



HAL
open science

LE TRAVAIL À DOMICILE IMPOSÉ A-T-IL MODIFIÉ L'APPÉTENCE POUR LE TÉLÉTRAVAIL ?

Janique Soulié, Pierre Mathieu, Nawel Hammami-Habib

► To cite this version:

Janique Soulié, Pierre Mathieu, Nawel Hammami-Habib. LE TRAVAIL À DOMICILE IMPOSÉ A-T-IL MODIFIÉ L'APPÉTENCE POUR LE TÉLÉTRAVAIL ?. Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines 2022, Oct 2022, Brest, France. hal-03846733

HAL Id: hal-03846733

<https://uca.hal.science/hal-03846733>

Submitted on 10 Nov 2022

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

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

LE TRAVAIL À DOMICILE IMPOSÉ A-T-IL MODIFIÉ L'APPÉTENCE POUR LE TÉLÉTRAVAIL ? LE CAS AGROSUP DIJON

A la suite du confinement instauré le 17 mars 2020 en France en réponse à la crise sanitaire de la Covid-19, le Ministère du Travail a demandé aux entreprises et administrations de recourir massivement au télétravail, devenu « *la règle impérative pour tous les postes qui le permettent* », estimant que plus de 4 emplois sur 10 pouvaient être télétravaillés. Cette possibilité de recourir au télétravail en cas de circonstances exceptionnelles est en effet une disposition inscrite dans le code du travail depuis 2012, reprise dans la loi n° 2018-217 du 29 mars 2018 et par le décret n°2020-524 du 06 mai 2020 déterminant les nouvelles modalités de recours au télétravail dans la Fonction Publique.

Les entreprises privées et les administrations publiques ont très largement suivi l'injonction ministérielle. Selon une enquête de l'Association Nationale des Directeurs de Ressources Humaines d'avril 2020, 95% des 550 entreprises répondantes ont ainsi eu recours au télétravail pendant cette période alors que seules près de 30 % permettaient à leurs salariés d'y recourir régulièrement ou de façon occasionnelle en décembre 2019. Une très large majorité de salariés n'avaient ainsi jamais véritablement expérimenté cette organisation du travail avant le confinement. Pour beaucoup d'entre eux, le travail en présentiel était imposé par des raisons d'incompatibilité de leurs activités avec le travail à distance ou parce que l'entreprise ne permettait pas de recourir à cette modalité d'organisation du travail. D'autres, en revanche, ne souhaitaient tout simplement pas télétravailler car les risques qu'ils percevaient du télétravail étaient supérieurs aux bénéfices qu'ils pensaient pouvoir en retirer (Mathieu *et al.*, 2020).

La plupart des recherches portant sur la perception du télétravail par les salariés se sont cependant focalisées sur les perceptions des télétravailleurs en termes d'avantages et inconvénients perçus ou constatés à l'issue d'une expérience de télétravail choisie et la question de l'appétence pour le télétravail est très peu étudiée dans la littérature. En outre, peu de travaux s'intéressent aux salariés qui ne souhaitent pas avoir recours au télétravail et à leurs raisons. La crise de la Covid-19 a créé les conditions d'un travail à domicile imposé pour tous les salariés dont l'activité le permettait et nous formulons l'hypothèse que cette expérience de télétravail est susceptible d'avoir modifié les perceptions individuelles et donc l'appétence au télétravail. Avec le développement incontestable du télétravail à la suite de la crise sanitaire et la possibilité pour les entreprises d'y recourir pour d'autres circonstances exceptionnelles qui s'intensifient (intempéries, grèves des transports, crise énergétique...), une meilleure connaissance des déterminants de l'appétence pour le télétravail permettra également aux entreprises de mieux accompagner leurs salariés, et particulièrement ceux qui ne souhaitent a priori pas y recourir, dans la mise en œuvre de cette organisation du travail.

Dans cette recherche, nous nous intéressons ainsi particulièrement aux salariés qui ne souhaitaient pas recourir au télétravail avant le confinement et nous analysons si leur expérience du travail à domicile imposé pendant le confinement a modifié leurs perceptions du télétravail et, potentiellement, leur intention de télétravailler au-delà de la crise. Autrement dit, l'expérience du travail à domicile imposé a-t-elle accru leur appétence envers le télétravail ? Pour répondre à cette interrogation, nous nous basons sur les résultats d'une enquête menée à AgroSup Dijon en 2 phases : une première avant le confinement et la seconde à l'issue de celui-ci. Dans une première partie, nous présentons le cadre conceptuel et méthodologique de l'étude. Nous analysons ensuite les résultats de l'étude avant de proposer, dans une troisième partie, une discussion sur les résultats ainsi que sur les perspectives de cette recherche.

