut se faire via la mise en place de

réunions informelles à intervalles réguliers (hebdomadaires par exemple), ou de discussions spontanées.

7. Impact de la crise sur le rôle du manager de proximité

Nous avons vu préalablement que le contexte du télétravail questionne le manager quant à l'évaluation de la performance ; que le projet professionnel des salariés est mis à mal par manque de cohésion et d'interactions sociales et qu'il en découle une démotivation et une mauvaise compréhension dues à la raréfaction de la communication entre les collaborateurs et la hiérarchie. Le partage d'information, ainsi dilué, compromet également les données relatives au métier même mais aussi aux connaissances et aux compétences (Chevrier, 2012a).

Concernant l'identification au groupe, le fonctionnement à distance tend à amoindrir le sentiment d'appartenance et la cohésion sociale (Kiesler, Cummings, 2002, as cited in Chevrier, 2012b) car c'est essentiellement dans la coprésence que se forment une histoire commune et de la complicité, et qu'émergent des normes de fonctionnement social.

7.1. Besoins des travailleurs

Pour mieux appréhender la nécessité d'aménager de nouvelles stratégies managériales, il nous semble opportun d'envisager les besoins des télétravailleurs. À cette fin, revisitons la pyramide de Maslow conçue pour le travail.

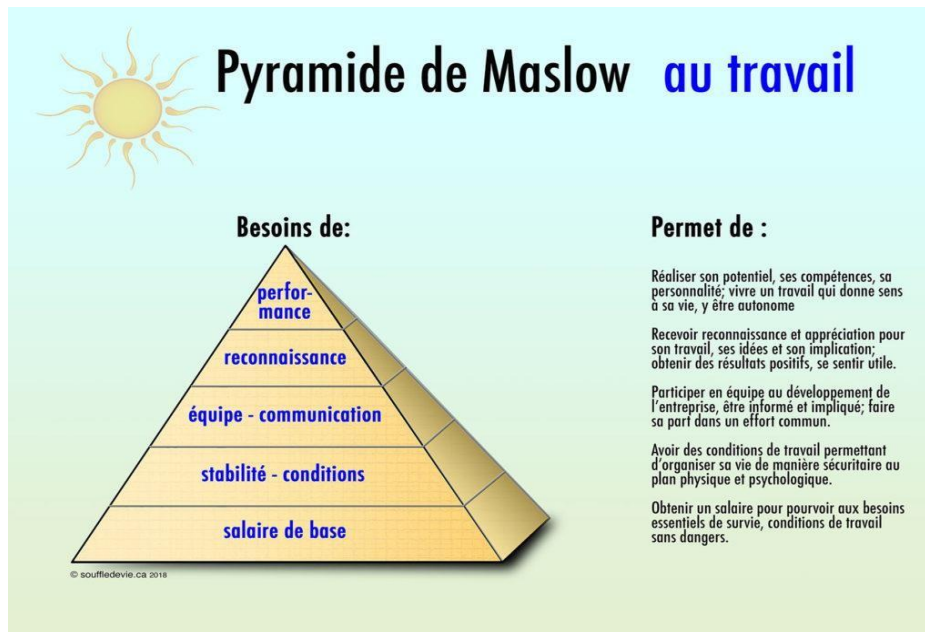


Figure 7 : Pyramide de Maslow au travail. Extrait de <https://www.ecosia.org/images/?q=pyramide%20de%20maslow%20au%20travail#id=54B609EF33510E1AEB C59A9A6286B4247E2F4FB4>

Lorsque l'on s'en réfère à la pyramide de Maslow, chaque niveau de la pyramide doit être satisfait en grande partie avant de pouvoir accéder à l'échelon suivant.

Or, dans une enquête menée par « les psychologues et neuroscientifiques Martin Seligman, Carl Rogers, Erik Erikson & Mihaly Csikszentmihalyi » pour Bloom at Work (s.d.a), les chiffres démontrent que l'épanouissement des adjoints est plus élevé dans les entreprises qui favorisent les besoins aspirationnels. Afin de (re)motiver et de pourvoir à l'engagement des salariés, il serait donc important, selon Fréminville (Bloom at Work, s.d.b), d'amplifier la créativité, l'innovation et la fierté d'appartenance ; en quelque sorte donc, de réorganiser la pyramide en comblant les besoins ultimes tels que schématisés ci-après.

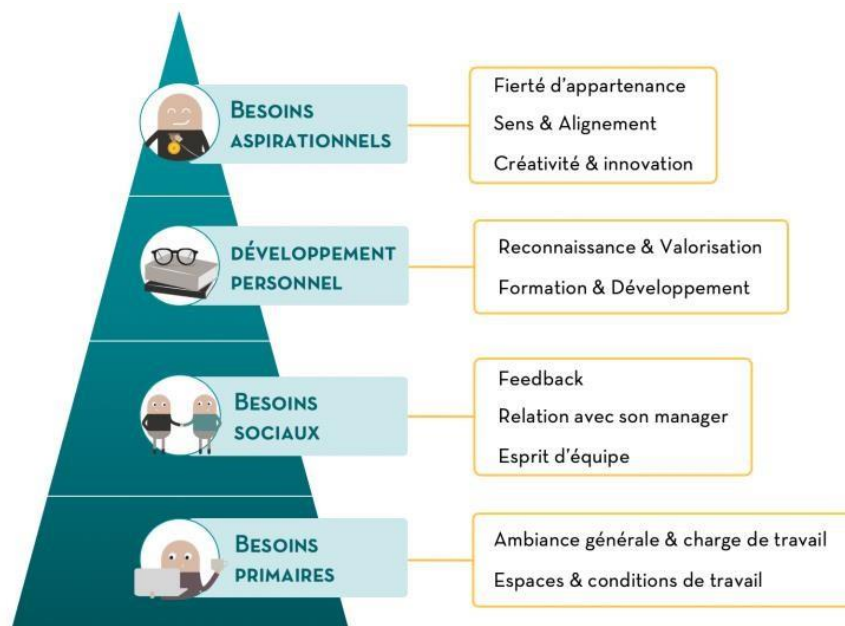


Figure 8 : Les 10 leviers du bien-être au travail. Extrait de <https://www.bloom-at-work.com/blog/les-10-piliers-de-bloom/>

Il apparaît dès lors primordial, afin de maintenir le sentiment d'appartenance des télétravailleurs, que le manager incite les échanges et l'entraide entre les collaborateurs et donc favorise la coopération (Guide télétravail Québec, 2021a). Qu'il consolide ces liens de collectivité avec la culture de l'entreprise et l'objectif commun. Ce qui, comme nous l'avons déjà souligné, est bénéfique en termes de motivation, mais aussi de loyauté et de production.

C'est-à-dire, aménager des outils de communication adéquats et sécurisés, porter assidûment de l'intérêt à ses collaborateurs, reconnaître les réalisations de chacun des participants de son équipe, faire part des nouveautés de l'entreprise, instaurer divers événements virtuels et offrir des formations (Guide télétravail Québec, 2021b).

7.2. QVT (qualité de vie au travail) et impacts sur l'entreprise

D'après l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT), la qualité de vie au travail (QVT) est devenue une préoccupation importante pour de nombreuses entreprises (Liberi, 2018a). Aujourd'hui, la crise sanitaire soulève encore plus l'importance du bien-être et de la performance et par conséquent, les entreprises visent à améliorer la QVT de leurs salariés. Celle-ci, qui contribue au concept managérial récent de la philosophie participative, est néanmoins souvent assimilée aux seuls champs visant l'amélioration des

risques psychosociaux, des conditions de travail et de la performance (Liberi, 2018b ; Chapelle, 2018).

L'Organisation Mondiale de la Santé (OMS, 1994), définit la qualité de vie au travail par « la santé physique de la personne, son état psychologique, son niveau d'indépendance, ses relations sociales, ses croyances personnelles et sa relation avec les spécificités de son environnement ».

Selon l'ANI (Accord National Interprofessionnel) du 19 juin 2013, la QVT correspond au bien-être ressenti au travail par les individus et « englobe l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt du travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité, un droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué » (Accord national interprofessionnel du 19 juin 2013, Titre II, Art. 1, as cited in Renard & Zimmermann, 2020, p.370). La transition managériale est donc devenue une nécessité afin de combler les besoins des travailleurs mais aussi d'améliorer leur qualité de vie qui est directement liée au bon fonctionnement de l'entreprise. Ainsi, ce nouveau type de management aura un effet bénéfique sur l'entreprise ainsi que sur le travailleur.

7.3. Bilan du rôle du manager après un an de télémanagement

Ce point reprenant un sujet particulièrement récent, la littérature n'a pas encore publié de revue dans ce domaine. Cependant, il nous semblait pertinent d'établir ce bilan après un an de crise épidémique. Par conséquent, nous nous sommes appuyés sur des références crédibles, reconnues et ayant analysé le rôle du manager après cette année de télémanagement.

Alors que les managers n'étaient déjà pas enclins au télétravail, un an après le début de la crise du covid-19, ils sont toujours les moins fervents à son essor, notamment en raison des visioconférences en boucle, de l'utilisation des messageries instantanées pour administrer leur équipe, des appels inopportuns, de la planification des projets à distance, de l'emploi des logiciels pour suivre les objectifs, etc (Challenges, 2021).

Nous venons de soulever différents points qui revêtent du caractère important de l'adaptation du manager de proximité face au télétravail. En effet, son rôle est prépondérant dans tous ses aspects depuis toujours et encore plus aujourd'hui.

D'après Fiche métier : Manager de proximité (2021), il est non seulement l'intermédiaire, l'interface entre l'entreprise et les employés ; en relayant les attentes des uns vers les autres, il gère la cohésion et les conflits pour le bien de tout un chacun, et ce, par un encadrement optimal. De plus, il est le garant des objectifs opérationnels à atteindre. Il apporte du soutien psychologique et représente un appui pour ses collaborateurs en manque de repères et reconnaît leur mérite. Enfin, pour faire sens à leurs tâches, il les inclut dans les projets de la société. En tant que guide, le manager de proximité conduit son équipe vers le progrès et la réalisation de ses attentes professionnelles.

Comme décrit précédemment, le manager se trouve être le point d'attache entre la société et les employés. Les conditions de travail ayant changé avec l'apparition du Covid-19, le manager de proximité a dû faire face aussi bien au manque de préparation de l'entreprise dans la transition vers le numérique, qu'à l'isolement ressenti par le télétravailleur. Tout ceci a donné lieu à un changement drastique dans la façon de gérer une équipe et a non seulement amené à une augmentation significative des heures de travail du manager (Manager en télétravail, 2020), mais aussi à une réflexion sur la façon d'appréhender cette nouvelle situation.

7.4. Perspectives d'amélioration

a) La communication virtuelle

Dans ce contexte de télétravail, l'importance de la communication (bien que virtuelle) est flagrante afin de maintenir une entreprise fonctionnelle ; elle est le levier stratégique qui consent à la motivation et à la consolidation d'une équipe mais également à l'interactivité des informations fondamentales.

Selon Mintzberg (2015a), trois des dix rôles assumés par les cadres sont associés à l'information (porte-parole) et relèvent de l'observation et de la diffusion. Ensuite, d'autres rôles sont plutôt interpersonnels : significatifs de leader et devant assurer la liaison entre ses collaborateurs (Mintzberg, 2015b).

Même si le concept de la communication au sens large reste immuable dans ses grands principes, le manager doit se réapproprié une nouvelle stratégie dont les efforts s'avèrent conséquents en termes d'adaptations et d'énergie car il devra davantage anticiper ses faits et gestes (Chevrier, 2012c ; ABCI, 2019a).

Le manager est donc plus que jamais, dans ce contexte de remaniement d'organisation et d'insécurité, astreint à communiquer constamment au risque d'éveiller un sentiment de défiance, d'inquiétude (désarroi) et d'insatiabilité chez les employés (ABCI, 2019b).

Dès lors, par sa communication, le manager doit répondre aux attentes de façon personnalisée, et s'adapter à chaque collaborateur dont les besoins, les aspirations et l'identité sont différents pour tous et très nuancés. Cela nécessite une bonne connaissance de tout un chacun et donc de créer et de cultiver un climat propice au dialogue (ABCI, 2019c) ; ce qui, nous le concédons, est plus complexe à distance. Sa communication doit être transparente, explicite et significative tant envers ses collaborateurs que vis-à-vis de sa hiérarchie afin de répondre à l'essence même des deux parties (ABCI, 2019d).

Tout ce qui précède prouve à quel point la communication virtuelle est primordiale et est devenue l'outil essentiel et prépondérant dans le travail à distance (Chevrier, 2012d). Elle est centralisatrice du télétravail et on imagine clairement l'impact de sa portée et donc la dimension qu'elle opère et génère en termes de conséquences positives ou négatives sur le management (MG, s.d.a).

Par conséquent et dans ce contexte, il nous semble intéressant de s'interroger sur les incidences des interactions digitales qu'ont subies les managers dans leur organisation (MG, s.d.b). Bien que leur nécessité (intérêt) ne soit plus à prouver (activité et contact des collaborateurs préservés), les dispositifs numériques se sont toutefois heurtés à différents seuils (MG, s.d.c). En effet, lors de visio-conférence, le langage non-verbal, dont l'importance est réputée dans la communication, est absent. Ce qui peut entraîner un décodage factice du message. De plus, le contact inhibé par le distanciel complexifie l'encadrement du manager (MG, s.d.d). D'où la nécessité pour le manager d'être extrêmement préparé à la communication virtuelle et de façon optimale (via des formations par exemple).

b) L'utilisation des outils informatiques

D'autres difficultés résultent des inégalités envers les approches numériques liées notamment à la géolocalisation (réseau défectueux) mais aussi aux compétences et ressources en cas de problème rencontré et ce quel que soit l'âge (MG, s.d.e).

En effet, Bobillier-Chaumon (2019a) explique que les TIC génèrent d'importantes possibilités de gestion des activités à travers d'innombrables technologies à maîtriser telles que celles de la communication (intranet...), de la collaboration (groupware, workflow,

agenda partagé...), de la gestion (par des progiciels), d'assistance à la décision (SIAD...), et de la formation (EIAH...).

Etant donné la rapidité d'émersion de ces outils numériques et leur nécessité tant pour l'employé que pour le manager, une formation continue s'impose pour les deux parties, comme le soulignait déjà DigitalWallonia (2019).

Avant de clore ce chapitre, n'oublions pas l'importance du droit à la déconnexion, légiférée en Belgique depuis 2018 (CESI, 2018), qui régleme le numérique et la limite entre vie privée et vie professionnelle. Ceci, afin d'éviter une prolongation des heures de travail en dehors des horaires convenus et ainsi d'éviter le burnout tant pour le télétravailleur que pour le cadre (droit à la déconnexion, 2021).

En effet, selon Delaye & Boudrandi (2010a), l'épuisement professionnel, dénommé burnout, est difficilement identifiable chez les managers de proximité tant leur situation socioprofessionnelle relève d'un style de vie « naturel » les confrontant en permanence à l'hypermodernité des connexions en tout genre. Ceux-ci en sont de plus en plus victimes en raison de l'évolution de leur rôle qui se transforme en faiseur de marketing de services qui doivent agir dans l'immédiateté (Delaye & Boudrandi, 2010b).

On peut tirer comme conclusion, comme le confirme une étude récente (Studyrama Pro, 2020a), que si le télétravail a été vite instauré et exploitable à court terme, c'est grâce à l'ardeur du travail fourni par les managers et les supports de la direction. En effet, durant la crise, leur travail a considérablement augmenté : pour les **DSI (70%), pour les DRH (50%) et pour les managers (51%) (Studyrama Pro, 2020b)

8. Conclusion générale

L'objectif de ce travail visait à répondre à la question « en quoi la crise du covid-19 a-t-elle eu un impact sur le management de proximité à la suite du télétravail généralisé dans la majorité des entreprises ? ».

Le télétravail s'est implanté progressivement entre les années 90 et 2000 grâce à l'amélioration des TIC et du numérique, mais son évolution est restée très lente. C'est

finalement le confinement, rendu obligatoire durant la pandémie, qui va propulser le télétravail à grande échelle dans le monde, et ce, de façon soudaine, quotidienne et forcée dans toutes les fonctions où cela est possible. Ce qui n'a pas été sans conséquences pour le management.

Pour mieux en comprendre les tenants et aboutissants, et après s'être tout d'abord penchés sur le concept du télétravail et de manager de proximité, nous nous sommes intéressés aux différents composants de ces changements. Pour une meilleure visibilité, nous avons, préalablement, soulevé les inégalités vécues pendant la crise dans différentes professions ainsi que par le manager, avant de déterminer son rôle pré-pandémique.

Il en ressort que la crise a amplifié les inégalités déjà existantes. Parmi elles, les femmes et les ouvriers, sont soit mis à l'arrêt, soit obligés de travailler en présentiel. À ce niveau, bien que les cadres aient été épargnés, ils se sont toutefois heurtés à nombres de changements et des difficultés dans la réalisation quotidienne de leur travail devenue essentiellement digitale. Comme tout télétravailleur, le cadre a dû jongler entre la sphère privée et professionnelle (Lambert & al., 2020b). En outre, le manager, dont l'entreprise accusait un retard ou un dysfonctionnement numérique en a été pénalisé dans ses conditions de travail. La culture de l'entreprise, exercée jusqu'alors, a également eu un impact sur le manager qui a été confronté à une remise en question en termes de management plus axé sur l'humain (que sur l'activité).

À la lueur de ces différents aspects relevés, nous nous sommes interrogés quant aux conséquences rencontrées en termes d'organisation pour le télémanager. Les recherches théoriques et empiriques effectuées nous ont permis de mieux appréhender l'impact du télétravail sur le management de proximité pendant la crise dont les principales idées sont citées ci-dessous.

En ce qui concerne la gestion des télétravailleurs, le cadre de proximité s'est vu concilier performance et qualité de vie du travailleur dont, entre autres, la participation à la prise de décision ; ajuster son autorité et son style de management social incluant l'autonomie, la motivation et régulant le contrôle ; gérer l'espace-temps et l'éclatement des collectifs ; développer et entretenir une dynamique/cohésion de groupe tout en se préoccupant de l'aspect individuel sans être intrusif ; être objectif et bienveillant pour éviter toute pression ; superviser le travail qualitatif et non plus quantitatif ; maintenir un travail performant et productif à distance afin de réaliser les objectifs de la société ; équilibrer la quantité d'entretiens formels

et informels en utilisant davantage les réseaux sociaux au risque d'altérer fortement les relations managériales (Frimousse & Peretti, 2020z) ; innover dans cette situation inédite où le manager doit gérer son équipe sans voir aucun de ses collaborateurs au quotidien (Montamat, as cited in Frimousse & Peretti, 2020a) ; adapter son mode d'évaluation par rapport au contexte et aux inégalités des conditions de travail en tenant compte de l'engagement et des sacrifices concédés par les employés (Frimousse & Peretti, 2020b).

Au niveau de la gestion organisationnelle : repenser le rôle du management et son organisation ; planifier, organiser et contrôler le travail à distance ; ajuster le caractère et le flux des échanges (Accompagner le télétravail contraint, 2020c).

