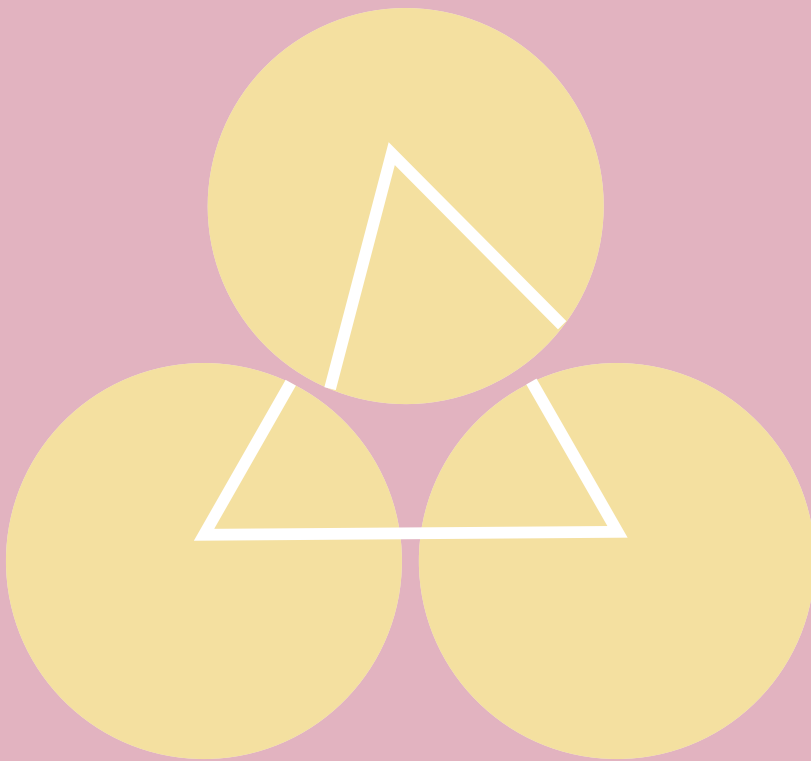


WORKVID-19

**Territorialité, Relation managériale et
équilibre vie privée-vie professionnelle
en contexte de télétravail intensif**

Une approche longitudinale



Rapport de recherche – Août 2022

**Prof. Laurent Taskin (directeur de recherche),
Dr. Stéphanie Coster, Dr. Michel Ajzen et Laurianne Terlinden**

Avec le soutien de la



Ce rapport présente la démarche et les résultats de la recherche Workvid-19 initiée et dirigée par le Professeur Laurent Taskin, à destination de la Fondation Louvain qui a soutenu, par son financement, la réalisation de cette recherche.

Ce rapport est à référencer comme suit, le cas échéant : Taskin, L., Coster, S., Ajzen, M. et Terlinden, L. (2022) *Workvid-19 : Territorialité, Relation managériale et Équilibre vie privée-vie professionnelle en contexte de télétravail intensif. Une approche longitudinale*. Rapport de recherche, Fondation Louvain & LouRIM, Louvain-la-Neuve, UCLouvain.

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS

La recherche telle qu'elle se fait	3
--	---

EXECUTIVE SUMMARY	7
-------------------------	---

PARTIE I

Contexte, objectifs et méthodologie de la recherche	9
---	---

1. Contexte et objectifs de la recherche	11
2. Méthodologie de la recherche	12
2.1. Une recherche longitudinale qualitative mêlant l'auto-administration d'un journal de bord et des entretiens semi-directifs	12
2.1.1. Une recherche longitudinale qualitative	12
2.1.2. ... combinant la méthode du journal de bord auto-administré et des entretiens semi-directifs	12
2.2. Recueil des données	13
2.3. Échantillon	15
2.4. Méthode d'analyse des données	17