1. LE CADRE CONCEPTUEL ET LE DESIGN DE LA RECHERCHE

Depuis une trentaine d'années, de nombreux auteurs s'intéressent aux problématiques liées au télétravail en tant que nouvelle organisation du travail (Di Martino et Wirth, 1990). La question de son évaluation a généré un nombre de travaux considérables qui illustrent l'intérêt pour le sujet, que ce soit auprès des managers (Coenen et Kok, 2014) ou des salariés (Tissandier et Mariani-Rousset, 2019).

1.1 Les déterminants de l'appétence pour le télétravail

Le dictionnaire Le Robert définit l'appétence comme une « *tendance qui porte vers ce qui peut satisfaire les penchants naturels* ». Par extension, l'appétence désigne ce qui peut satisfaire un besoin ou une envie.

La question des déterminants de l'appétence pour le télétravail est cependant complexe et les études peinent à les identifier. Si les caractéristiques de l'emploi constituent naturellement un déterminant principal du recours au télétravail, les caractéristiques de la personne ne semblent pas véritablement discriminantes. Il ressort ainsi de l'enquête 2019 de la Dares que les cadres représentent la grande majorité des salariés qui télétravaillent (60,6 %) et que les métiers tertiaires, notamment de l'informatique et de la télécommunication, sont les plus concernés. La distance et le temps entre le domicile et le travail sont également un facteur explicatif principal. Inversement, les études ne révèlent pas véritablement de profil type relativement aux déterminants personnels des salariés. Toujours selon l'enquête de la Dares, les femmes (à 47%) télétravaillent presque autant que les hommes (à 53%) ; les jeunes télétravaillent tout autant que les salariés plus âgés (37,2 % chez les 15-39 ans ; 34,2 % chez les 40-49 ans et 28,6 % chez les plus de 50 ans). Seule la situation familiale semble jouer un rôle sur le recours à ce mode d'organisation du travail, les salariés en couple avec de jeunes enfants étant plus concernés par le télétravail intensif trois jours ou plus par semaine.

Nous pensons ainsi que l'appétence envers le télétravail dépend d'autres facteurs et, notamment, de la perception individuelle des avantages que les salariés peuvent en retirer au regard des inconvénients potentiels que le télétravail risque de leur apporter. Avant la crise sanitaire, les recherches académiques se sont intéressées à l'évaluation par les salariés de leur situation de télétravail dans un contexte de télétravail volontairement choisi. Ces travaux ont mis en évidence différents résultats qui portent sur trois domaines : professionnel, familial et social (Vayre, 2019).

Pour ce qui concerne les avantages perçus dans le domaine professionnel, le télétravail peut être analysé comme un facteur générant des bénéfices professionnels pour le télétravailleur. L'éloignement de l'environnement professionnel est tout d'abord un facteur de croissance de l'autonomie et de la performance perçue (Pontier, 2014). Le télétravail est également associé par divers auteurs à la croissance de la motivation au travail et de l'engagement organisationnel (Baruch, 2000 ; Sardeshmukh *et al.*, 2012). Parmi les inconvénients du télétravail, on note un risque d'isolement et d'exclusion des décisions importantes dans l'organisation (Taskin, 2010 ; Tremblay, 2020). La mise à distance accentue en outre l'utilisation des technologies d'information et de communication afin d'accroître la disponibilité envers les collaborateurs en entreprise et de réduire le manque perçu d'interactions sociales. Les distanciations spatiales et sociales posent également la question de la réorganisation et la perception du contrôle (Aguilera *et al.*, 2016). Taskin et Raone (2014) soulignent notamment que l'introduction du télétravail élargit les dispositifs de contrôle à des temps et des espaces non contrôlés auparavant. Le contrôle ne vise plus uniquement le résultat du travail mais également certains moyens mis en œuvre par le salarié.

Le télétravail dissout les frontières entre espace domestique et espace professionnel (Lallement, 2020) et se pose la question de son impact sur l'équilibre vie professionnelle et vie privée (Giovanis, 2018), ainsi plus largement que sur la qualité de vie au travail (Vayre et Pinault, 2014). L'état de l'art sur la question de l'équilibre vie privée et vie professionnelle fait actuellement mention de 4 concepts : les conflits, la conciliation, l'enrichissement et l'harmonisation (Randrianasolo, 2022). Si le télétravail peut réduire un conflit « vie professionnelle / vie familiale », il peut également générer un sentiment de débordement (Dumas et Ruiller, 2014). Certaines études montrent que les salariés ressentent une meilleure qualité de vie familiale lorsqu'ils télétravaillent que lorsque leurs activités s'organisent dans une configuration de travail classique. Toutefois, d'autres travaux alertent sur le brouillage des frontières entre les domaines de la vie, favorisant le sentiment de pression et de stress ressenti dans la sphère privée (McNaughton et al., 2014 ; Vayre et Pinault, 2014).

Nous émettons l'hypothèse que l'expérience de travail à domicile imposé pendant le confinement est susceptible d'avoir modifié les perceptions individuelles et donc l'appétence pour le télétravail.