Concernant les TIC : veiller à ce que chacun de ses collaborateurs accède à une bonne connexion et exploite correctement les différentes technologies numériques ; dispenser/proposer des formations si nécessaire ; faire respecter et s'imposer le droit à la déconnexion ; garantir du matériel informatique et des outils de travail performants ; s'approprier et maîtriser toutes les différentes formes de technologies.

À l'issue de ce travail, il nous est apparu que le manager de proximité a rencontré deux difficultés notables. Tout d'abord, il a dû s'adapter dans l'immédiateté à cause du changement soudain parvenu lors de la mise en place du télétravail à temps plein du jour au lendemain. Ensuite, ce dernier a fourni un travail beaucoup plus conséquent, revisitant, en outre, son mode de communication et de management, le tout, en faisant preuve d'innovation.

9. Annexes

9.1. Annexe 1 :

Tableau récapitulatif des avantages et inconvénients pour le manager

	MANAGERS		
TÉLÉTRAVAIL	Avantages	Inconvénients	Difficultés
Gestion des télétravailleurs	<p>Traçabilité informatique (surveillance et contrôle) - (Hamon-Cholet & Rougerie, 2000 ; Harris, 2003).</p> <p>Recrutement plus aisé de personnel géographiquement éloigné et moins disponible (Mc Gee, 2005 cité par Mello, 2007c).</p>	<p>Augmentation de la régulation et du contrôle (Bobillier-Chaumon, 2019b ; Dambrin, 2004).</p> <p>Complexité de management (Felstead et al., 2003).</p> <p>Éclatement des collectifs de travail (Ruiller, Dumas & Chédotel, 2017d, p.3).</p> <p>Exigences inhérentes à la gestion de l'espace et du temps (CARSAT, 2012 p. 2).</p>	<p>Concilier performance et qualité de vie (Tremblay, 2001).</p> <p>Conserver la légitimité de son autorité (Milgram, 1974).</p> <p>Développer une autorité charismatique, en ce compris, permettre le succès et la prospérité des employés dont la légitimité d'expertise se rapporte aux compétences techniques, managériales ou stratégiques (Weber, 1965).</p>

		<p>Le rapport à la hiérarchie est modifié (plus grande part d'initiative du salarié).</p>	<p>Ajuster son style de management social (besoins et relations des salariés), intégrateur (implication des individus au travers d'un objectif commun), compromis (équilibre entre travail et moral des employés), laisser-faire (autonomie), autocrate (Blake & MacCanse, 1991).</p> <p>Participation et délégation du processus de décision : ce qui consent à une satisfaction des employés et par conséquent augmente la performance (Mac Gregor & Likert, 1960).</p> <p>Les méthodes participatives n'aboutissent pas toujours à une meilleure production ((Stogdill,1974).</p> <p>Importance de la gestion individuelle (Basse, 1997).</p> <p>Tenir compte de la dynamique et du développement du groupe : engagement des salariés vis-à-vis des objectifs et de leurs aptitudes pour réaliser les tâches (Hersey & Blanchard, 1982).</p>
--	--	---	---

			<p>L'efficacité varie selon les facteurs de contingence cultivés tels que le style motivationnel privilégié envers les membres du groupe (concernant les relations ou la tâche) ainsi que le degré de contrôle de la situation. Cela dépend donc de la façon dont le manager exploite ses ressources cognitives (expérience et intelligence). (Fiedler, 1967).</p> <p>Rôle d'accompagnateur sans être intrusif. Rapport de confiance et transparence relationnelle (Greenworking, 2012, p. 3).</p> <p>Entretenir la cohésion de l'équipe (CARSAT, 2012, p.3).</p> <p>Position objective et bienveillante tout en veillant à ce qu'aucune pression ne s'implémente (Di Martino & Wirth, 2006, p. 3).</p> <p>Veiller aux normes de sécurité du travailleur et préserver ses droits et ses devoirs légiférés dans le code du travail (Harvey, 2017, p. 3).</p>
--	--	--	---

<p>Gestion de socialisation</p>	<p>L'isolement social favorise les divergences entre les personnes et crée donc l'innovation en envisageant d'autres perspectives, loin de la conformité et de « L'endoctrinement » présents dans l'entreprise (Nemeth, 1997, p. 11-12).</p>	<p>L'équilibre vie privée/vie professionnelle peut être menacé par le manque d'harmonie (la discordance) entre travail/famille suite à un manque d'organisation et de délimitation de ces deux sphères (Mello, 2007d).</p> <p>Style de coopération entre les travailleurs à reconsidérer (Felstead, 2003).</p> <p>Polarisation du groupe plus difficile en l'absence d'échanges d'arguments entre les individus (Allard Poesis, 2003, p. 14).</p> <p>La résolution de conflit se gère en groupe : les échanges interpersonnels permettent de résoudre le conflit, de même que la polarisation débouche sur la création et la négociation d'un conflit (Doise & Moscovici, 1992).</p> <p>L'intensité du télétravail nuit à la « socialisation organisationnelle » qui permet la prise de connaissance de la culture de l'entreprise (us et coutumes) au contact de ses collaborateurs et supérieurs.</p>	<p>Adapter une politique de gestion des ressources humaines liée à la désatialisation en tenant compte des effets psychosociologiques dû à l'isolement social (Taskin, 2010)</p>
---------------------------------	--	---	--

<p>Gestion organisationnelle</p>	<p>Déspatialisation (Taskin, 2003c) : effectuer ses tâches professionnelles hors du « bureau », à distance avec un cadre définit (heures et méthode de travail). (Tietze, 2002, p. 385)</p> <p>Flexibilité spatiale et temporelle du travail (Taskin, 2010).</p> <p>Culture du présentéisme : le télétravail réduit les absences (malgré des problèmes de santé, plus de 62% d'employés maintiennent le télétravail).</p>	<p>Visibilité (pas d'observation directe du travailleur) et présence (manque d'interactions proches entre employés et manager) ((Felstead et al., 2003).</p> <p>Repenser le rôle du management (Taskin, 2010, p. 73).</p> <p>Planifier, organiser et contrôler le travail à distance.</p> <p>Encadrer, coordonner et motiver à distance constituent des difficultés d'agencement (Di Martino & Wirth, 1990, p. 3).</p>	
<p>Communication</p>	<p>Interactions collégiales en visio-conférence visant à réduire le sentiment d'isolement (Vega et Brennan, 2000, p.473-476), as cited (Taskin, 2010, p. 65).</p>	<p>L'éloignement ébranle la communication ainsi que l'émission des informations (Di Martino & Wirth, 1990, p. 3).</p>	<p>Absence de changement de style managérial (Ruiller, Dumas & Chédotel, 2017e, p.3).</p>

Santé / bien-être		<p>Bien que les possibilités de l'intelligence artificielle (IA) en matière de progression et d'amélioration de la productivité soient importantes, des questions majeures liées à la santé et la sécurité au travail (SST) se posent lors de l'intégration de systèmes d'IA dans un environnement de travail. (Stress, troubles musculosquelettiques, intensification du travail et pertes d'emploi potentielles comptent parmi les risques psychosociaux existants, avec la violence physique, dans les environnements de travail digitalisés (Moore, 2018a).</p>	<p>Brown out : perte de sens de son travail (désintéressement, perte de performance, voire abdication).</p>
TIC	<p>Les TIC sont élémentaires pour organiser le télétravail (Greenworking,2012). Elles contribuent à une vie professionnelle moins agitée et diminuent le stress et la fatigue (DGAFP, 2016).</p> <p>Systèmes de surveillance sur la Protection des données pour éviter la cybercriminalité (CARSAT, 2012).</p> <p>Les TIC permettent une réhumanisation grâce aux outils de communication pointus (<i>chat</i>, visioconférence...).</p>	<p>Sécurité de la technologie : mesurer les risques et assurer une protection des données. Installer un dispositif de communication permettant la collaboration telles qu'une messagerie et des vidéoconférences. Pour augmenter la confiance et examiner les performances, un système transparent de régie des tâches est à envisager.</p>	<p>Garantir du matériel informatique et des outils de travail performants (Morel A-Lhuissier, 2006, p.4).</p> <p>Eviter l'envoi intempestif de courriers électroniques. Ceux-ci ont une fonction de communication collaborative et non de contrôle ou d'excédent d'informations (Greenworking, 2012, p. 4).</p>

	<p>Dans le domaine de la gestion des ressources humaines, l'une des intégrations IA les plus populaires est appelée « people analytics » (outils analytiques RH), qui consiste principalement à utiliser le Big Data et les outils numériques pour « mesurer, suivre et comprendre les performances des employés, les différents aspects de la planification des effectifs, la gestion des talents et la gestion opérationnelle » (Collins, Fineman et Tsuchida, 2017, p. 3).</p>		
--	---	--	--

10. Table des graphiques

Graphique 1 : Graphique à barres « Quel avertissement pouvez-vous donner à d'autres organisations qui envisagent de mettre en place le télétravail ? ». Extrait de SD Worx (s.d.e, p.32)..... 17

11. Table des tableaux

Tableau 1 : Télétravail/travail à domicile, % de travailleurs qui sont autorisés à télétravailler avant, pendant et après le confinement du coronavirus. Extrait de Acerta (2020f, octobre 12)..... 12

Tableau 2 : Les employeurs observent que le télétravail contribue à... Extrait de UWE & SD Worx (s.d.c, p.10)..... 17

12. Table des figures

Figure 1 : Illustration de la notion de télétravail. Extrait de mémoire Université du Québec à Montréal <https://archipel.uqam.ca/2982/1/M9346.pdf>..... 7

Figure 2 : Le télétravail en chiffres. Extrait de Charlot (2020b) 11

Figure 3 : Nombre de jours par semaine où les collaborateurs peuvent télétravailler si la fonction le permet. Extrait de Acerta (2020h, octobre 12)..... 12

Figure 4 : Styles de management. Extrait de Blake & Mouton (1964, as cited in Hallet et al., 2019g)..... 14

Figure 5 : Styles de management enrichis par la dimension de "reconnaissance" (adaptée de Blake et Mouton, 1964). Extrait de Hallet et al. (2019k)..... 15

Figure 6 : Accompagner son équipe. Extrait de « Accompagner le télétravail contraint » (2020b, p.35) 19

Figure 7 : Pyramide de Maslow au travail. Extrait de <https://www.ecosia.org/images/?q=pyramide%20de%20maslow%20au%20travail#id=54B609EF33510E1AEBC59A9A6286B4247E2F4FB4> 26

Figure 8 : Les 10 leviers du bien-être au travail. Extrait de <https://www.bloom-at-work.com/blog/les-10-piliers-de-bloom/>..... 27

13. Bibliographie

- Accompagner le télétravail contraint. (2020). *Envies de changer*, N° 3(1), 32-35.
- Alves Cachapela, L., & Université de Liège > Master sc. trav., F. S. (ex 2e M. (2016). *Le télétravail. Confiance et autocontrôle : Alternative ou partenaires du contrôle à distance ?*
- Autissier, D., & Vandangeon Derumez, I. (2007). Pas de changement sans adhésion des managers. *L'Expansion Management Review*, N° 126(3), 116.
- Bobillier-Chaumon, M.-É. (2019). TIC et mutations du travail : In *Psychologie du Travail et des Organisations : 110 notions clés* (p. 420-424). Dunod.
- Bollecker, G., & Nobre, T. (2016). Les stratégies de gestion des paradoxes par les managers de proximité : Une étude de cas. *Recherches en Sciences de Gestion*, 113(2), 43.
- Chapelle, F. (2018). *Risques psychosociaux et qualité de vie au travail*. Dunod.
- Chevrier, S. (2012). Peut-on faire virtuellement équipe ? : Le cas des équipes internationales de projet. *Nouvelle revue de psychosociologie*, n° 14(2), 35.
- Delaye, R., & Boudrandi, S. (2010). L'épuisement professionnel chez le manager de proximité : Le rôle régulateur de l'entreprise dans la prévention du Burnout. *Management & Avenir*, 32(2), 254.
- Dumas, M., & Ruiller, C. (2014). Le télétravail : Les risques d'un outil de gestion des frontières entre vie personnelle et vie professionnelle ? *Management & Avenir*, 74(8), 71.
- Franck, N., & Zante, É. (2021). La santé mentale à l'épreuve du confinement : Impact du confinement sur la santé mentale des Français. *Pratiques en santé mentale*, 67e année(1), 6-13.
- Frimousse, S., & Peretti, J.-M. (2020). Les changements organisationnels induits par la crise de la Covid-19. *Question(s) de management*, n° 29(3), 105-149.
- Frimousse, S., & Peretti, J.-M. (2020, avril). Concilier distance et proximité, nouveau défi managérial. *Question(s) de management*, n°30(4), 107.
- Hallet, C., Taskin, L., Terlinden, L., De Schampheleire, J., & Vanroelen, C. (2019). *Styles de management et bien-être au travail Recherche qualitative sur les styles de management pratiqués et enseignés en Belgique*. Emploi Belgique.

- Knights, D., & Willmott, H. (Eds.) (2012). *Introducing organizational behaviour and management*. (2nd ed. ed.) Cengage Learning.
- Krzeslo, E. & Martinez, E. (2007). *Clés pour ... introduire le télétravail dans une entreprise*. Direction générale Humanisation du travail.
- Lambert, A., Cayouette-Remblière, J., Guéraud, 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.
- Lederlin, F. (2020). Télétravail : Un travail à distance du monde. *Etudes*, Novembre(11), 35-45.
- Liberi, Y. (2018). Qualité de vie au travail (QVT). *Risques psychosociaux et qualité de vie au travail*. Dunod.
- Martinez, E., Krzeslo, E., Salomez, K., De Schampheleire, J., Vilrocx, J., & Alaluf, M. (2005). *Télétravail et négociation collective*. ULB, VUB, SPF Emploi, Travail et Concertation sociale & Fonds social européen.
- Mello, J. A. (2007). Managing telework programs effectively. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 19(4), 247-261.
- Metzger, J.-L. (2009). Focus—Les cadres télétravaillent pour... Mieux travailler. *Informations sociales*, n° 153(3), 75-77.
- Metzger, J.-L., & Cléach, O. (2004). Le télétravail des cadres : Entre suractivité et apprentissage de nouvelles temporalités. *Sociologie du travail*, 46(4), 433-450.
- Michinov, E. (2008). La distance physique et ses effets dans les équipes de travail distribuées : une analyse psychosociale. *Le travail humain*, volume 71.
- Mintzberg, H. (2015). Henry mintzberg, the nature of managerial work (1973) & simply managing : What manager do - and can do better (2013).: paperback: 298 pages publisher: harper & row(1973) language: english isbn: 978-0060445560 paperback: 216 pages publisher: berrett-koehler(2013) language: english isbn: 978-1609949234. *M@n@gement*, 18(2), 186.
- Ollivier, D. (2017). Le succès du télétravail. Les effets de la nouvelle loi Travail. *Études*, Décembre (12), 33-46.

- Payre, S., & Scouarnec, A. (2015). Manager : Un métier en mutation ? Essai de lecture rétro-prospective pour dessiner les contours du métier de manager et les accompagnements RH nécessaires. *Revue de gestion des ressources humaines*, 97(3), 3.
- Perrot, É. (2020). La crise du coronavirus. *Etudes*, Mai(5), 21-34.
- Renard, L., & Zimmermann, B. (2020). *Gute arbeit* et qualité de vie au travail. Catégoriser la qualité du travail en France et en Allemagne. *Sociologie*, 11(4), 367.
- Ruiller, C., Dumas, M., & Chédotel, F. (2017). Comment maintenir le sentiment de proximité à distance ? Le cas des équipes dispersées par le télétravail. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, n°27 (3), 3-28.
- Taskin, L. (2003). Les Enjeux du télétravail pour l'organisation. *Reflets et perspectives de la vie économique, Tome XLII*(1), 81-94.
- Taskin, L., Tremblay, D-G., & Walrave, M. (2010). Dossier coaching exécutif de gestionnaires Télétravail. *Gestion*, volume 35.
- Trigaux, C. (2020). *Comment les télétravailleurs gèrent-ils leur cohésion d'équipe et les relations humaines à distance ?*
- Vayre, E. (2019). Les incidences du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social. *Le travail humain*, volume 82.
- Vayre, É., & Delfosse, C. (2019). Les enjeux psychosociaux du télétravail : Comment accompagner les organisations ? *Le Journal des psychologues*, n° 367(5), 22-26.

14. Sitographie

- Acerta. (2020, mars 24). *Obligation de télétravail : Conséquences pour l'employeur en cas de non-respect*. Acerta. Consulté 7 avril 2021, à l'adresse <https://www.acerta.be/fr/blog/employeurs/obligation-de-teletravail-consequences-pour-lemployeur-en-cas-de-non-respect>
- Acerta. (2020, octobre 12). *La popularité du télétravail augmente de 50 % par rapport à la période précoronavirus*. Acerta. Consulté 8 avril 2021, à l'adresse

<https://www.acerta.be/fr/a-propos-dacerta/dans-la-presse/la-popularite-du-teletravail-augmente-de-50-par-rapport-a-la-periode-precoronavirus>

Acerta. (2020, octobre 13). *Le télétravail toujours au moins deux fois plus populaire qu'avant le confinement dû au coronavirus*. Acerta. Consulté 8 avril 2021, à l'adresse

<https://www.acerta.be/fr/blog/employeurs/le-teletravail-toujours-au-moins-deux-fois-plus-populaire-quavant-le-confinement-du-au-coronavirus>

Alix, P. (2004). *Contrôler l'activité des télétravailleurs salariés*. VirtuaLegis. Consulté 19 avril 2021, à l'adresse <http://www.jurifiscal.com/bulletins/document.php?ref=124>

Avec 40% des foyers de coronavirus actifs sur les lieux de travail, « l'obligation de télétravail est encore nécessaire », confirment les autorités. (2021, mars 17). RTBF Info.

https://www.rtb.be/info/belgique/detail_avec-40-des-foyers-de-coronavirus-actifs-sur-les-lieux-de-travail-l-obligation-de-teletravail-est-encore-necessaire-confirment-les-autorites?id=10720613

Charlot, C. (2020, mars 27). *Le télétravail en chiffres (Graphique)*. Site-Trends-FR.