PARTIE II

Présentation des résultats	19
----------------------------------	----

1. Axe 1 – Espace	20
1.1. Configuration d'un espace professionnel à domicile : zoom sur la table de la salle à manger	20
1.2. Une évolution au fil du temps : d'une vision pragmatique à un besoin d'appropriation	22
1.3. Rencontre de la sphère privée et de la sphère professionnelle	24
1.4. Satisfaction de l'environnement de travail à la maison	28
2. Axe 2 : Interactions à distance, gestion des équipes et rôle du manager	30
2.1. Caractérisation des interactions et communication à distance	30
2.2. Relations de travail : un constat contrasté	36
2.3. Adaptation du style de management	38
2.4. Soutien perçu et identification à l'organisation	43
3. Axe 3 – Équilibre vie privée et vie professionnelle	47
3.1. Une réflexion autour de la notion de temps	47
3.2. Tensions autour de l'équilibre vie privée et vie professionnelle	51
4. Synthèse des résultats	61

CONCLUSION GÉNÉRALE	62
---------------------------	----

Retour sur les contributions de la recherche	62
--	----

BIBLIOGRAPHIE	65
---------------------	----

La recherche telle qu'elle se fait

En mars 2020, la pandémie de la Covid-19 figeait nos Sociétés. Dans un contexte anxiogène, le télétravail fut imposé à celles et ceux dont la fonction pouvait s'y prêter, peu ou prou. L'on estime que jusque 62% de la population active occupée a pratiqué le télétravail en Belgique, dans ces conditions, contre environ 20% avant la crise sanitaire. Aujourd'hui, il y aurait 34% de télétravailleurs en Belgique. Un télétravail qui n'est plus pratiqué de la même manière et qui bouleverse l'organisation du travail et le management des entreprises. Cet épisode intense a marqué les organisations, leur management et les personnes.

Menant et dirigeant des recherches sur les nouvelles formes d'organisation du travail et leurs enjeux pour la gestion des organisations depuis plus de deux décennies, lorsque la pandémie nous a submergée et que le télétravail s'est imposé comme une modalité de maintien en activités, j'ai envisagé la conduite d'une recherche sur les effets de la pratique du télétravail intensif. Pas tout de suite, persuadé qu'en sciences sociales, le respect des personnes et de leurs expériences sensibles – qui constituent les 'données' de nos recherches – doit tempérer un certain opportunisme. C'était, il est vrai, la première fois que j'allais pouvoir me confronter à une situation significative de télétravail permanent. Certes, le contexte très particulier de la pandémie devait être pris en compte, il peut expliquer certains résultats que nous pourrions être tentés d'attribuer à la seule pratique du télétravail.

Il nous fallait donc être précis et rigoureux dans la prise en compte des situations observées, et respectueux dans l'approche et la sollicitation des personnes vivant ces situations particulières impliquant bien plus que leur activité de travail.

J'ai esquissé un programme de recherche en trois axes qui m'ont semblé pertinents vu le contexte et qui portent sur des questions sensibles au sein de la communauté scientifique en sciences de gestion et des organisations : (1) la territorialité – quelle reconfiguration des espaces de travail (ici, à domicile) ; (2) la relation managériale – quelle vie d'équipe et quelle animation des collectifs à distance ; et (3) l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle. Ces trois sujets s'interpénètrent forcément.

Pour ces différentes raisons, une approche qualitative était la seule permettant la prise en compte de toutes les facettes des situations étudiées ainsi que leur épaisseur humaine.

Je ne savais pas vers où nous allions, il était difficile d'identifier *a priori* les dimensions concernées par ce que nous vivions, au travail.

Le contexte évoluant aussi rapidement, il fallait envisager une approche qui s'inscrive dans la durée. J'ai ainsi mis au point un design de recherche longitudinal, basé sur le recueil de données qualitatives à intervalles réguliers, par le biais d'entretiens semi-directifs mais aussi par la tenue, par les participants, d'un journal de bord.