1.2 Le design de la recherche

AgroSup Dijon, Institut national supérieur des sciences agronomiques, de l'alimentation et de l'environnement, est un établissement public à caractère scientifique culturel et professionnel. Il emploie 371 personnels administratifs et techniques et 96 chercheurs et enseignants-chercheurs. A la suite du décret n° 2016-151 du 11 février 2016 relatif aux conditions et modalités de mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique, l'établissement a offert à l'ensemble de ses agents la possibilité de recourir au télétravail par une note de service en date du 27/09/2016. En 2019, ce sont 16 % des personnels d'AgroSup Dijon qui pratiquaient le télétravail de manière régulière. Devant ce pourcentage non négligeable de télétravailleurs, l'établissement avait sollicité, avant la crise sanitaire, les chercheurs du Clermont Recherche Management dans le but de proposer des préconisations quant à la mise en œuvre de cette modalité d'organisation du travail. AgroSup Dijon souhaitait recueillir les perceptions des agents qui avaient recours au télétravail mais surtout connaître la perception de ceux qui n'y avaient pas recours, que ce soit par obligation ou par choix personnel. Une première enquête a ainsi été réalisée en février 2020, soit un mois avant le premier confinement. A l'issue du confinement, nous avons proposé à AgroSup Dijon de réaliser une seconde enquête afin de recueillir la perception par ses agents du travail à domicile imposé pendant le confinement.

A partir des risques et bénéfices du télétravail identifiés dans le cadre conceptuel, nous avons élaboré un questionnaire comportant 20 questions. Il comprend des questions binaires, des questions à choix multiples, des grilles d'items avec des échelles d'attitude de type Likert et 6 questions à réponses ouvertes afin d'obtenir des précisions qualitatives. Dans la première phase, l'enquête (*ex ante*) a été administrée par AgroSup sur Sphinx Online entre le 27 janvier 2020 et le 10 février 2020 auprès de l'ensemble des personnels administratifs et techniques. 257 réponses ont été recueillies correspondant à 69 % de répondants. Nous avons cependant choisi d'exploiter les 199 questionnaires complets. A la suite du confinement, une seconde phase (enquête *ex post*) a été réalisée selon les mêmes modalités entre le 24 juin et le 3 juillet 2020 afin d'appréhender l'évolution des perceptions vis-à-vis du télétravail, notamment chez les agents qui n'avaient pas recours au télétravail avant le confinement. 178 questionnaires exploitables ont été recueillis auprès de cette population spécifique.

2. LES RESULTATS DE LA RECHERCHE

L'enquête *ex ante* nous a permis d'étudier les effets perçus du télétravail sur un ensemble de variables issues de la littérature relevant des sphères professionnelles et personnelles afin de proposer une synthèse des principales variables susceptibles d'influencer positivement ou négativement le choix du télétravail. Nous avons ainsi pu identifier, chez les agents qui ne souhaitaient pas recourir au télétravail avant la crise sanitaire, les raisons de leur choix de ne pas télétravailler. La seconde phase a ensuite permis d'étudier l'évolution des perceptions de ces derniers à l'issue du confinement et *in fine* l'effet de cette expérience de télétravail imposé sur leur appétence pour le télétravail.

2.1 Les bénéfices et risques perçus du télétravail avant l'expérience du travail à domicile imposé

Sur les 257 réponses recueillies à l'enquête *ex ante*, nous avons choisi de travailler sur l'analyse des 199 questionnaires exploitables car entièrement complétés. Parmi ceux-ci, nous dénombrons 71 télétravailleurs et 128 agents qui n'avaient jamais eu recours au télétravail avant la crise sanitaire.

Ces derniers devaient notamment indiquer les 3 principales raisons pour lesquelles ils ne télétravaillaient pas. Si l'on exclut les raisons indépendantes du choix du salarié (activités non compatibles avec le télétravail ou télétravail non pratiqué dans le service), les trois principaux freins au télétravail étaient alors, dans l'ordre de fréquences décroissantes des réponses : la crainte d'un empiètement entre leur vie personnelle et leur vie professionnelle (17,2% de réponses), les problèmes techniques au domicile (14,8%) puis la crainte d'une mauvaise perception par la hiérarchie (12,5%). Arrivaient ensuite la crainte d'une mauvaise perception par les collègues (11,2%) et la crainte de l'isolement professionnel (11,2%).

Dans cette première étude, les télétravailleurs devaient pour leur part estimer l'impact perçu du télétravail sur les éléments de leur sphère professionnelle et de leur sphère personnelle identifiés dans la littérature. S'agissant de la sphère professionnelle, parmi 26 items, trois ressortaient comme ayant été améliorés par la mise en place du télétravail : l'efficacité/productivité (pour 51,8% des répondants), la concentration dans les tâches (50,3%) et la maîtrise de la gestion de leur temps de travail (39,4%). Concernant la sphère personnelle, le télétravail était perçu comme ayant un impact positif principalement sur la consommation de carburant/déplacements (55,4%), la fatigue (52,9%), l'équilibre vie personnelle /vie professionnelle (46,5%) et le stress (44,6%).