<https://trends.levif.be/economie/high-tech/numerik/le-teletravail-en-chiffres-graphique/article-normal-1269181.html>

Christidis, N. (s. d.). *Le télétravail en Belgique : Avantages et inconvénients*. Consulté 17 avril 2021, à l'adresse <https://blog.mynextcompany.eu/fr/teletravail-belgique>

Comment entretenir le sentiment d'appartenance à distance ? (2021, janvier 25). Guide télétravail Québec. <https://guideteletravail.quebec/comment-entretenir-le-sentiment-dappartenance-a-distance/>

Coronavirus : Comment organiser le travail à distance ? (s. d.). UCLouvain. Consulté 18 avril 2021, à l'adresse <https://uclouvain.be/fr/decouvrir/coronavirus-comment-organiser-le-travail-a-distance.html>

Coronavirus : L'OMS parle de « crise sanitaire mondiale majeure de notre époque » pendant que l'Europe se barricade. (2020, mars 16). *Le Monde.fr*. https://www.lemonde.fr/planete/article/2020/03/16/le-point-sur-l-epidemie-due-au-coronavirus-dans-le-monde-multiplication-des-mesures-de-confinement-et-fermetures-de-frontieres_6033198_3244.html

- Coronavirus : Le télétravail plus appliqué en Belgique que dans d'autres pays européens.* (2020, mai 22). RTBF Info. https://www.rtbf.be/info/economie/detail_coronavirus-le-teletravail-plus-applique-en-belgique-que-dans-d-autres-pays-europeens?id=10507076
- COVID-19 – Chronologie de l'action de l'OMS.* (2020, avril 27). Consulté 6 avril 2021, à l'adresse <https://www.who.int/fr/news/item/27-04-2020-who-timeline---covid-19>
- Crise du Covid-19 : quel impact sur le télétravail pour les entreprises wallonnes ?* (s.d.). UWE et SD Worx. Consulté 17 avril 2021, à l'adresse <https://www.uwe.be/wp-content/uploads/2020/07/SDWorx-UWE-Teletravail-Juillet2020.pdf>
- Définition et législation.* (2021, mars 3). Beswic. <https://www.beswic.be/fr/themes/teletravail/definition-et-legislation>
- DigitalWallonia.be. (2019). Consulté 9 mai 2021, à l'adresse <https://www.digitalwallonia.be/fr/publications/transformation-des-entreprises-home>
- Droit à la déconnexion : Ce que dit le Code du travail.* (2021). Consulté 9 mai 2021, à l'adresse <https://www.journaldunet.fr/management/guide-du-management/1201613-droit-a-la-deconnexion-code-du-travail-loi/>
- FEB. *COVID-19 : Télétravail.* (s. d.). Consulté 6 avril 2021, à l'adresse <https://www.feb.be/domaines-daction/securite--bien-etre-au-travail/securite--bien-etre-au-travail/covid-19--teletravail/>
- Fiche métier : Manager de proximité - Cegos.* (2021). Consulté 9 mai 2021, à l'adresse <https://www.cegos.fr/fiches-metiers/les-metiers-du-management/fiche-metier-manager-de-proximite>
- Il ne faut surtout pas généraliser le télétravail.* (2020, juin 24). La Première. Consulté 18 avril 2021, à l'adresse https://www.rtbf.be/lapremiere/emissions/detail_matin-premiere/accueil/article_il-ne-faut-surtout-pas-generaliser-le-teletravail?id=10527190&programId=60
- Impact des interactions digitales sur le management.* (s. d.). Consulté 9 mai 2021, à l'adresse <https://www.mgconsultants.be/page/impacts-interactions-digitales-teletravail-management-confinement-belgique.html>
- Jacquemin, C., Rousseau, A., Stinglhamber, F., & Terlinden, L. (2018). *Management à distance* (Rapport final N° 7, n° 2). Chaire laboRH en Management Humain et Transformations du Travail.

<https://alfresco.uclouvain.be/alfresco/service/guest/streamDownload/workspace/SpacesStore/540bcb6c-f71f-46a7-a4bb-4280750d3d47/Axe%20Rapport%20complet.pdf?guest=true>

Jancovici, J-M. (2000). Note de synthèse sur le télétravail. *Ministère de l'Industrie – Mission pour le développement durable*. <http://www.postel-vinay.net/osi/manicore.pdf>

La communication comme instrument de motivation. (2019). ABCI. Consulté 9 mai 2021, à l'adresse <http://www.abci.org/blog/la-communication-comme-instrument-de-motivation.html>

Lagand, S. (s. d.). *La naissance du télétravail : La petite histoire*. Consulté 8 avril 2021, à l'adresse <https://www.facteurrh.com/012017/stephanie-9>

Le télétravail : Actualités du droit belge. (s. d.). Consulté 8 avril 2021, à l'adresse <https://www.actualitesdroitbelge.be//droit-du-travail/droit-du-travail-abreges-juridiques/le-teletravail/le-teletravail>

Le télétravail en Belgique : Les employeurs flamands, wallons et bruxellois font le bilan (été 2020). (s.d.). SD Worx. Consulté 17 avril 2021, à l'adresse https://www.sdworx.be/-/media/sd-worx/documents/sdworx-ebook_telewerken_fr.pdf?la=fr-be&hash=20B918088D643DB7D8FF6041CD75307F287AF002

Le télétravail gagne la confiance des managers et dirigeants. (2020, septembre 1). Studyrama Pro. <https://www.studyrama.com/pro/travail-distance/le-teletravail-gagne-la-confiance-des-managers-et-dirigeants-22205.html>

Le travail à domicile et le télétravail. (2020, juillet 30). Consulté 6 avril 2021, à l'adresse <https://fr.workpocket.be/2/2/le-travail-domicile-et-le-tltravail/>

Légiférer le droit à la déconnexion | CESI. (2018). Consulté 9 mai 2021, à l'adresse <https://www.cesi.be/fr/a-la-une/legiferer-le-droit-la-deconnexion>

Les 10 leviers du bien-être au travail. (s. d.). *Bloom at Work*. Consulté 8 mai 2021, à l'adresse <https://www.bloom-at-work.com/blog/les-10-piliers-de-bloom/>

Loi—Wet. (s. d.). Consulté 7 avril 2021, à l'adresse https://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/change_lg_2.pl?language=fr&nm=1978070303&la=F

Management à distance. (2021, mars 3). Beswic. <https://www.beswic.be/fr/themes/teletravail/management-distance>

Manager en télétravail : 13 comportements à abandonner maintenant pour renforcer votre cohésion d'équipe. (2020, décembre 15). *Réinventer son travail*. <https://www.reinventersontravail.com/13-erreurs-manager-teletravail/>

Menger, P.-M. (2020, avril 10). Forces et fragilités de la confiance en contexte critique de pandémie. *Collège de France*. <https://www.fondation-cdf.fr/2020/04/10/forces-et-fragilites-de-la-confiance-en-contexte-critique-de-pandemie/>

OIT. *Face à une pandémie : Assurer la sécurité et la santé au travail*. (2020, avril 28). [Publication]. http://www.ilo.org/global/topics/safety-and-health-at-work/events-training/events-meetings/world-day-safety-health-at-work/WCMS_742765/lang--fr/index.htm

Pourquoi la révolution douce du télétravail ne prend pas—Paris Innovation Review. (2011, mars 24). Consulté 8 avril 2021, à l'adresse <http://parisinnovationreview.com/article/pourquoi-la-revolution-douce-du-teletravail-ne-prend-pas>

Télétravail : Les chefs essorés après un an de management à distance en mode dégradé. (2021). Challenges. Consulté 9 mai 2021, à l'adresse https://www.challenges.fr/entreprise/vie-de-bureau/teletravail-les-chefs-essorés-apres-un-an-de-management-a-distance-en-mode-degrade_749534

Télétravail. (2021). In *Wikipédia*.

<https://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=T%C3%A9l%C3%A9travail&oldid=181255794>

Travail à domicile—Travailleurs du privé qui sont des télétravailleurs—Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale. (s. d.). Consulté 13 mai 2021, à l'adresse <https://emploi.belgique.be/fr/themes/contrats-de-travail/contrats-de-travail-particuliers/travail-domicile-et-teletravail-0>

Partie 2 : Comment le travail à domicile impacte-t-il la productivité des salariés à distance en période de Covid-19 ?

Table des matières

1.	Introduction	52
2.	Définitions	53
2.1.	Télétravail / travail à domicile	53
2.2.	Productivité.....	54
3.	Évolution du télétravail : description	57
3.1.	Hommes / femmes	59
3.2.	Niveau d’instruction	60
3.3.	Par années et trimestres	61
3.4.	Fonctions touchées	63
3.5.	Secteurs touchés	64
4.	Productivité et télétravail avant Covid-19.....	66
4.1.	L’organisation et l’environnement de travail	68
4.2.	La motivation et les relations sociales	69
4.3.	La responsabilité et la confiance.....	70
4.4.	Conclusion intermédiaire.....	70
5.	Productivité et télétravail en temps de Covid.....	72
5.1.	L’organisation et l’environnement de travail	72
5.2.	La motivation et les relations sociales	74
5.3.	Avis disparates.....	74
5.4.	Perspectives d’évolution.....	78
5.4.1.	À court-terme	78
5.4.2.	À long terme	78
5.5.	Conclusion intermédiaire.....	78
6.	Conclusion générale	79
7.	Table des graphiques	81
8.	Table des tableaux	81
9.	Table des figures	82
10.	Bibliographie	83
11.	Sitographie	85

1. Introduction

Depuis les vingt dernières années, le télétravail est une pratique grandissante passant d'environ 7% de salariés télétravaillant parfois ou habituellement en 1999 à presque 20% en 2019 (Statbel, 2020).

Fait exceptionnel, le travail à domicile a été mis en place de façon intégrale et non anticipée à cause de la crise sanitaire que nous connaissons actuellement, et est devenu, en très peu de temps, indispensable afin de soutenir l'économie mondiale. Il s'est d'ailleurs imposé « comme une pratique viable, durable et même confortable pour des millions de travailleurs dans le monde » (Lederlin, 2020a, p.35).

Effectivement, le télétravail s'est généralisé dans de nombreuses entreprises puisqu'il a été rendu obligatoire (dès que possible selon la fonction exercée) par les mesures d'hygiène mises en place par le gouvernement belge, notamment afin d'éviter la propagation du Covid-19. De ce fait, durant cette pandémie, le télétravail a connu une augmentation substantielle dans les secteurs pouvant se rattacher aux technologies de l'information et de la communication (TIC) pour effectuer leur activité professionnelle comme 52,1% des employés de l'enseignement ou 45,3% dans l'information et la communication, mais ce dernier ne s'est pas répandu dans les secteurs décrits comme « manuels » tels que l'agriculture, la construction (9,5%) ou les industries (12,9%) , d'après Statbel (2020, mars 27).

À l'heure actuelle, nous ne disposons toujours que de très peu de recul sur les conséquences de cette situation qui est apparue il n'y a qu'un peu plus d'un an et nous avons remarqué que la productivité des travailleurs à domicile retient l'attention de nombreuses études ainsi que de la littérature, qui investigate le lien entre productivité et télétravail. Cette dernière note que le télétravail tend à augmenter la concentration, le bien-être, la satisfaction et la conciliation vie privée – vie professionnelle des salariés ; les conséquences semblent donc plutôt positives. Cependant, qu'en est-il des conséquences sur la productivité en période de Covid-19, puisque les conditions de travail sont différentes et que les facteurs ne sont plus réunis ?

In fine, nous nous posons donc la question de savoir si le travail à domicile permet aux travailleurs d'être plus ou moins productifs en temps de Covid-19 qu'avant cette crise ?

Afin de répondre à cette dernière question, nous commencerons tout d'abord par définir les notions importantes que l'on retrouvera tout au long de ce travail, à savoir : le travail à domicile et la productivité des travailleurs. Ensuite, nous réaliserons une description

du travail à domicile en général avant la crise du Covid-19 via différents aspects (genre, niveaux d'instruction, années, fonctions et secteurs touchés) et de son évolution pendant la crise épidémique. Enfin, nous comparerons ce que dit la littérature sur la productivité des salariés effectuant du travail à domicile avant et pendant la crise sanitaire, en tentant d'en comprendre les tenants et aboutissants. Nous terminerons par une mise en évidence des théories pouvant fournir des éléments de réponse à notre question de recherche.

2. Définitions

Avant toute chose, il me paraît judicieux de définir les deux notions principales de ce travail, qui sont le télétravail et la productivité du travail.

2.1. Télétravail / travail à domicile

Le télétravail est désigné par Weinberg (2015) comme le fait de travailler en dehors de son entreprise, que ce soit à son domicile (comme dans la plupart des cas) ou ailleurs (dans un lieu de co-working, par exemple), et ce, grâce à une connexion internet (Scaillerez & Tremblay, 2016a).

Trois éléments sont souvent repris pour définir le télétravail (Gálvez, Martínez & Pérez, 2012 ; Golden, 2012 ; Haddon & Brynin, 2005 ; Maruyama, Hopkinson & James, 2009 ; Vayre & Pignault, 2014 ; Vega, Anderson & Kaplan, 2015 as cited in Vayre, 2019a) : « le ou les lieu(x) de télétravail (à distance de l'entreprise de rattachement), la ou les temporalité(s) du télétravail (temps plein ou temps partiel) et l'utilisation des technologies de l'information et de la communication » (p.6).

Pour le Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale (s.d.a) :

Le télétravail est une forme d'organisation et/ou de réalisation du travail, utilisant les technologies de l'information dans le cadre d'un contrat de travail, dans laquelle un travail, qui aurait pu être réalisé dans les locaux de l'employeur, est effectué hors de ces locaux de façon régulière et non occasionnelle.

De plus, le SPF Emploi, Travail et Concertation sociale (s.d.b) ajoute que le travailleur à domicile accepte de réaliser son travail, tel que décrit dans son contrat, chez lui ou en tout autre endroit, sans être surveillé ou contrôlé directement par son employeur, bien qu'étant tout de même sous son autorité.

Emploi Belgique (2007a) et Scaillerez & Tremblay (2016b) se mettent d'accord sur le fait qu'aujourd'hui, nous distinguons plusieurs façons de télétravailler. Il en existe quatre d'après Emploi Belgique (2007b) :

- 1) Le télétravail à domicile en alternance
- 2) Le télétravail à domicile occasionnel
- 3) Le télétravail dans des espaces de co-working
- 4) Le télétravail mobile

Pour Scaillerez & Tremblay (2016c), le mode de télétravail le plus présent actuellement est le travail à domicile, sur lequel nous allons nous baser tout au long de ce travail.

« Le travail à distance est, par essence, une forme de flexibilité du travail puisqu'il permet de travailler en tout lieu et en tout temps » (Kurlan, Bayley, 1999 as cited in Scaillerez & Tremblay, 2016d, p.22). Néanmoins, Taskin (2003a) conseille vivement de garder un contact avec l'entreprise, en pratiquant le télétravail à domicile en alternance par exemple, pour conserver un sentiment d'appartenance à cette dernière et éviter l'isolement social.

Toutefois, nous remarquons que « l'absence de définition commune du télétravail rend difficile la quantification du phénomène. (...) Plus la définition est large, plus on comptabilisera un nombre important de télétravailleurs dans un pays donné » (Tremblay, Najem, 2010 as cited in Scaillerez & Tremblay, 2016e, p.22).

2.2. Productivité

D'après l'Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE, 2016a), la production représente la création ou la fabrication de biens et/ou de services.

La fonction de production, quant à elle, correspond à la demande d'un certain niveau de travail et de capital d'une entreprise (Cueva & Heyer, 1997 ; Perrier, 2005 ; INSEE, 2018a), qui sont appelés facteurs de production (Schreyer & Pilat, 2001a). Il s'agit donc de la relation entre « la quantité de produit obtenue et les quantités des différents services

producteurs utilisés. En d'autres termes, elle est une relation entre les [...] output et les [...] input » (Fruit, 1962, p.186).

Dès lors, les économistes calculent la productivité afin de comprendre en quelles mesures les facteurs de production ont un impact sur le résultat final de création (OECD, 2016). En d'autres mots, et toujours d'après l'INSEE (2016b), qui rejoint également la définition que Capul & Garnier (2015a) en font, la productivité est, en économie, « le rapport, en volume, entre une production et les ressources mises en œuvre pour l'obtenir ».

Schreyer & Pilat (2001b) définissent la productivité comme « la relation entre la production et les facteurs nécessaires pour l'obtenir » (p.138).

La variation de la productivité peut être expliquée par différents facteurs (INSEE, 2018b) : « l'organisation du travail, la motivation, la performance du matériel, l'environnement de l'entreprise, le climat social, l'expérience et la qualification, la responsabilité et la confiance » (Wikipédia, 2021a), tant de facteurs qui ont subi des modifications lors du passage au télétravail avec la crise du Covid-19.

La définition qui nous intéresse tout particulièrement ici est la productivité du travail qui repose sur une comparaison entre une production donnée et la quantité de travail nécessaire à cette production (Capul & Garnier, 2015b). On distingue souvent la productivité du travail de la productivité du capital (Capul & Garnier, 2015c), tel que schématisé dans ce tableau :

*Tableau 1 : Vue d'ensemble des principales méthodes de mesure de la productivité.
Extrait de Schreyer & Pilat (2001c, p.139)*

	Type de facteur de production estimé			
Méthode de mesure de la production	Travail	Capital	Capital et travail	Capital, travail et facteurs de production intermédiaires (énergie, produits intermédiaires, services)
Concept de la production brute ou de la valeur ajoutée	Productivité du travail	Productivité du capital	Productivité multifactorielle (PMF) capital-travail	Productivité multifactorielle KLEMS

La productivité « apparente du travail » ne met en œuvre en tant que ressource que le facteur travail et « le terme ‘apparente’ rappelle que la productivité dépend de l'ensemble des facteurs de production et de la façon dont ils sont combinés » (INSEE, 2016a, octobre 13). INSEE (2016b, octobre 13) ajoute :

La productivité apparente du travail est usuellement mesurée en rapportant la richesse créée au facteur travail :

- la richesse créée est mesurée par la valeur ajoutée (évaluée en volume) ;
- seul le volume de travail mis en œuvre dans le processus de production est pris

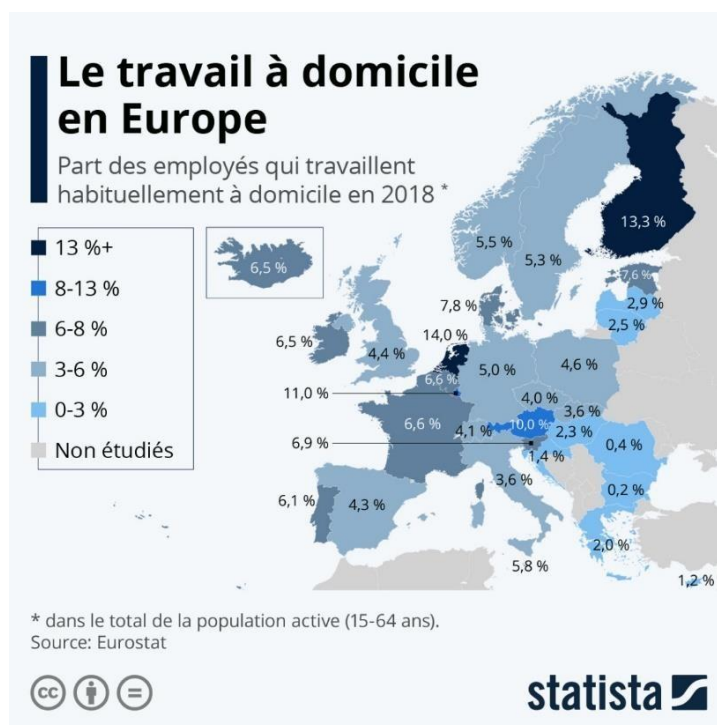
en compte et il peut être quantifié de plusieurs manières : (1) si le volume de travail est mesuré par le nombre d'heures travaillées, on parle de « productivité horaire apparente du travail » ; (2) si le volume de travail est mesuré par le nombre de personnes en emploi (personnes physiques), on parle de « productivité par tête ».

3. Évolution du télétravail : description

On peut reconnaître aujourd'hui que le télétravail n'a pas réellement fonctionné dans les années 1980, selon les dires de Valenduc & Vendramin (1997, as cited in Taskin, 2003b) – ayant pour cause, notamment, « l'opposition des syndicats, le coût des technologies nouvelles, la nécessité de changer de style d'encadrement et d'organisation et celle d'assurer la protection de l'information » (Europe Sociale, 1995, p.65, as cited in Taskin, 2003c, p.82). Pourtant, nous ne pouvons que remarquer son important développement depuis la fin des années 1990 et sa mutation sous de nouvelles formes que précédemment (Taskin, 2003d).