J'ai sollicité certains membres de mon équipe de recherche pour s'impliquer dans ce programme. Michel Ajzen, qui allait soutenir sa thèse de doctorat, et Laurianne Terlinden, chercheuse sur un mandat Innoviris ont répondu à mon appel. Nous avons constitué l'équipe 'Workvid' fin avril 2020, mis au point le protocole de recueil des données et nous nous sommes lancés ensemble, contactant et recueillant le vécu des quatorze salariés, managers et non-managers, hommes et femmes, qui ont participé à cette recherche et consacré énormément de temps à répondre à nos questions, à alimenter leurs journaux de bord. Nous sommes entrés dans leur vie. Nous avons investi beaucoup d'énergie dans une recherche prenante, par sa méthodologie, mais aussi mobilisatrice par les contenus observés.

Une vague a succédé à une autre. Alors que nous avions annoncé l'arrêt de la recherche en octobre 2020 après l'amorçage d'un « retour au bureau », nous l'avons relancée avec une grande majorité des participants (onze). D'un effort intense – personnellement, j'enseignais auprès de 700 étudiants dans 5 cours différents de mars à juin 2020, ayant investi énormément d'efforts pour transformer mes enseignements en gardant le contact et redoublant de proximité, à distance, il me fallait envisager la recherche dans la durée.

L'appel lancé par la Fondation Louvain à ce moment fut salutaire. Il nous a permis de poursuivre l'effort de recherche avec la perspective de trouver un soutien structurel pour analyser des données accumulées, de plus en plus importantes, riches et complexes.

Suite à la proposition soumise en septembre 2020 et au budget obtenu au printemps suivant, j'ai pu engager Stéphanie Coster, docteure en sciences de gestion, chercheuse expérimentée dès l'été 2021. Sans l'apport de Stéphanie, nous n'aurions pas pu analyser les données recueillies, composées de 37 entretiens et 168 témoignages dans les journaux de bord, soient 904 pages de données retranscrites.

Finalement, ce rapport livre les résultats de deux années de recherche. La première année fut passée à recueillir le vécu des travailleurs par différents biais. La seconde fut passée à les analyser pour comprendre ce qui s'est joué dans la relation des personnes à leur travail, à leur entreprise, à leurs équipes, à leur domicile, à leur vie hors travail.

Les résultats de cette recherche seront aussi valorisés dans des communications scientifiques,

à l'occasion de conférences et en cours d'écriture et de soumission s'agissant d'articles¹. Notre programme de publications prévoit *a minima* une publication par axe de recherche et une publication globale. Nous visons les meilleures revues internationales dans les champs concernés :

- ✕ Taskin, L., Ajzen, M., Coster, S., Terlinden, L. (in progress) *Working in the dining room or dining in the workspace? A longitudinal approach of de- and re-territorialization of working at home during the pandemic*, revue ciblée : Organization Studies (A). Cette contribution porte sur la manière dont le travail est organisé à domicile, en s'appuyant sur les concepts de territorialité et de territorialisation.
- ✕ Ajzen, M., Coster, S., Taskin, L., Terlinden, L. (under submission) *Considering the micro-politics of times through the re-regulation of work-life balance in the context of the (post-)covid hybrid work*, revue ciblée : Academy of Management (A). Cette contribution cherche à comprendre comment l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée est façonné et re-régulé dans le contexte de travail covid-19.
- ✕ Terlinden, L., Taskin, L., Ajzen, M. , Coster, S. (in project) *Managing teams remotely and resisting to distance. An identity work perspective*, revue ciblée : Human Relations (A). Cette contribution montre les stratégies mises en place par les managers dans la gestion de leurs équipes mais aussi la dualité d'une mise à distance des normes professionnelles et des autres.

Enfin, de par son caractère exploratoire, la rapidité avec laquelle elle fut pensée et mise en œuvre, son caractère appliqué, et mon manque de disponibilité, en tant qu'enseignant-chercheur à plein temps aussi préoccupé par le maintien du lien pédagogique avec mes étudiants en cette période sombre, cette recherche n'aurait pas trouvé d'autre financement possible – auquel je n'aurais pas eu le temps de postuler, dans des canevas contraignants. L'urgence de la situation imposait de « faire vite ». La Fondation Louvain fut présente et je tiens à l'en remercier sincèrement. J'ai aussi pu compter sur la disponibilité de chercheurs aguerris au sein de mon équipe. Qu'ils soient aussi sincèrement remerciés ici.