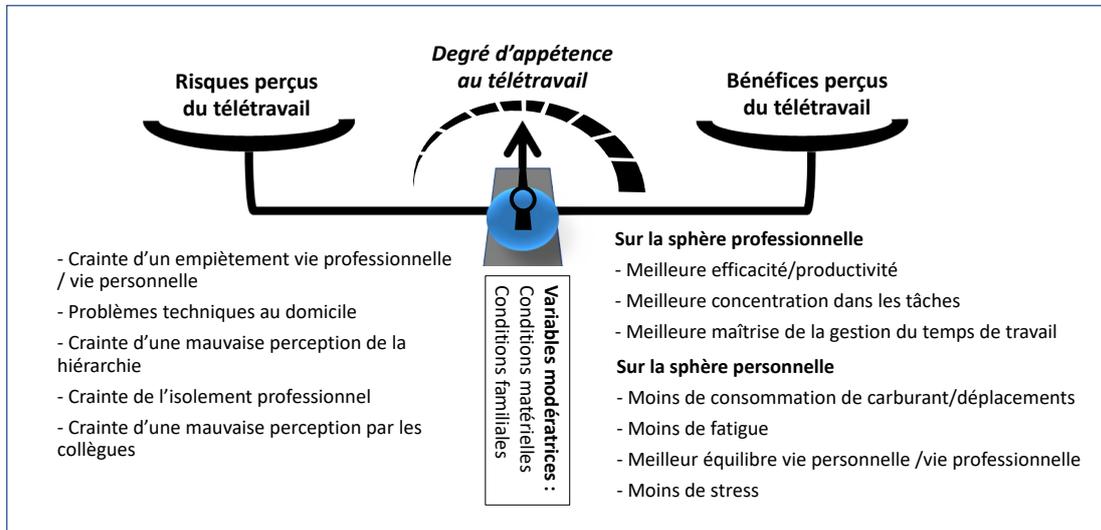
2.2 L'évolution des perceptions à la suite de l'expérience de travail à domicile

Pendant le confinement, la quasi-totalité des agents d'AgroSup Dijon ont été invités à poursuivre leur travail depuis leur domicile ou, exceptionnellement, en alternance entre leur site d'affectation et leur domicile. La seconde phase de l'enquête nous a permis de recueillir 178 questionnaires complets. Sur ces 178 agents, 125 ne télétravaillaient pas avant le confinement dont 88 par choix. Pour ces derniers, nous avons mesuré l'impact de leur expérience du travail à domicile imposé sur les bénéfices et risques qu'ils percevaient quant au télétravail, indépendamment des inquiétudes pouvant être liées à la crise sanitaire elle-même. Dans le cas du travail à domicile imposé durant le confinement, ces perceptions sont en effet susceptibles de dépendre des conditions matérielles (le matériel informatique et les outils à disposition, la qualité de la connexion internet ou les possibilités d'aménagement d'un espace de travail) et familiales (notamment la présence des enfants et le suivi scolaire ainsi que la

présence et la situation du conjoint) auxquelles ont été exposés les agents pendant le confinement. La prise en compte de ces conditions environnementales a donc été introduite sous forme de variables modératrices dans l'enquête *ex-post*.

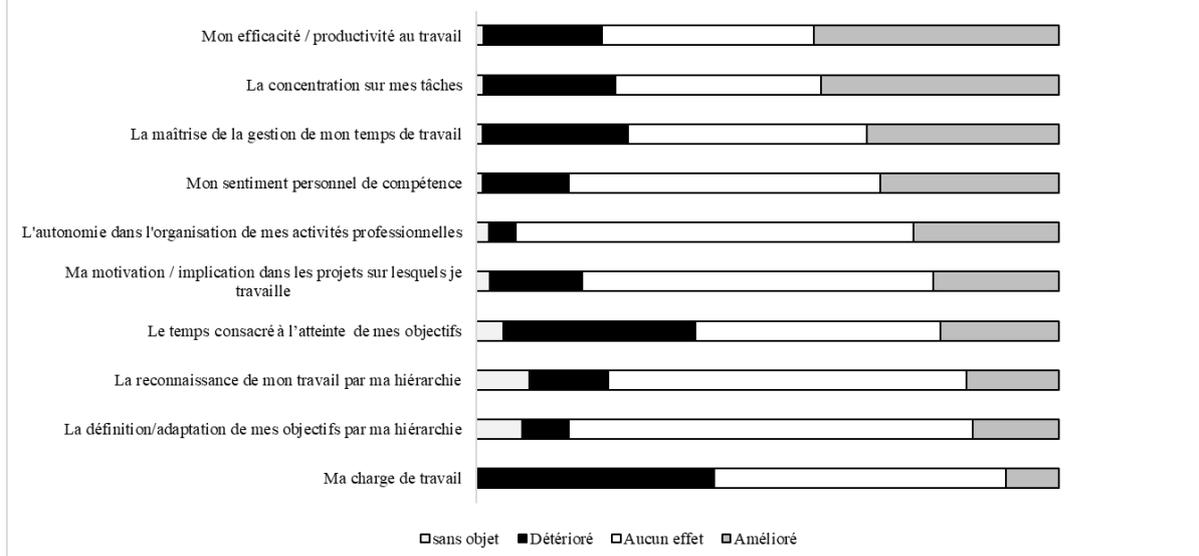
En synthèse de l'étude *ex ante* et en introduisant la prise en compte de ces conditions environnementales, nous présentons dans la figure 1 une balance « risques / bénéfices perçus du télétravail » qui détermine à notre sens le degré d'appétence pour le télétravail.