Depuis les dix dernières années, les formes d'organisation du travail se sont largement élargies et développées, d'après Vayre (2019b). De fait, l'auteure exprime l'évolution du travail en termes de rapport à l'espace et au temps. Dès lors, Vayre (2019c) affirme que le travail a été ajusté à son époque contemporaine et que le travail à distance en est une conséquence. En effet, Vayre (2019d) et Taskin (2003e) se mettent d'accord sur le fait que la globalisation actuelle a facilité l'essor du télétravail, ainsi que celui des autres formes d'organisation du travail.

D'après les récentes données publiées par Eurostat concernant la « proportion d'Européens qui travaillent régulièrement à domicile » reprises dans le graphique ci-après (Statista Infographies, 2020a), 5,2% de la population active européenne a travaillé principalement à domicile en 2018. En outre, ce pourcentage n'a pas beaucoup évolué depuis 10 ans. Les Pays-Bas et la Finlande sont les bons élèves en termes de travail à domicile car respectivement 14% et 13,3% des actifs le pratiquent. La France et la Belgique sont loin derrière avec 6,6% des actifs travaillant régulièrement à domicile, mais cela reste plus élevé que dans leurs pays voisins. En effet, cette pratique est nettement moins démocratisée en Allemagne où les travailleurs sont 5% seulement à travailler à distance ainsi qu'en Italie, en Espagne et au Royaume-Uni (autour de 4%). Non seulement les pays de l'Est recensent les pourcentages les plus faibles, mais en plus « travailler à domicile est même complètement marginal en Roumanie et en Bulgarie où cette pratique ne concerne respectivement que 0,4 % et 0,2 % de la population active » (Statista Infographies, 2020b).



Graphique 1 : Part des employés qui travaillent habituellement à domicile en 2018.
Extrait de Statista Infographies (2020c). <https://fr.statista.com/infographie/20749/part-de-la-population-active-qui-travaille-a-domicile-en-europe/>

Depuis l'arrivée de la pandémie de Covid-19, le télétravail a été généralisé et a révolutionné le monde en permettant aux travailleurs de « maintenir une partie de l'activité économique durant la crise » (Lederlin, 2020b, p.35).

Les données que nous utiliserons dans la première partie de ce travail proviennent essentiellement de l'enquête sur les forces de travail (EFT) réalisée par Statbel et coordonnée par EUROSTAT au niveau européen (Statbel, s.d.a). En définitive, Statbel (2020a, mars 27) explique :

Dans cette enquête, il est demandé aux personnes occupées si, pendant le mois précédant l'enquête, elles n'ont jamais travaillé, parfois travaillé (= moins de 50 % des jours de travail), habituellement travaillé (= 50% des jours de travail ou plus) ou toujours travaillé (= tous les jours) à domicile. La catégorie des personnes qui ont travaillé 'habituellement' à domicile inclut aussi les personnes qui ont toujours travaillé à domicile.

En outre, les définitions que nous utiliserons concernant l'emploi et le chômage sont celles du Bureau international du Travail (BIT)¹ employées par Statbel, ce qui permet la coordination par EUROSTAT à l'échelle européenne (Statbel, 2020a, décembre 14).

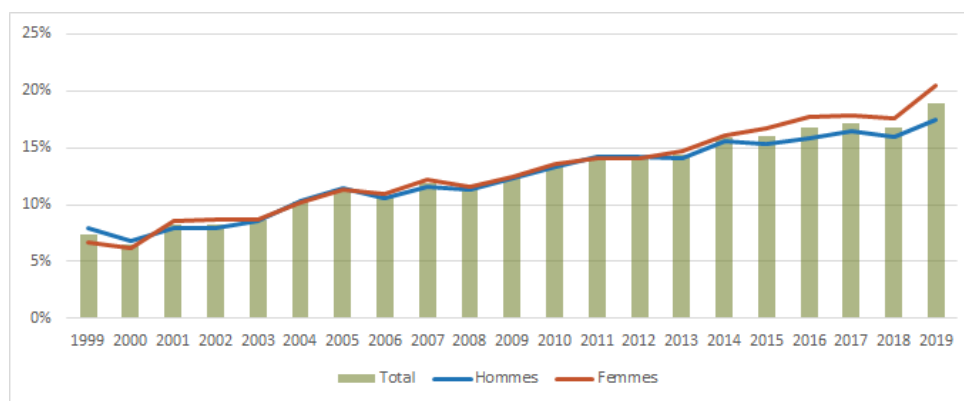
D'après Statbel (2020b, mars 27), reprenant les données de l'enquête sur les forces de travail (EFT), comme expliqué précédemment, nous constatons qu'en 2019, le pourcentage des salariés qui ont travaillé parfois ou habituellement à domicile s'élève à 18,9%, contre 7,4% en 1999. Par conséquent, le pourcentage de travailleurs à domicile ponctuels ou habituels a plus que doublé en 20 ans. Notons que le travail à domicile décrit ici ne concerne pas uniquement le télétravail, mais tout travail réalisé de chez soi (Statbel, 2020c, mars 27).

Observons dès à présent l'évolution du travail à domicile au fil des années et selon certaines catégories, d'après les données de cette enquête sur les forces de travail (EFT).

3.1. Hommes / femmes

Le pourcentage de salariés masculins et féminins travaillant à domicile entre 1999 et 2015 a toujours augmenté dans les mêmes proportions, comme nous le montre le graphique 2 de Statbel (2020d, mars 27). Cependant, depuis 2015, le pourcentage de femmes qui travaillent à domicile a dépassé celui des hommes (graphique 2). En effet, d'après l'IWEPS (2020a, avril 16) si les femmes seules ayant des enfants à charge n'avaient pas la possibilité d'effectuer du télétravail, celles-ci seraient plus enclines à devoir quitter leur emploi pour s'occuper des enfants. C'est pourquoi, 20,4% des femmes effectuent leur travail à domicile occasionnellement ou habituellement, contre 17,4% des hommes, d'après le tableau 2 ci-après (Statbel, 2020e, mars 27). Cette pratique à distance leur permet de mieux concilier vie professionnelle et vie privée au travers du télétravail (Metzger, 2009a).

¹ Chômage BIT : « Les chômeurs BIT sont toutes les personnes qui n'ont pas d'emploi, recherchent activement un travail et sont disponibles pour commencer à travailler dans un délai de deux semaines » (Statbel, 2020b, décembre 14).



Graphique 2 : Graphique en barres de distribution des pourcentages de salariés qui travaillent parfois ou habituellement à domicile (2019). Extrait de Statbel (2020f, mars 27).

<https://statbel.fgov.be/fr/nouvelles/un-salarie-sur-cinq-travaille-domicile-en-2019>

Tableau 2 : Pourcentage des salariés qui travaillent parfois ou habituellement à domicile d'après le genre (2019). Extrait de Statbel (2020g, mars 27).

<https://statbel.fgov.be/fr/nouvelles/un-salarie-sur-cinq-travaille-domicile-en-2019>

Total		18,9%
Sexe:	Hommes	17,4%
	Femmes	20,4%

3.2. Niveau d'instruction

Grâce au tableau 3 réalisé par Statbel (2020h, mars 27), nous pouvons remarquer que les travailleurs à domicile sont essentiellement des salariés hautement qualifiés², avec 35,6% d'entre eux ayant travaillé parfois ou habituellement à domicile en 2019. Les salariés moyennement³ ou faiblement qualifiés⁴ ne sont que 6,7% et 2,7% respectivement à travailler à domicile la même année (Statbel, 2020i, mars 27).

² Personne active possédant un diplôme universitaire bachelier ou master (Actiris, 2018)

³ Personne active possédant un diplôme de l'enseignement secondaire supérieur (Actiris, 2018)

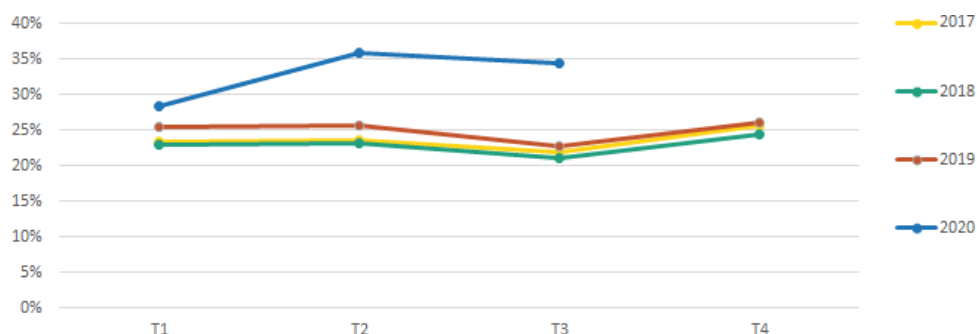
⁴ Personne active possédant un diplôme de l'enseignement primaire ou secondaire inférieur (Actiris, 2018)

Tableau 3 : Pourcentage des salariés qui travaillent parfois ou habituellement à domicile d'après le niveau d'instruction (2019). Extrait de Statbel (2020j, mars 27).
<https://statbel.fgov.be/fr/nouvelles/un-salarie-sur-cinq-travaille-domicile-en-2019>

Total	18,9%
Niveau d'instruction:	
Niveau d'instruction faible	2,7%
Niveau d'instruction moyen	6,7%
Niveau d'instruction élevé	35,6%

3.3. Par années et trimestres

Lors du premier confinement, qui a eu lieu en mars-avril 2020, le gouvernement a rendu le télétravail obligatoire dès que possible, et a demandé aux travailleurs de le privilégier dès lors. Les premiers effets de cette mesure se sont déjà fait ressentir dans les chiffres relevés par Statbel (2020k, mars 27) au premier trimestre 2020. En effet, le niveau moyen de travailleurs à domicile pour les mois de janvier, février et mars 2020 est déjà légèrement plus élevé qu'à la même période en 2019, 2018 et 2017, voir graphique 3 (Statbel, 2020l, mars 27). Ainsi, « 28,3% des personnes occupées travaillaient alors parfois ou habituellement à domicile » au premier trimestre de 2020, contre 25% à la même époque en 2019. La plus grande augmentation jusqu'à présent se situe au deuxième trimestre 2020 où le pourcentage s'élève à 35,9% de personnes travaillant à domicile. Ensuite, nous constatons une faible diminution de 1,5% entre les deuxième et troisième trimestres de 2020 (Statbel, 2020m, mars 27), certainement due au déconfinement.

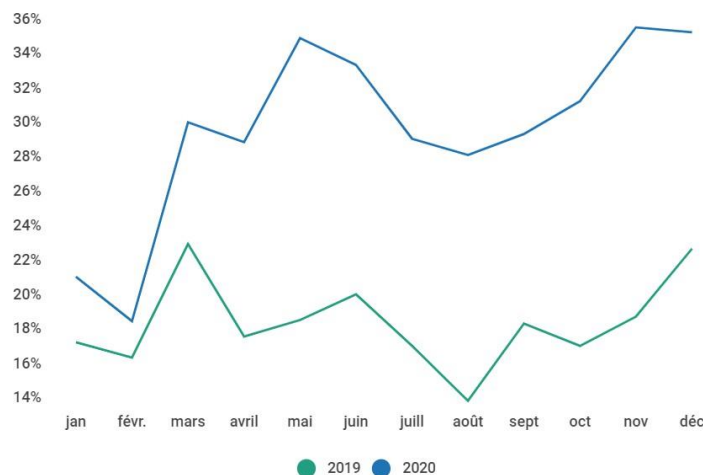


Graphique 3 : Courbes de pourcentage de la population occupée qui travaille parfois ou régulièrement à domicile par années. Extrait de Statbel (2020n, mars 27).
<https://statbel.fgov.be/fr/nouvelles/un-salarie-sur-cinq-travaille-domicile-en-2019>

Le graphique 4 ci-après, réalisé par Statbel (2021a, février 15), nous apporte une précision sur l'évolution du travail à domicile entre l'année 2019 et l'année 2020, mois par mois. Nous pouvons remarquer que les pourcentages se tiennent durant les deux premiers mois de chaque année. Ensuite, dès le début du premier confinement en mars 2020, le pourcentage de la population occupée qui travaille parfois ou régulièrement à domicile augmente progressivement (Statbel, 2021b, février 15). Cette augmentation est due aux mesures sanitaires mises en place par le gouvernement belge rendant obligatoire le télétravail pour éviter la transmission du Covid-19, comme expliqué précédemment.

Nous pouvons également observer une légère baisse du pourcentage de salariés effectuant leur travail à la maison entre les mois de juin et octobre car le télétravail n'était plus obligatoire à ce moment-là mais simplement recommandé autant que possible par le gouvernement (Statbel, 2021c, février 15). De plus, durant les vacances d'été, il n'est pas rare de ne pas travailler ou de travailler moins, d'après Statbel (2021d, février 15).

Toutefois, le travail à domicile redevient obligatoire à partir du mois de novembre « pour toutes les personnes occupées dont la fonction s'y prête », et donc le pourcentage augmente, toujours conformément à Statbel (2021e, février 15), car 38,9% des personnes occupées ont travaillé parfois ou habituellement à la maison en novembre et décembre 2020.



Graphique 4 : Courbes de pourcentage de salariés qui travaillent parfois ou habituellement à domicile (chiffres mensuels période 2019-2020). Extrait de Statbel (2021f, février 15).

<https://statbel.fgov.be/fr/nouvelles/le-travail-domicile-se-fait-une-place-dans-de-nouveaux-types>

3.4. Fonctions touchées

Comme nous l'avons vu sur le tableau 3 réalisé par Statbel, les salariés hautement qualifiés ont un pourcentage de travailleurs à domicile plus élevé que les personnes moyennement ou faiblement qualifiées. Cette différence notable pourrait s'expliquer par le type de travail exécuté d'après le niveau de qualification (Statbel, 2020o, mars 27). En effet, en examinant le pourcentage de personnes travaillant à domicile parfois ou habituellement selon la catégorie professionnelle calculé par Statbel (2020p, mars 27), nous remarquons que les fonctions les plus touchées sont d'un niveau plus élevé : les managers, par exemple, étaient 44,6% à travailler à domicile en 2019, voir tableau 4. Les professions intellectuelles, scientifiques et artistiques, quant à elles, ont été encore plus nombreuses à travailler à domicile (45,1%). En ce qui concerne les ouvriers, ils ont très peu effectué du travail à domicile (1,0%) car la nature de leur travail ne le permet pas ou moins, tout simplement (Statbel, 2020q, mars 27).

Tableau 4 : Salariés - Pourcentage de travailleurs à domicile selon le groupe de profession (2019). Extrait de Statbel (2020r, mars 27). <https://statbel.fgov.be/fr/nouvelles/un-salarie-sur-cinq-travaille-domicile-en-2019>

Tableau: Salariés: pourcentage de travailleurs à domicile selon le groupe de profession (2019)

Directeurs, cadres de direction et gérants	44,6%
Professions intellectuelles, scientifiques et artistiques	45,1%
Professions intermédiaires	17,2%
Employés de type administratif	11,8%
Personnel des services directs aux particuliers, commerçants et vendeurs	4,7%
Métiers qualifiés de l'industrie et de l'artisanat	2,8%
Professions élémentaires	1,1%
Conducteurs d'installations et de machines, et ouvriers de l'assemblage	1,0%

* Seuls les grands groupes de profession ont été retenus

Metzger (2009b) a réalisé une étude quantitative par questionnaire montrant la prépondérance des cadres supérieurs à télétravailler : ils sont 66% à le pratiquer, alors qu'ils ne représentent que 13,5% des travailleurs dans l'entreprise. De plus, Metzger (2009c) met également en lumière une enquête menée entre 1999 et 2003 par l'Institut national de la

statistique et des études économiques (INSEE) sur les conditions de vie des ménages (EPVC) qui révélait déjà que les fonctions de cadres sont les plus sujettes à la pratique du travail à domicile. En effet, ils sont 20% à pratiquer le télétravail nomade, 6% à télétravailler en alternance et 3,7% à travailler de chez eux ; et consacrent donc 15 à 20% de leur temps de travail à cette pratique (Metzger, 2009d).

3.5. Secteurs touchés

Le secteur d'activité joue également un rôle dans le pourcentage de salariés travaillant à la maison. Tout d'abord, il est à noter que le pourcentage de travailleurs à domicile le plus élevé se trouve dans le secteur de l'Enseignement avec 52,1% des salariés ayant travaillé parfois ou habituellement à domicile en 2019, comme le montre le tableau 5 de Statbel (2020s, mars 27). Ce taux important peut s'expliquer facilement car les enseignants réalisent une grande partie de leur travail à domicile en préparant leurs cours et en effectuant leurs corrections à la maison (Statbel, 2020t, mars 27). Ensuite, le secteur « Information et communication » arrive en deuxième position, comptant 45,3% de ses salariés ayant réalisé parfois ou régulièrement du travail à domicile en 2019. Enfin, les organisations internationales, reprises dans le secteur « Activités extra-territoriales » sont à la troisième place avec 40,6% (Statbel, 2020u, mars 27).

Au contraire, les secteurs où les salariés ont travaillé le moins fréquemment à domicile en 2019, selon Statbel (2020v, mars 27), sont « Transports et entreposage (7,4%), « Santé humaine et action sociale » (8,6%) et « Construction » (9,5%), encore une fois en raison de la nature du travail à réaliser qui ne peut se faire à distance.

Tableau 5 : Pourcentage de salariés qui travaillent parfois ou habituellement à domicile par secteurs* (2019). Extrait de Statbel (2020w, mars 27).

<https://statbel.fgov.be/fr/nouvelles/un-salarie-sur-cinq-travaille-domicile-en-2019>

C Industrie manufacturière	12,9%
F Construction	9,5%
G Commerce; réparation d'automobiles et de motocycles	10,3%
H Transports et entreposage	7,4%
J Information et communication	45,3%
K Activités financières et d'assurance	38,5%
M Activités spécialisées, scientifiques et techniques	32,2%
N Activités de services administratifs et de soutien	11,6%
O Administration publique	19,1%
P Enseignement	52,1%
Q Santé humaine et action sociale	8,6%
R Arts, spectacles et activités récréatives	17,7%
S Autres activités de services	26,9%
U Activités extra-territoriales	40,6%

* Seuls les grands secteurs ont été retenus

En conclusion, le travail à domicile ne cesse d'augmenter depuis 20 ans et a connu une accélération ces dernières années, grâce au développement toujours plus accru des technologies de l'information et de la communication (TIC). Cependant, il reste des inégalités quant à cette pratique.

En effet, malgré une meilleure répartition des tâches ménagères et parentales, les femmes prennent encore et toujours davantage la responsabilité que les hommes de privilégier le télétravail afin de concilier plus facilement vie professionnelle et vie privée.

Ensuite, le niveau d'instruction joue également un grand rôle dans la possibilité de réaliser du travail à distance puisque cette qualification nous donne accès à différentes fonctions et secteurs, qui sont plus ou moins propices à cette pratique.

Enfin, il ne faut pas négliger l'augmentation considérable du travail à domicile enregistrée en 2020 due aux mesures gouvernementales prises afin de limiter l'expansion de la pandémie Covid-19 que nous connaissons toujours actuellement.

En bref, le télétravail dépend de nombreux critères, qui sont parfois indépendants de notre volonté ou au-delà de notre possibilité d'action. Étudions dès à présent la productivité en télétravail et les facteurs qui l'influencent.

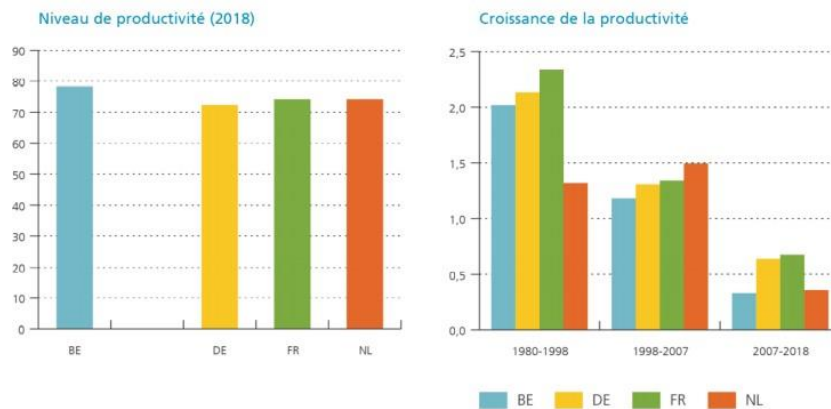
4. Productivité et télétravail avant Covid-19

Depuis le début des années 2000 (et même depuis l'après-guerre selon Ottaviani, Ansart & Monvoisin, 2020a), le taux de croissance de la productivité horaire du travail des pays développés est à son plus bas (Cette, 2020a). En effet, le taux de croissance de la productivité a commencé à diminuer depuis un certain moment en Belgique, et la crise économique et financière que l'on a connu en 2008-2009 n'a d'ailleurs fait qu'accroître ce ralentissement. En plus de cela, n'oublions pas la « fuite des cerveaux » et le peu d'intérêt et de financement en Recherche & Développement qui sont également en cause du manque de croissance de la productivité, voire de sa croissance négative dans les années 2010 (Defraigne, J.-C., 2019, p.39). Le Conseil National de la Productivité (2020a) remarque que le secteur le plus touché par cette diminution de la croissance de la productivité est l'industrie manufacturière, comme nous l'avons déjà vu dans le point 3.5 ci-haut.

Effectivement, on entend qu'une révolution technologique est en cours, mais la productivité ne suit pas les progrès réalisés et tarde à remonter ; Cette (2020b) a déjà constaté ce même phénomène lors d'autres révolutions technologiques. Robert Solow, économiste américain, avait marqué son étonnement en 1987 en s'exclamant « on voit des ordinateurs partout, sauf dans les statistiques de productivité ! » (Ottaviani, Ansart & Monvoisin, 2020b). Aussi, « le télétravail peut être l'une des mutations accompagnant la révolution numérique et permettant à cette dernière de se traduire par une productivité dynamique » (Cette, 2020c, p.81).

En outre, l'OCDE et le Rapport annuel du Conseil National de la Productivité observent non seulement une forte diminution de la croissance de la productivité en Belgique et ailleurs depuis les années 2000, comme expliqué auparavant, mais encore celle-ci est la plus faible enregistrée parmi nos pays limitrophes, comme le démontre le graphique 5 ci-après (Conseil supérieur de l'emploi, 2020a).

(volet de gauche: niveau en prix courants (dollar américain, 2018, PPA), volet de droite: en prix constants (dollar américain, 2015, PPA), pourcentages de variation)



Graphique 5 : Graphiques en barres du niveau de productivité et croissance de la productivité en Belgique et dans les trois pays voisins. Extrait de OCDE, as cited in Conseil supérieur de l'emploi, 2020b, p.97.

Comme l'écrit si bien Bart van Ark, cité par Cette (2020d, p.81) et qui rejoint l'idée de di Mauro & Syverson (2020) : « le télétravail serait l'une des voies permettant à la nouvelle économie numérique de passer de la 'phase d'installation' à la 'phase de déploiement' caractérisée par de forts gains de productivité ». De fait, nous avons bien besoin de ce regain de productivité pour relever les défis et répondre aux attentes de notre société (Cette, 2020e).

La recherche menée par CEFRIO (2001), Tremblay (2001) et le « Centre facilitant la recherche et l'innovation dans les organisations » a prouvé le maintien, et même l'augmentation, de la productivité et de la qualité du travail à distance (as cited in Tremblay, 2020a, p.160). De plus, une autre enquête menée cette fois par Indeed (Wolfe, 2019) sur plus de 500 salariés et 500 employeurs dans des secteurs divers indique que 96% des entreprises pratiquant régulièrement le travail à domicile constataient que ce dernier ne nuisait pas à la productivité, et 65% des organisations ont même remarqué une hausse de la productivité (as cited in Tremblay, 2020b).

Précédemment, nous avons décrit la productivité comme étant fonction de plusieurs critères : « l'organisation du travail, la motivation, la performance du matériel, l'environnement de l'entreprise, le climat social, l'expérience et la qualification, la responsabilité et la confiance » (INSEE, 2018c ; Wikipédia, 2021b), nous allons maintenant examiner la productivité en télétravail sur base de ces différents points dans les sous-chapitres suivants.

4.1. L'organisation et l'environnement de travail

Les télétravailleurs seraient davantage performants et produiraient un travail plus efficace et de qualité car ils ne sont plus interrompus par les distractions extérieures (bruits, collègues, etc), comme l'expliquent Lederlin (2020c) et Baruch, 2000 ; Khanna & New, 2008 ; Martin & MacDonnell, 2012a ; McNaughton, Rackensperger, Dorn & Wilson, 2014 ; Vega et al., 2015, as cited in Vayre (2019e), et parce qu'ils améliorent l'organisation de leur temps de travail (Metzger, 2009e ; Saba & Cachat-Rosset, 2020a) tout en diminuant le stress lié à leur activité professionnelle (Saba & Cachat-Rosset, 2020b). De nombreux auteurs reprennent ces idées et ajoutent que le télétravail, grâce aux éléments précités, augmente la concentration du salarié (Biron & van Veldhoven, 2016 ; Mello, 2007 ; Montreuil & Lippel, 2003 ; Rey & Sitnikoff, 2006 ; Vacherand-Revel, Ianeva, Guibourdenche, & Carlotti, 2016, as cited in Vayre, 2019f ; Saba & Cachat-Rosset, 2020c), et de ce fait sa qualité (Saba & Cachat-Rosset, 2020d) et sa productivité du travail (Bailey & Kurland, 2002 ; Khanna & New, 2008 ; Martin & MacDonnell, 2012b ; Mello, 2007, as cited in Vayre, 2019g ; Taskin, 2003f ; Martin et MacDonnell, 2012c ; Craipeau, 2010) pour autant qu'il dispose d'une pièce calme et isolée, réservée à son activité professionnelle (OCDE, 2020, as cited in Conseil National de la Productivité, 2020b ; St Onge et al., 2000, as cited in Vayre, 2019h).

D'après Martin & MacDonnell (2012d), le télétravail renforce l'engagement organisationnel et améliore les performances au sein de l'entreprise. Gajendra & Harrison (2007) confirment ces dires grâce à leur méta-analyse qui a révélé l'accroissement de la performance des télétravailleurs « (plein accomplissement des tâches, niveau de productivité, appréciation globale) mesurée via des indicateurs objectifs ou perçue par le superviseur, mais n'a pas d'effet significatif sur la performance auto-évaluée ». (Vayre, 2019i, p.9).

Cependant, le travail à domicile induit souvent une augmentation des heures de travail (Nicod, as cited in Frimousse & Peretti, 2020a) qui empiètent même parfois sur le temps personnel : les soirs et les week-ends (Taskin, 2006a). Nicod confirme que tous ces critères, qui diffèrent entre le travail à distance et en entreprise, peuvent avoir des conséquences sur la productivité et la motivation du salarié (as cited in Frimousse & Peretti, 2020b).

4.2. La motivation et les relations sociales

Des études démontrent que la réussite du télétravail dépend également du profil des salariés qui le réalisent ; les « volontaires, autonomes et dotés d'une bonne capacité d'adaptation en TIC ont de meilleures chances de succès en télétravail » (Kulik et al., 1987 ; Feldman et Gainey, 1997 ; Nilles, 1998 ; Konradt et al., 2003 ; Offstein et al., 2010 ; Turetken et al., 2011 ; Allen et al. 2015, as cited in Saba & Cachat-Rosset, 2020e).

De plus, au-delà des salariés eux-mêmes, le contexte dans lequel le télétravail est pratiqué est tout aussi important pour son succès (Allen et al. 2015, as cited in Saba & Cachat-Rosset, 2020f). Pour ce faire, les travailleurs à distance doivent disposer d'un endroit dédié au télétravail et de matériel adapté et suffisamment performant afin de satisfaire les conditions requises (Allen et al. 2015, as cited in Saba & Cachat-Rosset, 2020g).

De leur côté, Kossek, Lautsch & Eaton (2006, as cited in Vayre, 2019j) spécifient que le travail à distance formel uniquement, c'est-à-dire le télétravail sous contrat et accepté par le salarié, augmente sa productivité.

Selon l'étude menée par Virick, DaSilva & Arrington (2010, as cited in Vayre, 2019k), les travailleurs à domicile les moins productifs sont ceux qui le pratiquent trop ou trop peu de jours par semaine, comme le démontrera la courbe en 'U' inversée de la productivité par rapport à l'intensité du télétravail effectué (figure 1), affichée plus loin dans ce travail. En d'autres mots, la productivité est maximisée lorsque le télétravail et le travail en présentiel sont alternés de façon équilibrée sur la semaine (Vayre, 2019l). En tous les cas, quelle que soit l'intensité de la pratique, l'enquête de Bentley et al. (2016) ajoute le côté social à la précédente étude, en démontrant que le soutien des cadres et collègues encourage la productivité des salariés et réduit leur stress (as cited in Vayre, 2019m).

En revanche, les effets du travail à domicile ne sont malheureusement pas uniquement positifs et bénéfiques, comme le décrivent les auteurs qui suivent (Vayre, 2019n). Celui-ci peut, entre autres, provoquer un isolement du télétravailleur (Cooper & Kurland, 2002 ; Nicod, as cited in Frimousse & Peretti, 2020c), un manque de socialisation (Taskin & Delobbe, 2002), des conflits possibles entre vie privée et professionnelle (Raghuram et al., 2001, as cited in Taskin, 2003g ; Pennequin, 2020a), une surveillance accrue du management, qui s'introduit dans notre domicile (Nicod, as cited in Frimousse & Peretti, 2020d).

4.3. La responsabilité et la confiance

Taskin (2003h), Cette (2020f) et la Banque de France (2021a) expliquent que les travailleurs à domicile sont plus autonomes dans leurs horaires de travail, ce qui améliore leur bien-être en termes, tout d'abord, de gain de temps sur les trajets et, ensuite, de conciliation vie privée – vie professionnelle. À savoir que les salariés dont le bien-être est amélioré peuvent avoir une meilleure productivité (Cette, 2020g). De plus, le télétravail permet de diminuer le taux d'absentéisme et les retards précédemment liés aux trajets (Saba & Cachat-Rosset, 2020h), grâce à cette meilleure organisation des temps de vie (Kitou & Horvath, 2008, as cited in Aguilera et al., 2016a ; Saba & Cachat-Rosset, 2020i)

4.4. Conclusion intermédiaire

D'après le tableau qui suit, basé sur une étude réalisée sur le télétravail par Walrave & De Bie en 2005 dans 5 pays : la Belgique (Flandre, 2285 répondants), les Pays-Bas (387 répondants), l'Italie (397), l'Irlande (112) et la Grèce (56), les employeurs et 57% des employés sont d'accord pour affirmer que le télétravail les a rendus plus efficaces et productifs au travail (Taskin, 2006b ; Pennequin, 2020b). Cette tendance est confirmée par de nombreuses recherches, qui estiment l'augmentation de la productivité entre 2 et 40% (Taskin, 2006c).

Tableau 6 : Évaluation de l'expérience de télétravail : résultats d'une enquête menée auprès de 862 télétravailleurs. Extrait de Walrave M. et De Bie M. (2005, p.26). *Teleworking @ home or close to home ? Attitudes towards and experiences with teleworking. Survey in Flanders, The Netherlands, Italy, Ireland & Greece (research report), Anvers, Université d'Anvers, 2005.*

	↘	=	↗
Productivité	4%	39%	57%
Opportunités de promotion	59.4%	8.7%	31.9%
Charge de travail	18.9%	67%	14.1%
Stress	43.5%	45.7%	10.8%
Équilibre vie privée/vie professionnelle	10.7%	33.7%	55.6%

En outre, certains salariés peuvent avoir des avis différents sur les bienfaits du télétravail, aussi bien dus à leur propre perception et leur façon de vivre cette pratique personnellement qu'à cause de la façon dont il a été instauré au sein de l'entreprise (Ottaviani, Ansart & Monvoisin, 2020c). Autrement dit, chaque expérience de télétravail est très

personnelle et dépend également fortement de la façon dont l'entreprise dans laquelle on travaille le met en place.

Cependant, malgré l'essor des TIC et contrairement aux prédictions, le télétravail ne s'est que peu développé et n'est pas devenu pratique courante dans le monde du travail (Saba & Cachat-Rosset, 2020j), jusqu'à l'instauration du télétravail obligatoire à temps plein du jour au lendemain dû au Covid-19, qui a prouvé à tous que c'était possible.

Pour conclure, le télétravail doit sa réussite à plusieurs critères précis repris par Allen et al. (2015, as cited in Saba & Cachat-Rosset, 2020k) :

Ce dernier dépend (1) de caractéristiques individuelles telles que la motivation, l'assiduité ou la productivité des télétravailleurs (2) de la nature du travail à effectuer, notamment du niveau d'autonomie ou du degré d'interdépendance des tâches avec d'autres collègues, et (3) du soutien de l'employeur et des superviseurs, à travers entre autres une accessibilité aux technologies appropriées ou une communication efficace (p.11).

Enfin, des études empiriques démontrent aussi que la qualité des relations entretenues avec les cadres et avec sa famille a un impact sur la productivité du télétravailleur (Neufeld & Fang, 2005, as cited in Aguilera et al., 2016b).

5. Productivité et télétravail en temps de Covid

D'après de nombreux économistes cités par Cette (2020h), les différentes conditions d'instauration du télétravail à temps plein durant la crise épidémique provoquent des résultats tranchés du point de vue de la productivité des travailleurs. En effet, les conditions de télétravail sont différentes à cause des mesures sanitaires instaurées par le gouvernement (en l'occurrence le télétravail obligatoire) et nous allons voir que les facteurs (de volontariat, de bénéfices sur la concentration et de moyenne intensité de cette pratique) ayant une influence positive sur le télétravail en général ne sont plus réunis en temps de Covid-19.

D'ores et déjà, le Bureau Fédéral du Plan (BFP) annonce une baisse de la productivité du travail pour l'année 2020, dont l'ampleur dépendra des secteurs d'activité, ainsi que le retour à la normale durant les années à venir (Conseil supérieur de l'emploi, 2020c).

Le télétravail a été mis en place de manière intégrale et à tous les échelons de l'entreprise, dès que possible, rappellent Bergeaud & Ray (2020a). Ce recours non anticipé au télétravail a joué un rôle certain sur la productivité des salariés, mais Bergeaud (in Bergeaud & Ray, 2020b) et la Banque de France (2021b) ne peuvent pas encore qualifier cet impact de positif ou négatif car celui-ci n'est pas clair à cause du caractère inédit et récent de cette pratique. Nous pouvons donc observer que les avis divergent fortement et que la croissance de la productivité durant cette crise pandémique mondiale est encore aujourd'hui difficilement quantifiable (Conseil National de la Productivité, 2020c).

Afin de poursuivre notre analyse, en période de crise sanitaire cette fois, nous reprenons à nouveau les différents facteurs de variation de la productivité (INSEE, 2018d ; Wikipédia, 2021c).

5.1. L'organisation et l'environnement de travail

D'après l'OCDE (2020a), le travail à domicile intégral aurait de possibles impacts négatifs, comme l'explique la figure 1 ci-après.

Pour commencer, nous allons comparer deux études et en observer les résultats opposés obtenus. Tout d'abord, Bloom et al. (2015, as cited in Banque de France, 2021c) analysent le passage au travail à domicile au sein d'une entreprise prête à cette pratique d'un centre d'appel en Chine. Il apparaît aux auteurs que les travailleurs à domicile sont devenus plus productifs de 20% environ et qu'ils ont augmenté leur bien-être par la même occasion.

Ensuite, Morikawa (2020, as cited in Banque de France, 2021d), analyse le cas d'un institut de recherche au Japon qui a dû réaliser la transition au télétravail du jour au lendemain à cause du confinement obligatoire. Ces travailleurs auraient diminué leur productivité de 40% approximativement. Il est donc important de comprendre que les effets sur la productivité des travailleurs et managers adhérant et étant préparés à cette organisation du travail (matériel TIC et environnement) seront positifs et plus élevés que lorsque ces derniers y sont contre et novices (Banque de France, 2021e ; INSEE, s.d. a).

En fait, le passage au télétravail à 100% durant la crise a induit « un manque de préparation, [une] inadéquation des moyens techniques, [une] absence d'échanges entre collègues et [une] inadaptation du lieu de travail, notamment en présence de jeunes enfants » (Banque de France, 2021f). En outre, ces conséquences provoquent la perte de productivité des travailleurs à domicile, d'après la Banque Nationale de Belgique (2021a).

Comme expliqué précédemment, les conditions de travail en confinement ont été chamboulées non seulement par le télétravail intégral, mais aussi par la présence des enfants à la maison lors de la décision du gouvernement de fermer les écoles afin d'éviter la propagation du virus (Banque de France, 2021g).

Cependant, en télétravail intégral, Valoir recense d'autres types de distractions présentes à la maison (Afshar, 2020a). Parmi les plus citées par les répondants, Afshar (2020b) a énuméré les réseaux sociaux pour 32% d'entre eux, 24% ont répondu les enfants (qui les occupent 2 heures et demie par jour environ), ils sont 18% à être dérangés par d'autres adultes ou encore 16% par d'autres distractions telles que les animaux ou les pauses nourriture. Afshar (2020c) et Arntz et al. (2020, as cited in Banque de France, 2021h) expliquent que les travailleurs à distance ont tendance à rallonger leurs journées de travail à 10 heures par jour pour combler ces temps morts.

De plus, le déploiement du télétravail lors des confinements a été imprévu et soudain, et n'a donc pas permis aux entreprises un réel accompagnement du changement (Pichault, as cited in Frimousse & Peretti, 2020d), il n'a pas non plus laissé le temps ni aux entreprises de prévoir le matériel adapté, ni aux managers de se former aux changements de gestion d'équipe à distance, ni aux salariés de se préparer à travailler à domicile ; ce qui ne peut promettre des résultats positifs sur la productivité de ces derniers (Banque de France, 2021i). Cette pratique risque bien de disparaître aussi vite qu'elle est apparue car la précipitation de sa mise en place met en évidence ses points négatifs et accentue les réticences des sceptiques (Pichault, as cited in Frimousse & Peretti, 2020e). Pichault ajoute « ce n'est vraiment que si la crise sanitaire se

prolonge que des effets d'apprentissage à plus long terme pourront être escomptés » (as cited in Frimousse & Peretti, 2020f, p.222).