Figure 1 – La balance risques / bénéfices perçus du télétravail

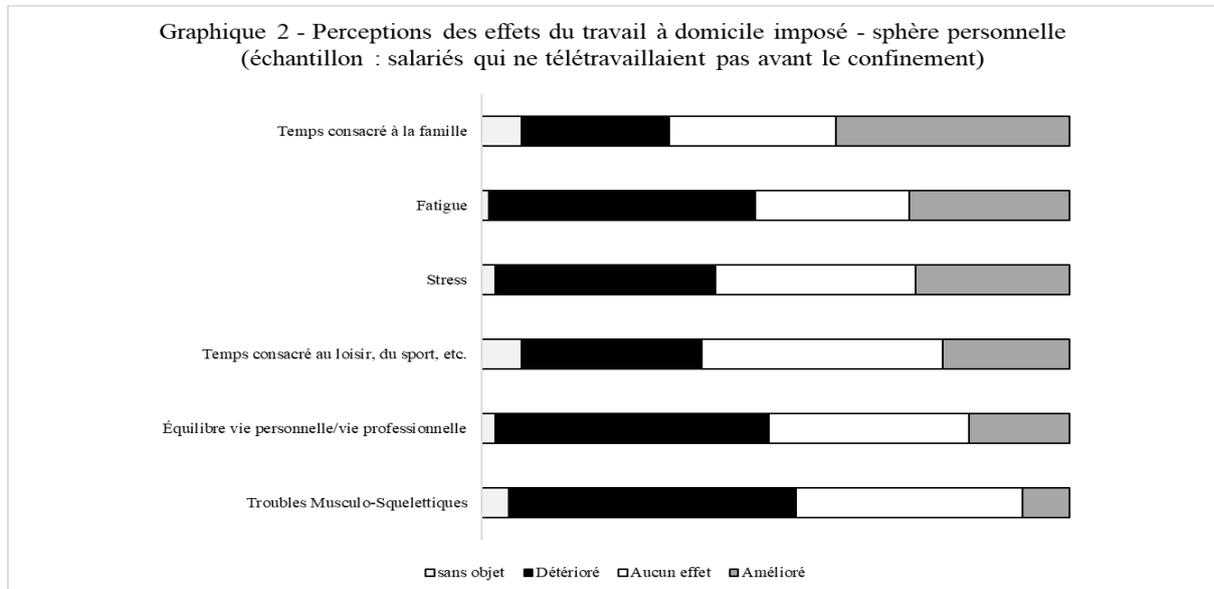


Les mesures des perceptions des salariés quant aux effets du travail à domicile imposé durant le confinement sur les éléments identifiés sont présentés dans les graphiques 1 (dans la sphère professionnelle) et 2 (dans la sphère personnelle).

Graphique 1 - Perceptions des effets du travail à domicile imposé - sphère professionnelle (échantillon : salariés qui ne télétravaillaient pas avant le confinement)

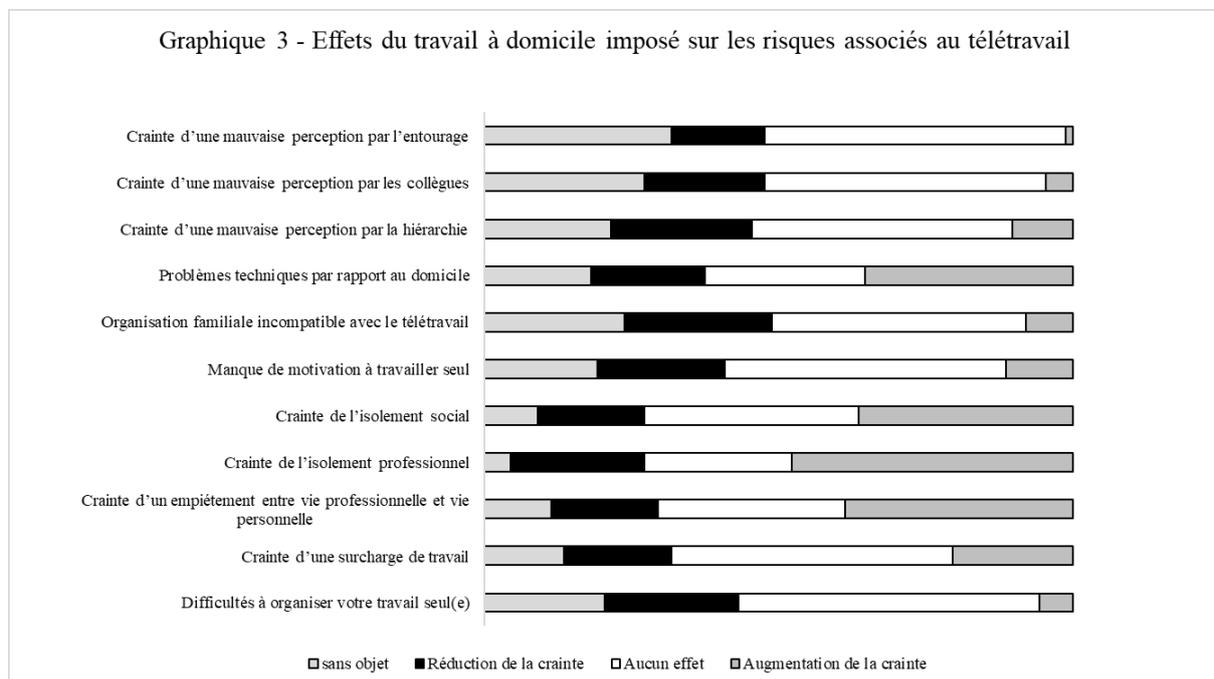


S'agissant de l'impact sur la sphère professionnelle, les résultats les plus remarquables révèlent un accroissement des perceptions de l'efficacité/productivité ainsi qu'une meilleure concentration sur les tâches. En parallèle, les agents indiquent une augmentation de leur charge de travail et, dans une moindre mesure, de leur temps de travail. Un quart d'entre eux ont gagné en autonomie et près d'un tiers ont le sentiment d'avoir amélioré leurs compétences.



Concernant la sphère personnelle, le travail à domicile imposé a majoritairement détérioré la plupart des variables et notamment les troubles musculo-squelettiques, l'équilibre vie personnelle/vie professionnelle et la fatigue. Seul le temps consacré à la famille s'est amélioré pour près de 40% des répondants.

Au-delà des effets perçus du travail à domicile imposé, nous avons également recherché si la période de confinement avait pu modifier la perception des risques associés au télétravail telles qu'ils avaient été exprimés lors de l'enquête *ex ante* (graphique 3).



L'expérience de travail à domicile vécue pendant le confinement a confirmé ou au contraire infirmé certains risques identifiés dans l'enquête *ex ante*. Elle a essentiellement accru la crainte de l'isolement professionnel et social, la crainte d'un empiètement entre vie professionnelle et vie personnelle ainsi que les problèmes techniques au domicile mais elle a également réduit ces craintes chez certains agents. Inversement, les craintes d'une organisation familiale incompatible avec le télétravail, celle de rencontrer des difficultés à organiser leur travail ainsi que le manque de motivation à travailler seul sont plutôt réduites. Enfin, cette expérience du travail à domicile a plutôt réduit la crainte d'une mauvaise perception du télétravail par leur hiérarchie, par leurs collègues et, dans une moindre mesure, par leur entourage.

Enfin, après le confinement, 87,2% des agents d'AgroSup Dijon qui ne télétravaillaient pas auparavant souhaitent désormais pouvoir recourir au télétravail de manière occasionnelle ou régulière avec, en moyenne, un souhait exprimé de 2,4 jours de télétravail par semaine soit la moitié de leur temps de travail. Si l'on s'intéresse parmi eux exclusivement aux agents qui ne souhaitaient pas télétravailler avant le confinement, 81,8% souhaitent désormais pouvoir télétravailler occasionnellement ou régulièrement. Le souhait moyen exprimé est de 2 jours par semaine.

S'agissant des variables modératrices relatives aux conditions de travail pendant le confinement, plus de la moitié des agents estiment leurs conditions matérielles moins bonnes qu'au bureau (56,8%) mais une large majorité indique avoir pu travailler sans contrainte extérieure, que ce soit totalement (51,6%) ou partiellement (33,9%). En outre, 77,6% partageaient leur domicile avec leur conjoint et 80% d'entre eux ont dû, en parallèle de leur travail, assurer le suivi scolaire de leurs enfants, seuls ou avec d'autres personnes. Ainsi, malgré des situations parfois difficiles à leur domicile, les salariés qui ne pratiquaient pas le télétravail avant le confinement souhaitent très largement pouvoir y recourir à l'avenir.