5.2. La motivation et les relations sociales

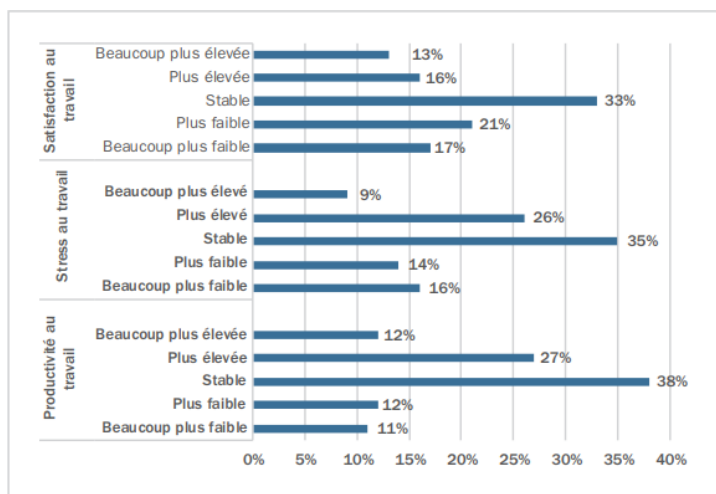
Afin de préserver le rendement, la productivité et le bien-être des travailleurs à distance et éviter leur frustration et/ou possible démotivation, l'entreprise doit leur procurer les équipements et outils technologiques nécessaires à la réalisation de leurs tâches tels que ceux fournis au sein des bureaux (OIT, 2020a). Avec la pandémie de Covid-19, le recours aux TIC et aux applications de communication en ligne a augmenté drastiquement pour atténuer le manque de relation sociale directe (Hauret & Martin, 2020), faisant sens aux recommandations de l'OIT (2020b) de suivre une formation pour utiliser les logiciels de TIC employés dans l'entreprise. « Ainsi, pendant le confinement, 45% des télétravailleurs ont plus utilisé la visioconférence et 31% les outils de messagerie instantanée » (Fuhrer, Hauret & Martin, 2021a, p.3), ce qui permet aux télétravailleurs de briser leur isolement, de converser de façon informelle et de continuer de mener à bien les projets en équipe (Martin, 2017). Cependant, même si le télétravail permet davantage de concentration et moins de distractions, ces applications en particulier peuvent interrompre les travailleurs à distance en causant de l'infobésité « et en rendant la déconnexion difficile en raison, par exemple, de l'envoi de notifications » (Fitz et al., 2019, as cited in Fuhrer, Hauret & Martin, 2021b).

De fait, le bien-être des travailleurs et leur productivité dépendent bien de l'utilisation qu'ils ont faite de ces outils collaboratifs et de communication pendant le confinement, d'après l'étude de Eppler & Mengis (2004, as cited in Fuhrer, Hauret & Martin, 2021c). En effet, ces auteurs ont prouvé que les télétravailleurs n'utilisant pas ces outils étaient généralement plus satisfaits et plus productifs que les utilisateurs quotidiens.

5.3. Avis disparates

Selon une « Enquête sur les impacts socio-économiques de la crise du COVID-19 au Luxembourg (SEI) » menée par Fuhrer, Hauret & Martin (2021d), les travailleurs à domicile pendant le confinement sont 39% à affirmer être plus productifs, 38% à avoir gardé une productivité stable et 23% à se sentir moins productifs qu'en entreprise. Comme nous pouvons l'observer, les avis sont complètement disparates et prouvent que la mesure de la

productivité du télétravail en temps de crise sanitaire est particulièrement complexe à appréhender. De ce fait, il est difficile d'arriver à une seule et unique conclusion.



Graphique 6 : Graphiques en barres de l'évolution du bien-être et de la productivité au travail des télétravailleurs suite au confinement. Extrait de Fuhrer, Hauret & Martin (2021e) et basé sur les calculs de Liser.

5.3.1. Du point de vue des employés

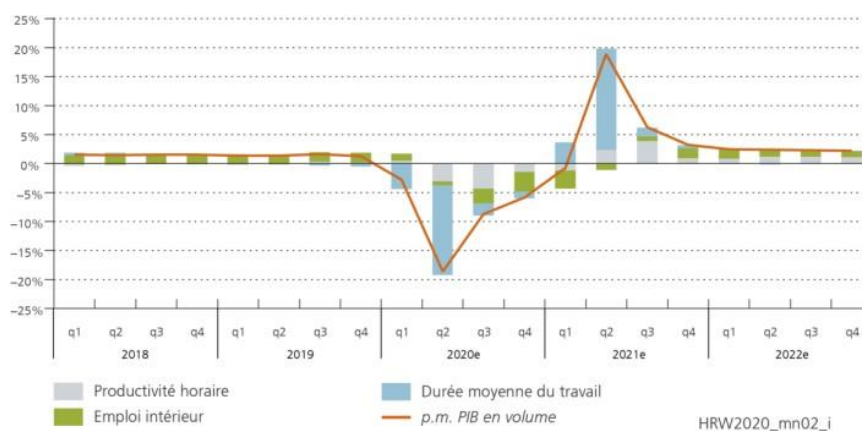
Ottaviani, Ansart & Monvoisin (2020d) écrivent que cette réorganisation du travail n'a pas été perçue par tout le monde de la même façon, même si 84% des employés souhaiteraient continuer à pratiquer le télétravail à raison de quelques jours par semaine après la crise, et à temps plein pour plus de 40% d'entre eux, d'après Afshar (2020d). Pour certains, le travail à distance a été positif, mais d'autres l'ont très mal vécu (Ottaviani, Ansart & Monvoisin, 2020e). De nombreux salariés se sentent plus productifs à domicile, « que ce soit pour le meilleur ou pour le pire », selon Ottaviani, Ansart & Monvoisin (2020f). Pourtant, l'OCDE encourage les entreprises à augmenter le niveau de bien-être de leurs salariés pour favoriser un regain de leur productivité (2020b, juin 2). Valoir nuance en exposant une perte de productivité très faible de l'ordre de 1% lors du passage au télétravail et en ajoutant que « un travailleur sur cinq a déclaré que sa productivité était à peu près la même avant le confinement » (Afshar, 2020e).

Les points positifs cités par les employés qui travaillent à distance sont la possibilité de mieux se concentrer car ils sont moins dérangés et de profiter davantage de leur temps libre avec leur famille en évitant les trajets du domicile à l'entreprise, ont recensé Ottaviani, Ansart & Monvoisin (2020g) ; Ozimek (2020) et Banque de France (2021j).

En revanche, les télétravailleurs remarquent une augmentation de leur temps de travail, ajoutée aux problèmes liés à la garde des enfants, au manque de pièce individuelle dans laquelle travailler au calme et à la connexion internet capricieuse (Ottaviani, Ansart & Monvoisin, 2020h), cette situation plus stressante que d'accoutumée pourrait avoir un impact négatif sur la productivité de 42% des répondants à l'étude menée par Savanta Inc. (L'Echo, 2020). De ce fait, les travailleurs à domicile qui sont parents confirment ce phénomène et signalent une diminution de leur productivité de 2%, ce qui est un peu plus élevé que celle annoncée précédemment (Afshar, 2020f). Contre toute attente, Afshar (2020g) montre que les personnes encore plus touchées négativement (3% de baisse de productivité) sont celles qui télétravaillent seule.

Ottaviani, Ansart & Monvoisin (2020i) dénoncent que « au-delà de la perception de chacun(e), le télétravail pousse à réévaluer les mesures de la productivité et l'articulation entre le travail des êtres humains et les outils qu'ils utilisent ».

Comme nous le montre l'histogramme ci-dessous (Conseil supérieur de l'emploi, 2020d), la réponse des entreprises à la crise pandémique a tout d'abord été de réduire le nombre d'heures prestées par leurs salariés en les plaçant au chômage technique. Ensuite, grâce à la généralisation du télétravail, de nombreuses entreprises ont pu continuer à effectuer leurs activités à distance, en enregistrant cependant une baisse considérable de la productivité de 2,1% en moyenne, annonce le Conseil supérieur de l'emploi (2020e). « La BNB [Banque Nationale de Belgique], comme le BFP [Bureau Fédéral du Plan], s'attend [...] à ce que, après avoir sensiblement reflué en 2020, la productivité de la main d'œuvre reparte à la hausse durant la période 2021-2022 » (Conseil supérieur de l'emploi, 2020f, p.29).

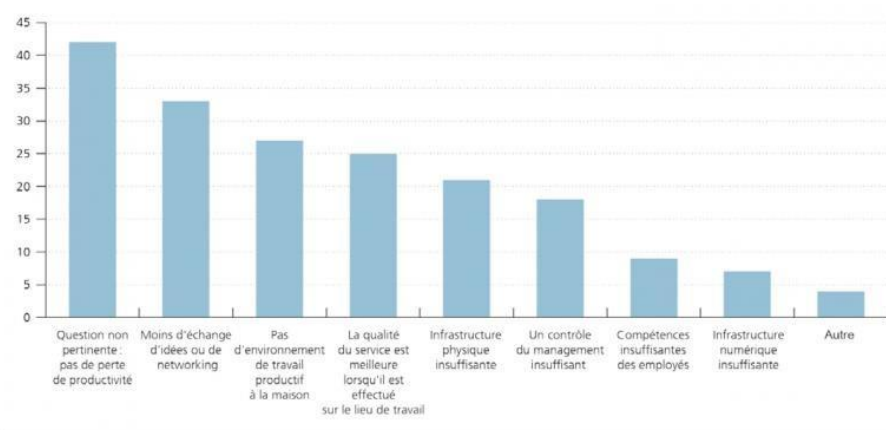


Graphique 7 : Graphique en barres de décomposition de la croissance du PIB (données CVS-CJO, pourcentages de variation par rapport au trimestre correspondant de l'année précédente).
Extrait de Conseil supérieur de l'emploi (2020g).

5.3.2. Du point de vue des employeurs

La Banque Nationale de Belgique (2021b) a questionné des employeurs concernant l'instauration du travail à domicile intégral depuis la crise du Covid-19 et 42% d'entre eux ne remarquent aucun impact sur la productivité des travailleurs, alors que, de l'autre côté, ils sont plus de la moitié à remarquer une baisse de productivité chez leurs salariés.

C'est ainsi que 60% des chefs d'entreprise ont évoqué au moins une raison principale à la perte de productivité liée au travail à distance lors de l'enquête réalisée par la Banque Nationale de Belgique (2021c) ; les plus citées sont « les travailleurs échangent moins d'idées et voient le networking diminuer [...], l'absence d'un environnement de travail adapté à domicile [...] et la qualité inférieure du service par rapport à ce qui est réalisé sur le lieu de travail », alors que les autres semblent avoir moins d'importance pour les employeurs.



Sources : BECI, FEB, SNI, UCM, UNIZO, UWE, VOKA, BNB.

Graphique 8 : Graphique en barres de pourcentage des entreprises interrogées où le télétravail est utilisé ayant répondu à la question : "Si la productivité des travailleurs a diminué en raison du télétravail sous sa forme actuelle, quelle en est la raison ?". Extrait de <https://www.nbb.be/fr/articles/les-entreprises-belges-voient-2021-comme-une-annee-de-transition-tandis-que-les>

Pour Pichat & Pardo (as cited in Frimousse & Peretti, 2020g), les cadres qui étaient plutôt réticents de prime abord, se sont habitués à cette pratique et y trouvent même des avantages. « Certains mentionnent un accroissement de la productivité et un renforcement du lien de confiance » (Pichat & Pardo, as cited in Frimousse & Peretti, 2020h, p.222).

5.4. Perspectives d'évolution

5.4.1. À court-terme

Selon INSEE (s.d. b), le télétravail intégral pendant la crise du Covid-19 engendrerait des effets essentiellement négatifs à court-terme sur la productivité des travailleurs. En effet, c'est le passage soudain et non-préparé au travail à domicile à temps plein qui cause ces pertes de productivités chez les salariés (INSEE, s.d. c).

5.4.2. À long terme

L'OCDE (2020a) exprime l'une de ses craintes sur le télétravail à long terme. Effectivement, l'OCDE (2020b) a mené une enquête sur « l'état de l'art scientifique autour du télétravail [...] et confirme par exemple que 'les réunions en face-à-face sont propices à une communication plus performante que ne le sont d'autres formes d'échange à distance telles que le courrier électronique, le chat ou le téléphone' ».

Aussi, l'OCDE (2020, as cited in Conseil National de la Productivité, 2020d, p.37) soulève d'autres risques assez importants liés au télétravail « notamment dans les domaines de l'échange de connaissances, de l'innovation et de la satisfaction des employés ».

5.5. Conclusion intermédiaire

En conclusion, les différents biais qui interviennent concernant la plus grande motivation et donc la meilleure performance des télétravailleurs volontaires rendent l'évaluation de la productivité en travail à domicile compliquée, selon la Banque de France (2021k).

On peut donc s'apercevoir que la productivité dépend fortement de trois grands critères : l'environnement du travail (l'interférence par des personnes tiers), le climat social (personne isolée car plus de contact avec ses collègues) et le matériel à disposition. De ce fait, la productivité du télétravailleur doit être considérée au cas par cas en fonction des critères mentionnés ci-dessus. On peut toutefois remarquer que le Covid-19 a eu un impact plus ou moins négatif sur la productivité, dû au manque de préparation dans l'établissement du télétravail. Pour finir, cette instauration soudaine du travail à domicile a été le facteur décisif dans l'évolution de la productivité et est la source des avis disparates sur le sujet.

6. Conclusion générale

Ce travail avait pour but de s'approprier les notions de travail à domicile et de productivité des salariés ainsi que la relation existante entre ces deux phénomènes. Pour ce faire, nous avons remis le télétravail en contexte et nous nous sommes intéressés à son évolution tout d'abord avant la pandémie et également après les changements organisationnels intervenus pendant la crise sanitaire. Afin d'être exhaustifs, nous avons développé cette évolution sous différents points. Cela nous a permis de mettre en évidence les inégalités liées à l'instauration du travail à domicile du point de vue du genre, des niveaux d'instruction et des fonctions et secteurs pratiqués par les salariés.

Ensuite, nous nous sommes portés sur la productivité des salariés en télétravail. Nous avons de nouveau abordé ces deux notions séparément (avant / après crise ; télétravail occasionnel / quotidien) afin d'en faire ressortir les similitudes et contradictions. Au terme de ce travail, nous réalisons que les mêmes aspects positifs du télétravail sont repris dans les deux analyses tels qu'une plus grande autonomie des travailleurs à distance, une meilleure concentration, une facilité de concilier vie de famille et vie professionnelle. Alors que plusieurs différences ont été mises en évidence pendant la crise avec le télétravail pratiqué à temps plein : les distractions sont différentes mais toujours bien présentes, un manque de cohésion et de communication entre les équipes, la motivation des travailleurs, ainsi que leur bien-être.

En conclusion, nous sommes au regret de constater que nous disposons encore de très peu de données concernant la productivité des salariés effectuant du travail à domicile intégral. De plus, les études sur lesquelles nous nous sommes appuyés sont généralement contradictoires et obtiennent des résultats hétérogènes, dû à l'instauration soudaine du télétravail. Certains travailleurs ont accepté cette nouvelle organisation du travail de façon positive (volontaire) ; d'autres ont été pris au dépourvu (non-volontaires) et ont accusé le coup du manque de préparation à cette pratique, d'un nouvel environnement de travail non-adapté et de problèmes de matériel inapproprié.

Nous avons également mis le doigt sur une différence de productivité entre le télétravail réalisé de façon occasionnelle et le travail à distance à temps plein. L'OCDE (2020a, juillet 15) appuie cette conclusion en révélant que la productivité des salariés augmente lorsque le télétravail est réalisé occasionnellement, mais baisse quand celui-ci est pratiqué de manière excessive. L'OCDE (2020b, juillet 15) mentionne l'existence d'une «

‘zone idéale’, caractérisée par une intensité de télétravail intermédiaire, où l’efficacité des travailleurs – et donc leur productivité – est maximisée ». L’OCDE (2020, as cited in Banque de France, 2021) propose un graphique démontrant la relation en U inversée entre les heures de télétravail pratiquées et la productivité pour deux fonctions différentes ; « le ‘dosage optimal’ dépendant évidemment de l’activité ».

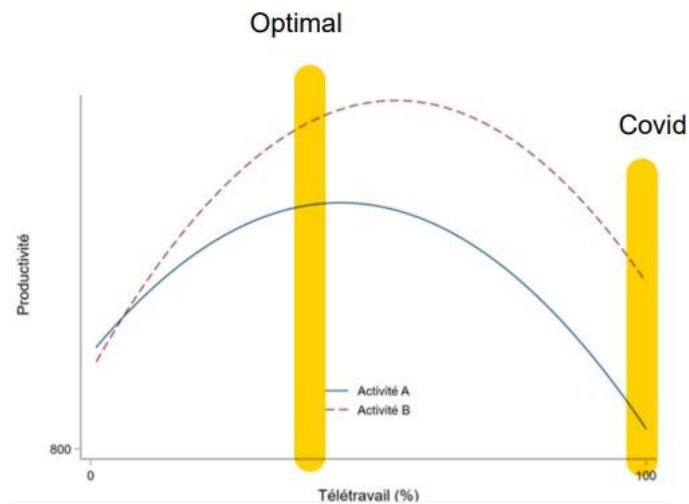


Figure 1 : Relation en U inversée entre intensité du télétravail (en proportion de la durée travaillée) et productivité pour deux activités différentes. Extrait de OCDE (2020), as cited in Banque de France (2021m). <https://blocnotesdeleco.banque-france.fr/billet-de-blog/teletravail-quels-effets-sur-la-productivite>

Nous pouvons observer qu’à raison de quelques heures de télétravail par semaine, la productivité des travailleurs augmente pour les deux activités représentées. Or, à partir d’un certain nombre d’heures de travail effectué à domicile, cette productivité diminue de façon conséquente. Il apparaîtrait donc que le télétravail intégral, comme nous l’avons réalisé durant cette crise épidémique, ne soit pas bénéfique pour la productivité des salariés. Voyons maintenant plus précisément les effets de la crise sur la productivité.

Pour conclure, il est tout à fait probable que cette pandémie laisse des traces sur l’organisation du travail, en permettant aux salariés de secteurs d’activité de plus en plus variés d’alterner entre travail à distance et en présentiel au bureau, principalement grâce à la numérisation de la production (Sarhou-Lajus, 2020). Nous terminerons par les mots de l’OCDE (2020c) qui résume pleinement ce travail/ vaste sujet : « pour tirer les meilleurs bénéfices du télétravail sans en subir un excès d’inconvénients, tout est donc dans le bon dosage du travail à distance ». Cependant, il serait également intéressant d’étudier comment réduire ces inconvénients au maximum afin de promouvoir l’instauration d’un télétravail intégral réussi ?

7. Table des graphiques

Graphique 1 : Part des employés qui travaillent habituellement à domicile en 2018. Extrait de Statista Infographies (2020c). <https://fr.statista.com/infographie/20749/part-de-la-population-active-qui-travaille-a-domicile-en-europe/> 58

Graphique 2 : Graphique en barres de distribution des pourcentages de salariés qui travaillent parfois ou habituellement à domicile (2019). Extrait de Statbel (2020f, mars 27). <https://statbel.fgov.be/fr/nouvelles/un-salarie-sur-cinq-travaille-domicile-en-2019>..... 60

Graphique 3 : Courbes de pourcentage de la population occupée qui travaille parfois ou régulièrement à domicile par années. Extrait de Statbel (2020n, mars 27). <https://statbel.fgov.be/fr/nouvelles/un-salarie-sur-cinq-travaille-domicile-en-2019>..... 61

Graphique 4 : Courbes de pourcentage de salariés qui travaillent parfois ou habituellement à domicile (chiffres mensuels période 2019-2020). Extrait de Statbel (2021f, février 15). <https://statbel.fgov.be/fr/nouvelles/le-travail-domicile-se-fait-une-place-dans-de-nouveaux-types>..... 62

Graphique 5 : Graphiques en barres du niveau de productivité et croissance de la productivité en Belgique et dans les trois pays voisins. Extrait de OCDE, as cited in Conseil supérieur de l'emploi, 2020b, p.97. 67

Graphique 7 : Graphiques en barres de l'évolution du bien-être et de la productivité au travail des télétravailleurs suite au confinement. Extrait de Fuhrer, Hauret & Martin (2021e) et basé sur les calculs de Liser. 75

Graphique 8 : Graphique en barres de décomposition de la croissance du PIB (données CVS-CJO, pourcentages de variation par rapport au trimestre correspondant de l'année précédente). Extrait de Conseil supérieur de l'emploi (2020g). 76

Graphique 9 : Graphique en barres de pourcentage des entreprises interrogées où le télétravail est utilisé ayant répondu à la question : "Si la productivité des travailleurs a diminué en raison du télétravail sous sa forme actuelle, quelle en est la raison ?". Extrait de <https://www.nbb.be/fr/articles/les-entreprises-belges-voient-2021-comme-une-annee-de-transition-tandis-que-les> 77

8. Table des tableaux

Tableau 1 : Vue d'ensemble des principales méthodes de mesure de la productivité. Extrait de Schreyer & Pilat (2001c, p.139) 55

Tableau 2 : Pourcentage des salariés qui travaillent parfois ou habituellement à domicile d'après le genre (2019). Extrait de Statbel (2020g, mars 27). <https://statbel.fgov.be/fr/nouvelles/un-salarie-sur-cinq-travaille-domicile-en-2019>..... 60

Tableau 3 : Pourcentage des salariés qui travaillent parfois ou habituellement à domicile d'après le niveau d'instruction (2019). Extrait de Statbel (2020j, mars 27). <https://statbel.fgov.be/fr/nouvelles/un-salarie-sur-cinq-travaille-domicile-en-2019>..... 61

Tableau 4 : Salariés - Pourcentage de travailleurs à domicile selon le groupe de profession (2019). Extrait de Statbel (2020r, mars 27). <https://statbel.fgov.be/fr/nouvelles/un-salarie-sur-cinq-travaille-domicile-en-2019>..... 63

Tableau 5 : Pourcentage de salariés qui travaillent parfois ou habituellement à domicile par secteurs* (2019). Extrait de Statbel (2020w, mars 27). <https://statbel.fgov.be/fr/nouvelles/un-salarie-sur-cinq-travaille-domicile-en-2019>..... 65

Tableau 6 : Évaluation de l'expérience de télétravail : résultats d'une enquête menée auprès de 862 télétravailleurs. Extrait de Walrave M. et De Bie M. (2005, p.26). Teleworking @ home or close to home ? Attitudes towards and experiences with teleworking. Survey in Flanders, The Netherlands, Italy, Ireland & Greece (research report), Anvers, Université d'Anvers, 2005. 70

9. Table des figures

Figure 1 : Relation en U inversée entre intensité du télétravail (en proportion de la durée travaillée) et productivité pour deux activités différentes. Extrait de OCDE (2020), as cited in Banque de France (2021m). <https://blocnotesdeleco.banque-france.fr/billet-de-blog/teletravail-quels-effets-sur-la-productivite>..... 80

10. Bibliographie

- Aguilera, A., Lethiais, V., Rallet, A., & Proulhac, L. (2016). Le télétravail, un objet sans désir ? *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, *Février*(1), 245.
- Bergeaud, A., & Ray, S. (2020). Macroéconomie du télétravail. *Bulletin de la Banque de France*, 231/2.
- Capul, J.-Y., & Garnier, O. (2015). *Dictionnaire d'économie et de sciences sociales*. Hatier.
- Cette, G. (2020). Télétravail et croissance économique : Une opportunité à saisir. *Futuribles*, *N° 437*(4), 77-82.
- Conseil supérieur de l'emploi. (2020). *État des lieux du marché du travail en Belgique et dans les régions dans le contexte du Covid-19*.
- Craipeau, S. (2010). Télétravail : Le travail fluide. *Quaderni*, 71, 107-120.
- Cueva, S., & Heyer, E. (1997). Fonction de production et degrés d'utilisation du capital et du travail : Une analyse économétrique. *Économie & prévision*, *131*(5), 93-111.
- Defraigne, J.-C. (2019). L'impact géoéconomique de la COVID-19 sur l'économie généralisée. *Outre-Terre*, *N°57*(2), 25.
- Emploi Belgique. (2007). Clés pour... Introduire le télétravail dans une entreprise. Bruxelles, Belgique : Emploi Belgique
- Frimousse, S., & Peretti, J.-M. (2020). Les répercussions durables de la crise sur le management. *Question(s) de management*, *n°28*(2), 159.
- Fruit, R. (1962). La fonction de production de Cobb-Douglas. *Revue économique*, *13*(2), 186-236.
- Fuhrer, C., Hauret, L., & Martin, L. (2021). *Usage des outils digitaux pendant le confinement et évolution du bien-être et de la productivité des télétravailleurs*. LISER.
- Hauret, L. & Martin, L. (eds.) (2020). *L'impact du télétravail imposé par le confinement du printemps 2020 sur l'usage des outils digitaux et les compétences digitales*. LISER, Policy Brief 12.
- Lederlin, F. (2020). Télétravail : Un travail à distance du monde. *Etudes*, *Novembre*(11), 35-45.
- Martin, B.H. & MacDonnell, R. (2012). Is telework effective for organizations ? Telework Solutions. *Management research review*, *volume 35*(7), 602-616.

- Martin, L. (2017). Do innovative work practices and use of information and communication technologies motivate employees? *Industrial Relations*, 56(2), 263–292.
- Metzger, J.-L. (2009). Focus—Les cadres télétravaillent pour... Mieux travailler. *Informations sociales*, n° 153(3), 75-77.
- OECD Organisation for Economic Co-operation and Development. (2016). *Oecd compendium of productivity indicators 2016*. Organization for Economic Cooperation & Development Stationery Office, The [distributor].
- Organisation internationale du Travail (OIT). (2020). *Le télétravail durant la pandémie de Covid-19 et après – guide pratique*.
- Pennequin, N. (2020). L’irruption du télétravail pendant la crise sanitaire liée à la pandémie de Covid-19. *Les cahiers S.M.T.*, N°37.
- Scaillez, A., & Tremblay, D.-G. (2016). Le télétravail, comme nouveau mode de régulation de la flexibilisation et de l’organisation du travail : Analyse et impact du cadre légal européen et nord-américain. *Revue de l’organisation responsable*, 11(1), 21.
- Schreyer, P., & Pilat, D. (2001). Mesurer la productivité. *Revue économique de l’OCDE*, n°33(2), 137-184.
- Taskin, L. (2003). Les Enjeux du télétravail pour l’organisation. *Reflets et perspectives de la vie économique*, Tome XLII(1), 81-94.
- Taskin, L. (2006). Le télétravail en manque de régulations. *Regards économiques*, N°37.
- Taskin, L., & Delobbe, N. (2002). *Conséquences de la pratique du télétravail, Vers une désocialisation ou une nouvelle forme de socialisation ?* Congrès de l’Association Internationale de Psychologie du Travail de Langue Française.
- Tremblay, D.-G. (2020). Notes d’actualité - Le télétravail et le cotravail (Coworking) : Enjeux socioterritoriaux dans la foulée de la pandémie de COVID-19. *Revue Organisations & territoires*, 29(2), 159-162.
- Vayre, É. (2019). Les incidences du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social. *Le travail humain*, Vol. 82(1), 1-39.
- Walrave M. et De Bie M. (2005). Teleworking @ home or close to home ? Attitudes towards and experiences with teleworking. Survey in Flanders, The Netherlands, Italy, Ireland & Greece (research report), Anvers, Université d’Anvers, 2005.

Weinberg, A. (2015). Travailler chez soi, une révolution tranquille : *Sciences Humaines*, N° 269(4), 29-29.

11. Sitographie

Afshar, V. (2020, mai 13). *Télétravail : La perte de productivité moyenne est de 1 %*. ZDNet France. Consulté 21 avril 2021, à l'adresse <https://www.zdnet.fr/actualites/teletravail-la-perte-de-productivite-moyenne-est-de-1-39903615.htm>

Chiffres mensuels sur le marché du travail | Statbel. (2021, février 15). Consulté 25 mars 2021, à l'adresse <https://statbel.fgov.be/fr/themes/datalab/chiffres-mensuels-sur-le-marche-du-travail>

Comment le télétravail affecte-t-il la productivité des entreprises ? Les enseignements très partiels de la littérature—Le blog de l'Insee. (s. d.). Consulté 14 avril 2021, à l'adresse <https://blog.insee.fr/comment-le-teletravail-affecte-t-il-la-productivite-des-entreprises-les-enseignements-tres-partiels-de-la-litterature/>

Conseil National de la Productivité (CNP)—Rapport annuel 2020. (2020). Consulté 2 mai 2021, à l'adresse https://cnp-nrp.belgium.be/publications/publication_det.php?lang=fr&KeyPub=460

COVID-19, travail et genre en Wallonie. (2020, avril 16). Iweps. Consulté 29 mars 2021, à l'adresse <https://www.iweps.be/publication/covid-19-travail-genre-wallonie/>

Définition—Productivité | insee. (2016). Consulté 22 mars 2021, à l'adresse <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1452>

Définition—Productivité apparente du travail | Insee. (2016, octobre 13). Consulté 4 mai 2021, à l'adresse <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1977>

Di Mauro, F., & Syverson, C. (2020, avril 16). The COVID crisis and productivity growth. *VoxEU.org*. <https://voxeu.org/article/covid-crisis-and-productivity-growth>

- Effets positifs potentiels du télétravail sur la productivité à l'ère post-COVID-19 : quelles politiques publiques peuvent aider leur concrétisation ?* (2020, juillet 15). OCDE. Consulté 14 avril 2021, à l'adresse <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/effets-positifs-potentiels-du-teletravail-sur-la-productivite-a-l-ere-post-covid-19-quelles-politiques-publiques-peuvent-aider-a-leur-concretisation-a43c958f/>
- Enquête sur les forces de travail (Eft) | Statbel.* (s. d.). Consulté 28 mars 2021, à l'adresse <https://statbel.fgov.be/fr/survey/enquete-sur-les-forces-de-travail-efit>
- Forte hausse du taux de chômage BIT au troisième trimestre de 2020 | Statbel.* (2020, décembre 14). Consulté 25 mars 2021, à l'adresse <https://statbel.fgov.be/fr/nouvelles/forte-hausse-du-taux-de-chomage-bit-au-troisieme-trimestre-de-2020>
- How usual is it to work from home?* (06/02/2020). Consulté 27 mars 2021, à l'adresse <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20200206-1>
- Infographie : Les pays où le télétravail est une pratique courante.* (10/03/2020). Statista Infographies. Consulté 27 mars 2021, à l'adresse <https://fr.statista.com/infographie/20749/part-de-la-population-active-qui-travaille-a-domicile-en-europe/>
- La répartition sectorielle du chômage temporaire au cours de la deuxième vague.* (2021, janvier 18). Dynam. Consulté 29 mars 2021, à l'adresse <https://www.dynamstat.be/fr/la-repartition-sectorielle-du-chomage-temporaire-au-cours-de-la-deuxieme-vague>
- Lambert, A., Bonvalet, C., Guéraud, E., Roux, G. L., Cayouette-Remblière, J., Langlois, L., & Girard, V. (05/07/2020). *Emploi, télétravail et conditions de travail : Les femmes ont perdu à tous les niveaux pendant le Covid-19.* The Conversation. Consulté 27 mars 2021, à l'adresse <http://theconversation.com/emploi-teletravail-et-conditions-de-travail-les-femmes-ont-perdu-a-tous-les-niveaux-pendant-le-covid-19-141230>
- Lambert, A., Bonvalet, C., Guéraud, E., Roux, G. L., Cayouette-Remblière, J., Langlois, L., & Girard, V. (2020, juillet 5). *Emploi, télétravail et conditions de travail : Les femmes ont perdu à tous les niveaux pendant le Covid-19.* The Conversation. Consulté 29 mars 2021, à l'adresse <http://theconversation.com/emploi-teletravail-et-conditions-de-travail-les-femmes-ont-perdu-a-tous-les-niveaux-pendant-le-covid-19-141230>

- Le télétravail, d'un doux rêve vers une nouvelle normalité.* (2020, octobre 30). L'Echo. <https://www.lecho.be/economie-politique/belgique/general/le-teletravail-d-un-doux-reve-vers-une-nouvelle-normalite/10261622.html>
- Les capacités en termes de télétravail peuvent entraîner des coûts de confinement différents selon les territoires.* (2020, juin 2). OECD. Consulté 7 mai 2021, à l'adresse <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/les-capacites-en-termes-de-teletravail-peuvent-entraîner-des-coûts-de-confinement-différents-selon-les-territoires-08920ecf/#section-d1e324>
- Les entreprises belges voient 2021 comme une année de transition, tandis que les perspectives pour 2022 sont plus encourageantes.* (2021, janvier 19). Banque Nationale de Belgique. Consulté 27 mars 2021, à l'adresse <https://www.nbb.be/fr/articles/les-entreprises-belges-voient-2021-comme-une-annee-de-transition-tandis-que-les>
- Niveau d'études.* (2018). Actiris. Consulté 20 avril 2021, à l'adresse https://viewstat.actiris.brussels/viewstat_help_FR_DE_niveau_d_etude.html
- Ottaviani, F., Ansart, S., & Monvoisin, V. (20/07/2020). *La crise sanitaire brouille encore plus la mesure de la productivité.* The Conversation. Consulté 27 mars 2021, à l'adresse <http://theconversation.com/la-crise-sanitaire-brouille-encore-plus-la-mesure-de-la-productivite-142623>
- Ozimek, A. (2020). *The future of remote work* (SSRN Scholarly Paper ID 3638597). Social Science Research Network. <https://papers.ssrn.com/abstract=3638597>
- Perrier, P. (2005). *La fonction de production et les données canadiennes.* Banque du Canada. Productivité (22/03/2021). In Wikipédia. <https://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Productivité&oldid=177722085>
- Ralentissement de la productivité du travail et prévision de l'emploi en France – Ciel voilé en Europe | Insee.* (2018, juin 19). Consulté 4 mai 2021, à l'adresse <https://www.insee.fr/fr/statistiques/3567821?sommaire=3567845>
- Saba, T. & Cachat-Rosset, G. (2020). *Covid-19 et télétravail : un remède universel ou une solution ponctuelle. Québec et comparaison internationale.* https://diversite-gouvernance.umontreal.ca/wp-content/uploads/2020/10/Rapport-Teletravail-2020_OBVIA_PUB.pdf
- Sarthou-Lajus, N. (2020). En « télétravail » ou en « présentiel » ? *Études*, Novmbr(11), 5.

Secteurs sensibles du chômage temporaire, secteurs sensibles de la dynamique du marché du travail ? (2020, juin). Dynam. Consulté 29 mars 2021, à l'adresse <https://www.dynamstat.be/fr/publicaties/secteurs-sensibles-du-chômage-temporaire-secteurs-sensibles-de-la-dynamique-du-marché-du-travail>

T2 | citoyens | onem. (2021, mars 22). Consulté 29 mars 2021, à l'adresse <https://www.onem.be/fr/documentation/feuille-info/t2>

Télétravail : Quels effets sur la productivité ? (2021, janvier 5). Banque de France. <https://blocnotesdeleco.banque-france.fr/billet-de-blog/teletravail-quels-effets-sur-la-productivite>

Travail à domicile et télétravail—Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale. (s.d.). Consulté 20 mars 2021, à l'adresse <https://emploi.belgique.be/fr/themes/contrats-de-travail/contrats-de-travail-particuliers/travail-domicile-et-teletravail>

Un salarié sur cinq a travaillé à domicile en 2019 | Statbel. (2020, mars 27). Consulté 02 mars 2021, à l'adresse <https://statbel.fgov.be/fr/nouvelles/un-salarie-sur-cinq-travaille-domicile-en-2019>

Note d'articulation : En quoi le style de management utilisé à distance a-t-il un lien avec la productivité des télétravailleurs ?

Table des matières

1.	Introduction	91
2.	Contexte	91
3.	Changements induits par le Covid-19	92
3.1.	Impacts au niveau social.....	93
a)	Contrôle (et confiance).....	93
b)	Évaluation	94
c)	Communication virtuelle.....	94
3.2.	Impacts au niveau économique.....	94
a)	Environnement.....	95
b)	Climat social	95
c)	Formation et expérience.....	95
4.	Conclusion.....	96
5.	Table des graphiques	98
6.	Bibliographie	98
7.	Sitographie	99

1. Introduction

Dans la première partie de ce mémoire, nous avons traité des changements parvenus dans le management de proximité dus à la crise du Covid-19 et dans la seconde partie, nous avons abordé l'impact du télétravail sur la productivité des salariés également en période de Covid-19.

Cette étude socio-économique nous a mené à deux conclusions bien distinctes, répondant à nos questions de recherche préalables à savoir respectivement : « Comment la crise du Covid-19 impacte-t-elle le management de proximité à la suite du télétravail généralisé dans la majorité des entreprises ? » et « Comment le travail à domicile impacte-t-il la productivité des salariés à distance en période de Covid-19 ? ».

Le but de cette articulation est de créer un lien entre les deux parties précédentes en identifiant les points communs, aussi bien négatifs que positifs, de l'instauration du télétravail intégral sur le management de proximité et sur la productivité des travailleurs. Enfin, nous proposerons une solution à long terme en guise de conclusion à ce travail.