3. DISCUSSION DES RESULTATS ET PERSPECTIVES

En premier lieu, nos résultats confirment le constat d'autres enquêtes réalisées sur les souhaits de recourir au télétravail à l'issue du confinement. Selon l'analyse de la DARES du 10 février 2022, 27% des salariés pratiquaient le télétravail en janvier 2021 contre 4% en 2019 et 80% des télétravailleurs souhaitaient le poursuivre en moyenne 1 ou 2 jours par semaine. L'enquête réalisée par Abord de Chatillon et al. (2020) pendant le confinement a également permis de conclure que, malgré des conditions de télétravail plus difficiles, « *ceux qui ont goûté au télétravail à cette occasion ont envie de plus de télétravail à l'avenir...* ». Dans de futures recherches, il sera néanmoins intéressant d'approfondir la question des corrélations éventuelles entre ces conditions de travail à domicile et la perception des risques et bénéfices perçus du télétravail afin, notamment, d'accroître la qualité de vie grâce à une amélioration des conditions de travail au domicile.

Les résultats de nos enquêtes viennent ensuite enrichir la littérature relative aux déterminants du choix du télétravail. En effet, la première question qui se pose aux collaborateurs, très peu étudiée dans la littérature académique, est celle du choix du télétravail. Pourquoi certains salariés souhaitent-ils télétravailler ? Pourquoi, en revanche, d'autres qui pourraient bénéficier de cette modalité d'organisation de leur travail ne sont-ils pas volontaires ? Les motivations des télétravailleurs relèvent d'enjeux concrets dans la manière de concevoir leurs activités professionnelles, leurs articulations avec la sphère personnelle et leurs résultats plus que d'éléments de confort individuel. Trois motivations se détachent très clairement dans notre étude comme étant considérées comme importantes : 1) la recherche d'efficacité dans son travail 2) la recherche d'un cadre de travail plus calme pour une meilleure concentration et 3)

le gain de temps (notamment de trajet) réinvesti dans la sphère privée. Le principal frein identifié concerne la crainte d'un isolement professionnel et social. Les autres freins, quant à eux, relèvent essentiellement de la vie privée. Les deux occurrences les plus fréquentes sont ainsi l'état de la crainte d'un empiètement entre vie professionnelle et vie privée et de considérations techniques de travail à distance. Le travail à domicile imposé par le confinement a partiellement rassuré les agents sur leurs possibilités d'organisation personnelle et familiale et leur motivation à travailler seuls. Enfin, nous avons pu identifier des freins plus complexes renvoyant au regard des autres. Cette crainte d'être mal perçue par sa hiérarchie ou ses collègues s'est cependant atténuée dans l'enquête *ex post*. La crise de la Covid-19 a changé la perception du télétravail.

L'ensemble des travaux de recherche menés précédemment renvoie cependant à des effets multiples dont les impacts doivent être modérés par des variables individuelles et contextuelles. La fréquence du télétravail (télétravail régulier/télétravail occasionnel) ainsi que le nombre de jours de télétravail autorisés impactent la perception de l'équilibre vie privée/vie professionnelle (Vitterso *et al.*, 2003). Les variables individuelles comme le sexe, l'âge, ou encore le statut professionnel sont également des variables qui ont démontré leurs effets dans la perception de la situation de télétravail (Haines et Archambault, 1997 ; Mathieu *et al.*, 2020).

En termes de préconisations managériales, nos résultats invitent ainsi les entreprises qui souhaitent accompagner le déploiement du télétravail à réfléchir aux diverses modalités de recours et à des solutions permettant de réduire les freins identifiés, notamment les questions relatives aux conditions matérielles et techniques de télétravail et à l'isolement professionnel. Ces questions doivent sans aucun doute faire partie des discussions lors des négociations d'un accord télétravail avec les partenaires sociaux.

CONCLUSION

Avant la crise sanitaire, 16% des agents d'AgroSup Dijon avaient choisi de télétravailler régulièrement ou occasionnellement. Ce chiffre a connu une croissance significative après l'expérience de travail à domicile imposée suite au confinement puisque 82% des agents qui ne souhaitaient pas télétravailler avant la crise sanitaire ont déclaré vouloir continuer à travailler partiellement à distance à l'issue de la crise. Malgré le contexte particulier de sa mise en œuvre, l'expérimentation massive du travail à domicile a donc incontestablement modifié l'équilibre de la balance risques/bénéfices perçus du télétravail chez les agents qui ne souhaitaient pas télétravailler auparavant.

Ainsi, si l'on observait déjà depuis quelques années un accroissement du recours au télétravail en France, le travail à domicile imposé par le confinement va sans aucun doute encore accélérer le développement de ce mode d'organisation du travail. Une très large majorité de salariés, qui n'avaient jamais véritablement expérimenté cette organisation du travail avant le confinement, s'est ainsi retrouvée dans une situation de travail à domicile imposé les conduisant à développer une véritable perception expérientielle du télétravail. Nous montrons que cette expérience vécue du télétravail génère une appétence accrue des collaborateurs pour cette modalité d'organisation du travail et identifions les arguments structurant cette évolution. Les résultats que nous proposons sont ainsi susceptibles de contribuer aux réflexions stratégiques de nombreuses organisations quant à la place du télétravail dans leurs politiques de Gestion des Ressources Humaines post crise sanitaire mais également à la mise en place de dispositifs fins de pilotage de ces politiques.