2. Contexte

Avant la crise épidémique mondiale, qui est apparue en Belgique début de l'année 2020, les relations entre cadres de proximité et employés n'avaient pas foncièrement subis de changements drastiques, le management n'a pas évolué significativement avec le temps et a gardé une certaine constance à travers les années. C'est-à-dire, les sociétés recherchaient avant tout la performance de leurs travailleurs et les managers devaient guider ceux-ci vers un but donné commun à tous (Mintzberg, 2011) : répondre aux besoins de l'entreprise. Les managers n'éprouvaient pas de problèmes particuliers de communication avec leur équipe car ils pouvaient surveiller/superviser physiquement leurs collaborateurs, ainsi que la qualité et la quantité de leur travail au sein de l'entreprise (Felstead et al., 2003, as cited in Alves Cachapela, 2016a) et organiser des réunions en face-à-face assez aisément en cas de nécessité (Alves Cachapela, 2016b). Il n'y avait donc pas besoin de modifier les relations managers – travailleurs étant donné que le climat social était défini, l'environnement de travail était connu et rassurant au sein de l'entreprise, le matériel technologique était fourni sur place, les outils numériques se voulaient performants et le manager de proximité pouvait reproduire le style

managérial mis en place par l'entreprise sans innover et sans devoir avancer seul dans l'inconnu. À savoir que « les stratégies de management s'appuient généralement sur ce que font les employés sur le lieu de travail (visibilité) et sur leur participation formelle et informelle en termes de relation professionnelle (présence) » (Felstead et al., 2003, as cited in Alves Cachapela, 2016c, p.26).

En outre, avec l'arrivée du Covid-19 début de l'année 2020, le monde du travail a enregistré de nombreux changements. Tout d'abord, le télétravail a été rendu obligatoire dans toutes les entreprises par le gouvernement, dès que la fonction le rendait possible, afin de limiter la propagation du virus (SPF Santé publique, Sécurité de la Chaîne alimentaire et Environnement, s.d.) et sa pratique a dès lors explosé (Tremblay, 2020a) avec 35,9% de personnes travaillant à domicile au deuxième trimestre 2020 (Statbel, 2020, mars 27). Jusque-là, le télétravail était principalement convoité par les salariés (Tremblay, 2020b) mais les managers et employeurs, réticents, prétendaient une impossibilité de mise en place de cette pratique pour leurs employés car le travail à domicile « vient modifier le rapport aux unités habituelles sur lesquelles sont fondées le management, c'est-à-dire le lieu, le temps et l'action » (Taskin, as cited in Joulin-Giet, 2017, p.60). Le management actuel n'était donc pas encore prêt aux changements radicaux de ces unités précitées. De plus, les supérieurs hiérarchiques ont l'impression que le télétravail rend plus difficile le contrôle sur la productivité des employés (Crandall & Gao, 2005 ; Baruch, 2001 ; Gibson et al., 2002 ; Mills et al., 2001 ; Harpaz, 2002 as cited in Mello, 2007a). Cependant, les cadres ont été obligés d'établir le travail à domicile du jour au lendemain, pour la plupart sans aucune préparation ni formation, et ce changement soudain a eu des impacts tant au niveau social qu'au niveau économique, comme nous l'avons vu dans les deux premières parties de ce travail.

3. Changements induits par le Covid-19

Le Covid-19 a certainement amené des changements socio-économiques dans l'organisation du travail. Cependant, nous avons remarqué que la cause principale de ces nombreux impacts est plutôt le passage soudain au télétravail (imposé par la crise sanitaire). En effet, le télétravail intégral a induit un passage total au numérique et a fait ressortir un manque de préparation et d'adaptation dans la majorité des entreprises, qui s'est ressenti de manière sociale et économique.

3.1. Impacts au niveau social

Comme expliqué précédemment, les impacts au niveau social sont nombreux. Tout d'abord, l'évaluation et le contrôle des supérieurs hiérarchiques est devenu compliqué à distance. Ensuite, les cadres ont appris à faire confiance à leur équipe et, de ce fait, à leur donner davantage d'autonomie, ce qui a permis l'évolution de la qualité des relations de travail. De plus, les managers de proximité ont dû adapter leur communication en passant à des échanges presque exclusivement virtuels et enfin, aussi bien les travailleurs que les managers ont dû adapter leur mode de travail avec l'utilisation de nouveaux outils informatiques rendus nécessaires dans ce nouveau contexte de travail virtuel.

a) Contrôle (et confiance)

Nous avons également vu que les cadres de proximité doivent faire davantage confiance à leurs subordonnés étant donné que ces derniers n'ont plus la possibilité d'avoir un suivi en présentiel de leurs tâches réalisées et puisque tous ces outils technologiques permettent aux télétravailleurs d'être plus autonomes au sein de l'entreprise (Dambrin, 2005, as cited in Alves Cachapela, 2016d). Comme l'indique le BIT (2020, as cited in OIT, 2020, p.21) : « sans confiance, pas de télétravail efficace ». En plus de la confiance donnée, il s'agit de soutenir et d'être présent en tant qu'appui hiérarchique afin de percevoir des effets positifs sur les résultats de leur équipe (quantité et qualité) ainsi que sur l'attitude des télétravailleurs (St Onge, Haines & Sevin, 2000, as cited in Vayre, 2019). Ainsi, le travailleur se sentant soutenu par la hiérarchie et étant autonome via la mise en place d'un management plus centré sur la personne, s'impliquera davantage dans l'entreprise et retrouvera le sentiment d'appartenance à cette dernière, qui était présent lors du travail en présentiel. Cette impression de perte de contrôle sur l'attitude de travail et la productivité de leur équipe liée au télétravail est une des raisons principales de refus d'instauration du travail à domicile par les cadres (Crandall & Gao, 2005 ; Baruch, 2001 ; Gibson et al., 2002 ; Mills et al., 2001 ; Harpaz, 2002 cités par Mello, 2007b, as cited in Alves Cachapela, 2016e).

b) Évaluation

L'évaluation, qu'elle soit individuelle ou collective, de la productivité des travailleurs pour l'année 2020 s'annonce difficile car les objectifs fixés avant la crise ne sont plus d'actualité pour la plupart des entreprises, après plus d'un an de télétravail intégral (Frimousse & Peretti, 2020a). De plus, celle-ci pourrait mettre à mal la motivation des équipes et la relation de confiance durement gagnée. Il est donc nécessaire d'adapter durablement l'évaluation de la performance de telle sorte qu'elle prenne en compte l'engagement et les efforts menés tout au long de la crise (Frimousse & Peretti, 2020b).

c) Communication virtuelle

Il a été prouvé que les travailleurs sont moins attentifs, voire absents, lors de réunions organisées via communication virtuelle sans que cela ne se repère (Chevrier, 2012a). De plus, il en va de même avec les courriers électroniques, qui restent parfois sans réponse ; la pression exercée n'est pas la même que lorsqu'un collègue ou son manager se rend physiquement dans le bureau du concerné (Chevrier, 2012b). Or, « pendant le confinement, 45% des télétravailleurs ont plus utilisé la visioconférence et 31% les outils de messagerie instantanée » (Fuhrer, Hauret & Martin, 2021, p.3).

Dès lors, il était bel et bien primordial que le manager s'adapte à la communication virtuelle afin de donner des instructions claires et transparentes à ses collaborateurs, pour éviter toute mauvaise interprétation de ses propos dans ce nouveau contexte, bien loin du face-à-face habituel (Igalens, as cited in Frimousse & Peretti, 2020c). De plus, la communication est devenue un point central du nouveau type de management imposé par le télétravail intégral, permettant de conserver une cohésion d'équipe, d'éviter ainsi son isolement et de promouvoir la motivation de cette dernière (Chevrier, 2012c).

3.2. Impacts au niveau économique

En ce qui concerne les impacts économiques, ceux-ci ont été ressentis dans l'organisation et l'environnement de travail. Ensuite, le climat social a joué sur les relations des travailleurs et sur la motivation de ces derniers. Tous ces changements ont eu un impact à la fois positif et négatif sur la productivité du travailleur.

a) Environnement

Les travailleurs à domicile ayant des enfants ont éprouvé plus de difficultés à rester concentrés et productifs lorsque ces derniers étaient à la maison en raison de la fermeture des écoles (Tremblay, 2020c). En effet, les travailleurs à domicile parents confirment ce phénomène et signalent une diminution de leur productivité de 2%, ce qui est un peu plus élevé que les 1% annoncés précédemment (Afshar, 2020). Cependant, Tremblay (2020d) est convaincue que, même en télétravail à temps plein, la productivité des salariés ne pourra que s'améliorer lors de la réouverture des écoles et garderies. Ce qui prouve l'importance de disposer d'un espace de travail défini à la maison pour garder une concentration optimale.

De plus, le temps de travail doit contenir des pauses et moments propices à la récupération car ces derniers sont essentiels à la productivités de télétravailleurs (Rossi & Lippincott, 1992, as cited in Mahieu, 2017a).

b) Climat social

Pour Mayo, la motivation des travailleurs dépend, entre autres, du travail en groupe, de l'instauration d'une bonne communication entre cadres et employés et de l'implication de ces managers vis-à-vis de l'activité de leurs subalternes (Mahieu, 2017b ; Stervinou, 2014a). En d'autres mots, les télétravailleurs doivent avoir le sentiment d'appartenir à un collectif de travail, de faire partie d'une équipe afin d'être plus productifs et d'éviter une altération de leurs conditions de travail (Mahieu, 2017c). Les travaux de Mayo étaient révolutionnaires pour l'époque car il a fait naître l'idée que la motivation ne dépendait pas uniquement des besoins matériels (Stervinou, 2014b). Certains managers de proximité ont bien compris cette nécessité d'offrir de leur temps et des moments de convivialité à leur équipe, même (et surtout !) en virtuel, bien qu'ils n'auraient jamais agi de la sorte physiquement (Corbel, as cited in Frimousse & Peretti, 2021a).

c) Formation et expérience

D'après Tremblay (2020e), le manque de formation et d'expérience des managers en termes de télétravail est ce qui les retenait de passer le cap en premier lieu. De plus, grâce à la pandémie, ils ont pu se rendre compte que le travail à domicile n'implique pas forcément une perte de productivité, comme le prouve le graphique ci-dessous.

La productivité des télétravailleurs

- 40 % des répondants se déclarent plus productifs depuis qu'ils sont en télétravail, 16 % disent même être tout à fait d'accord avec cette affirmation.
- Alors que 26 % se sentent moins productifs en étant en télétravail.
- Environ le tiers des répondants n'expriment pas de changement dans leur niveau de productivité

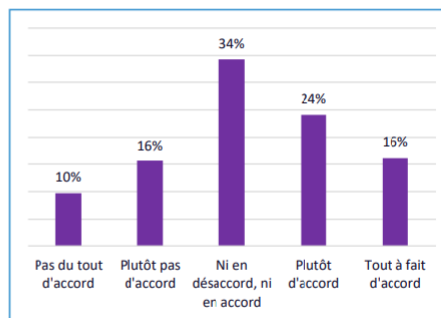


Figure 22 : Distribution des répondants selon leur perception de productivité en télétravail

Graphique 1 : Graphique en barres de distribution des répondants selon leur perception de productivité en télétravail. Extrait de Saba & Cachat-Rosset (2020). https://diversite-gouvernance.umontreal.ca/wp-content/uploads/2020/10/Rapport-Teletravail-2020_OBVIA_PUB.p

Cependant, nous avons vu que le manque de formation, d'expérience ou de préparation à un changement de mode de travail a, quant à lui, un impact négatif sur la productivité. Dès lors, les sociétés qui avaient déjà transitionné vers un télétravail occasionnel ont été moins impactées par le changement soudain vers un télétravail à temps plein que les sociétés prises au dépourvu lors de l'apparition du Covid-19.

Il est donc important de mettre en place des formations sur les méthodes de travail en virtuel, ainsi que d'anticiper la transition vers le numérique.

4. Conclusion

Nous pouvons constater, après avoir listé les impacts rencontrés au niveau social et économique, que ces derniers ont des points communs. D'un côté, le management a évolué du point de vue de l'évaluation et du contrôle imposés aux télétravailleurs, de l'autonomie et de la confiance que leur ont données leurs supérieurs hiérarchiques, et la communication employée. D'un autre côté, la productivité est fonction de l'environnement de travail, du climat social, de la confiance entretenue par les cadres et de l'expérience des travailleurs, mais aussi des managers. Ces deux aspects se rejoignent puisque lorsque le management adapte son style de management d'après les aspects cités ci-haut, les critères de la productivité évoluent également. Effectivement, nous avons vu que l'augmentation du bien-être,

l'amélioration de la cohésion d'équipe et la mise en avant de l'autonomie et du sentiment d'implication des télétravailleurs améliorerait la productivité de ces derniers (Cette, 2020 ; OCDE, 2020, juin 2) et c'est exactement ce que les sociétés proposeraient en adaptant leur style de management vers un management centré sur le travailleur, ainsi que sur la communication.

Comme l'explique Tremblay (2020f), « les moments de crise sont souvent des moments de changement radical, et l'organisation du travail actuelle sera manifestement remise en question par le confinement et par la distanciation physique prescrits par la pandémie » (p.1).

De ce fait, nous souhaitons proposer des solutions à long terme telles que la formation anticipée des cadres de proximité, ainsi que des télétravailleurs et le changement de style de management utilisé par ces managers. Le docteur en psychologie Douglas McGregor propose deux conceptions de styles de management dont « la théorie Y » qui tient compte des besoins sociaux de l'Homme, estime que les travailleurs sont capables de s'autogérer et se base sur un management participatif, qui est « le plus adapté à la nature humaine » (McGregor, 1957, as cited in Gannon & Boguszak, 2013a, p.87 ; Alves Cachapela, 2016f, p.31). Le management participatif « est un type de management prônant la participation et l'engagement des employés dans l'organisation, via la proposition d'idées, la résolution de problèmes, et la prise de décision » (Gilles, 2019).

En outre, Ferar note également l'importance de développer une « culture fondée sur des valeurs humaines universelles » (as cited in Frimousse & Peretti, 2021b, p.179). Ce style de management repose sur la confiance, l'autogestion et la délégation ; les travailleurs sont actifs au sein de l'entreprise, ils ont des responsabilités et jouissent d'une certaine liberté. Pour Stashevsky et Elizur (2000, as cited in Mahieu, 2017d), laisser les travailleurs participer et prendre des décisions au sein de l'entreprise a un impact positif sur leur productivité. En bref, le style de management vers lequel il semblerait donc bon de se tourner est le management participatif ou un management humain (Taskin, Dietrich & Gomez, 2020), doté d'une transition numérique.

Toutefois, le rôle des managers de proximité est nettement remis en question dans cette théorie et semble promis à une disparition dans un futur plus ou moins proche (McGregor, as cited in Gannon & Boguszak, 2013b ; Alves Cachapela, 2016g). Preston et Post (1984) étaient déjà favorables à une troisième révolution managériale qui préparerait la fin du système hiérarchique dominant (as cited in Mahieu, 2017e). De ce fait, au vu des

changements occasionnés sur le management actuel par le télétravail soudain, intégral et forcé, nous nous demandons si nous sommes en train de nous diriger vers un travail à ce point autonome que la fonction de manager de proximité n’aura plus de raison d’être à long terme ?

5. Table des graphiques

Graphique 1 : Graphique en barres de distribution des répondants selon leur perception de productivité en télétravail. Extrait de Saba & Cachat-Rosset (2020). https://diversite-gouvernance.umontreal.ca/wp-content/uploads/2020/10/Rapport-Teletravail-2020_OBVIA_PUB.p 96

6. Bibliographie

- Cette, G. (2020). Télétravail et croissance économique : Une opportunité à saisir. *Futuribles*, N° 437(4), 77-82.
- Chevrier, S. (2012). Peut-on faire virtuellement équipe ? : Le cas des équipes internationales de projet. *Nouvelle revue de psychosociologie*, n° 14(2), 35.
- Frimousse, S., & Peretti, J.-M. (2020). Les changements organisationnels induits par la crise de la Covid-19. *Question(s) de management*, n°29(3), 105.
- Frimousse, S., & Peretti, J.-M. (2021). Repenser la culture d’entreprise après la crise Covid-19. *Question(s) de management*, n°31(1), 151.
- Fuhrer, C., Hauret, L., & Martin, L. (2021). *Usage des outils digitaux pendant le confinement et évolution du bien-être et de la productivité des télétravailleurs*. LISER.
- Gannon, D., & Boguszak, A. (2013). Douglas mcgregor’s theory x and theory y. *CRIS - Bulletin of the Centre for Research and Interdisciplinary Study*, 2013(2), 85-93.
- Gilles, E. (2019). *Exploration des réticences individuelles face au management participatif : Quelles solutions pour les organisations ?*
- Joulin-Giet, L. (2017). *Le télétravail : Entre bouleversement des codes managériaux institués et altération de l’identité culturelle de l’entreprise : le cas du télétravail chez Safran SA*. 112.

- Mahieu, G. (2017). *Les effets du management participatif sur le bien-être, la productivité du travailleur et l'efficacité économique de l'entreprise.*
- Martin, L. (2017). Do innovative work practices and use of information and communication technologies motivate employees? *Industrial Relations*, 56(2), 263–292.
- Mello, J. A. (2007). Managing telework programs effectively. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 19(4), 247-261.
- Mintzberg, H. (2011). *Le management : Voyage au centre des organisations.* Ed. d'organisation.
- Organisation internationale du Travail (OIT). (2020). *Le télétravail durant la pandémie de Covid-19 et après – guide pratique.*
- Stervinou, S. (2014). Les Scop (Sociétés Coopératives et Participatives) : Des entreprises au management participatif? *Ergologia*, 11, 95-130.
- Taskin, L., Dietrich, A., & Gomez, P.-Y. (2020). *Management humain : Pour une approche renouvelée de la gestion des ressources humaines et du comportement organisationnel.* De Boeck supérieur, 2^e éd.
- Tremblay, D.-G. (2020). Notes d'actualité - Le télétravail et le cotravail (Coworking) : Enjeux socioterritoriaux dans la foulée de la pandémie de COVID-19. *Revue Organisations & territoires*, 29(2), 159-162.
- Vayre, E. (2019). Les incidences du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social. *Le travail humain*, volume 82.

7. Sitographie

- Afshar, V. (2020, mai 13). *Télétravail : La perte de productivité moyenne est de 1 %.* ZDNet France. Consulté 21 avril 2021, à l'adresse <https://www.zdnet.fr/actualites/teletravail-la-perte-de-productivite-moyenne-est-de-1-39903615.htm>
- Alves Cachapela, L., & Université de Liège > Master sc. trav. , F. S. (ex 2e M. (2016). *Le télétravail. Confiance et autocontrôle : Alternative ou partenaires du contrôle à distance?* <https://matheo.uliege.be/handle/2268.2/1280>

Les capacités en termes de télétravail peuvent entraîner des coûts de confinement différents selon les territoires. (2020, juin 2). OECD. Consulté 7 mai 2021, à l'adresse <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/les-capacites-en-termes-de-teletravail-peuvent-entraîner-des-couts-de-confinement-différents-selon-les-territoires-08920ecf/#section-d1e324>

Saba, T. & Cachat-Rosset, G. (2020). *Covid-19 et télétravail : un remède universel ou une solution ponctuelle. Québec et comparaison internationale.* https://diversite-gouvernance.umontreal.ca/wp-content/uploads/2020/10/Rapport-Teletravail-2020_OBVIA_PUB.pdf

SPF Santé publique, Sécurité de la Chaîne alimentaire et Environnement. (s.d.). *Quelles sont les mesures actuelles ? Coronavirus COVID-19.* Consulté 11 mai 2021, à l'adresse https://www.info-coronavirus.be/fr/faq/#id_2

Un salarié sur cinq a travaillé à domicile en 2019 | Statbel. (2020, mars 27). Consulté 02 mars 2021, à l'adresse <https://statbel.fgov.be/fr/nouvelles/un-salarie-sur-cinq-travaille-domicile-en-2019>