La situation imposée par la crise sanitaire de la Covid-19 n'est évidemment pas représentative de l'ampleur normale des politiques de télétravail mises en œuvre au sein des organisations mais la tendance générale est à l'accroissement massif des modalités alternatives de travail, toujours plus décontextualisées dans le temps et dans l'espace (Mathieu, 2019), du fait à la fois des progrès technologiques et des assouplissements du cadre réglementaire. Ces évolutions vont inévitablement être intégrées aux stratégies de sorties de crise de la plupart des organisations (par exemple, PSA, Twitter, Google) et notre recherche permet non seulement d'enrichir la littérature académique relative aux déterminants du choix du télétravail mais également d'accompagner les DRH dans l'élaboration et la mise en œuvre de leurs politiques.

Bibliographie

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

Aguilera A., Lethiais V., Rallet A. et Proulhac L. (2016), « Le télétravail, un objet sans désir ? », *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, n°1, Février, 245-266.

Baruch Y. (2000), « Teleworking : Benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers », *New Technology, Work and Employment*, vol. 15, n° 1, 34-49.

Coenen M. et Kok R.A.W. (2014), « Workplace flexibility and new product development performance : The role of telework and flexible work schedules », *European Management Journal*, vol. 32, n° 4, 564-576.

Dares (2019), « Quels sont les salariés concernés par le télétravail ? », *Analyses*, n° 051 du 4 novembre 2019.

Di Martino V. et Wirth L. (1990), « Telework : A New Way of Working and Living », *International Labour Review*, Vol. 129, n° 5, 529-554.

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

Giovanis E. (2018), « Are Women Happier When Their Spouse is Teleworker ? », *Journal of Happiness Studies*, Vol. 19, n° 3, 719-754.

Haines V. et Archambault M. (1997), *Réussir en télétravail : les caractéristiques individuelles et du milieu familial*, GRH face à la crise : GRH en crise ?, 266-276.

Lallement, M. (2020), « Coronavirus et télétravail : la crise comme amorce d'un nouveau rapport au monde professionnel ? », Paris : Laboratoire interdisciplinaire pour la sociologie économique, mis en ligne le 1er mai 2020.

Mathieu, P., Hammami-Habib N., Soulié, J. & Fiessinger C. (2020), « Les perceptions du télétravail chez Michelin : quels enseignements dans le contexte de la pandémie ? », *Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, n° 40, volume 9, 79-96.

Mathieu, P. (2019), « Sundararajan A. (2016), « The Sharing Economy – The End of Employment and the Rise of Crow-Based Capitalism, The MIT Press, Cambridge Massachusetts », *Revue Interdisciplinaire Management Homme et Entreprise*, n° 35, printemps, 92-102.

- McNaughton D., Rackensperger T., Dorn D. et Wilson N. (2014), « Home is at work and work is at home : Telework and individuals who use augmentative and alternative communication », *Work*, Vol. 48, n° 1, 117-126.
- Pontier M. (2014), « Télétravail indépendant ou télétravail salarié : quelles modalités de contrôle et quel degré d'autonomie ? », *La Revue des Sciences de Gestion*, Vol. 265, 31-39.
- Randrianasolo J.D., Andrianarizaka M.T., Randriamiharisoa M.A. et Rasoamparany J.M.H. (2022), « Équilibre Vie Privée et Professionnelle pour une Performance au Travail », *International Journals of Sciences and High Technologies*, Vol. 30 No. 2 January, pp.131-142.
- Sardeshmukh S.R., Sharma D. et Golden T. (2012), « Impact of telework on exhaustion and job engagement : A job demands and job resources model », *New Technology, Work and Employment*, Vol. 27, n° 3, 193-207.
- Taskin L. (2010), « La déspatialisation : enjeu de gestion », *Revue française de gestion*, Vol. 3, n° 202, 61-76.
- Taskin L. et Raone J. (2014), « Flexibilité et disciplinarisation : Repenser le contrôle en situation de distanciation. Le cas du télétravail dans une entreprise biopharmaceutique », *Économies et sociétés*, Vol. 35, n°69.
- Tissandier, P. et Mariani-Rousset, S. (2019), « Les bénéfices du télétravail : Mobilité modérée : réduction du stress et des émissions de gaz à effets de serre », *Revue francophone sur la santé et les territoires*, hypotheses.org, mai.
- Tremblay, D.G (2020), « Le télétravail et le cotravail (coworking) : enjeux socio-territoriaux dans la foulée de la pandémie de COVID-19 », *Organisations et territoires*, vol 20, n° 2.
- Vayre, E. (2019), « Les incidences du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social », *Le travail humain*, Vol. 82, n°1, pp. 1-39.
- Vayre E. et Pignault A. (2014), « A systemic approach to interpersonal relationships and activities among French teleworkers », *New Technology, Work and Employment*, Vol. 29, n° 2, 177-192.