Laurent Taskin, août 2022

¹ L'annexe A reprend la liste des communications scientifiques basées sur les résultats de cette recherche. La Fondation Louvain est (sera) citée comme source de financement de la recherche dans le cadre des publications en cours et à venir.

EXECUTIVE SUMMARY

La recherche menée est originale à trois égards, au moins :

- 1 L'effet du télétravail sur le rapport au travail à long terme n'avait pas encore été étudié dans le contexte d'une pratique intensive du télétravail qui soulève des enjeux spécifiques sur la manière de réguler la distance et la présence aux niveaux organisationnel et individuel ;
- 2 La méthodologie longitudinale mobilisée, par le suivi de travailleurs (managers et salariés) par le biais d'un journal de bord sur 12 mois et des entretiens de suivi ;
- 3 Sa pertinence scientifique pour la recherche en sciences de gestion et des organisations, et sa pertinence sociétale pour les travailleurs et managers et les associations les représentant.

Les principaux résultats de la recherche peuvent être synthétisés selon les axes explorés :

- 1 En matière de rapport à l'espace, les habitudes prises à domicile sont tenaces et impliquent l'installation durable d'un espace de travail au domicile, le plus souvent dans la pièce de vie principale (salle à manger). Le choix d'investir ce lieu repose tant sur des raisons logistiques (s'occuper des enfants ou jouir d'une bonne connexion internet) que pour des raisons de confort et de bien-être, ou par manque d'espace au sein de l'habitation. Il ressort également une appropriation progressive de l'espace privé par le travail, notamment via une optimisation des conditions de travail et d'équipement informatique.
- 2 En ce qui concerne le management et la gestion des équipes, la recherche montre qu'une communication synchrone fut privilégiée pour l'organisation du travail à distance, renforçant le sentiment d'hyperdisponibilité auprès des collaborateurs. Le « faire équipe » à distance se traduit par la mise en place de réunions d'équipe et de coordination, de réunions quotidiennes et la formalisation des échanges informels (espaces de discussion informels reconstitués – planifiés, plus régulés et virtualisés). L'expérience prolongée de travail à distance a rappelé que les échanges informels participent au fonctionnement du collectif de travail. Le contexte de télétravail intensif a également mis en évidence un besoin de coordination des équipes plus fort, un surinvestissement de la part des managers pour garder le contact avec les équipes et la mise en place de formes alternatives de contrôle à distance. En ce qui concerne le soutien perçu et l'identification à l'organisation, la capacité de l'employeur à gérer la crise et ses incertitudes, et le retour physique au bureau se présentent comme des éléments clés pour maintenir et/ou renforcer le lien à l'organisation.
- 3 En matière d'équilibre vie privée et vie professionnelle, la crise sanitaire et l'obligation de rester travailler à domicile pour les collaborateurs dont le travail le permettait a mis en évidence un chevauchement entre les différents temps et vies. La flexibilité horaire dont bénéficient les collaborateurs permet pour certains d'investir des activités « hors travail », même si ces dernières sont parfois mises en place pour échapper à l'invasion de la sphère professionnelle. L'équilibre vie privée et vie professionnelle est mis en tension par une intensification du temps et de la charge de travail, des difficultés pour déconnecter et pour jongler avec les différents rôles (instituteur, employé, parent, conjoint). Il ressort une recherche constante d'équilibre qui se traduit par le déploiement de différentes stratégies de la part des travailleurs – le « lâcher prise », l'instauration de routines ou encore la segmentation des activités. Le contexte de la crise sanitaire a également posé la question du sens et de la finalité du travail, et de la place du travail et de la famille.

PARTIE I

CONTEXTE, OBJECTIFS ET MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

1. CONTEXTE ET OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

Le coronavirus a pour effet d'isoler une partie des travailleurs à leur domicile afin de poursuivre leur activité professionnelle. Cette recherche s'intéresse à la manière dont le travail à distance affecte le rapport au travail, en investiguant deux dimensions particulières (la territorialité et la reconnaissance) ainsi que le rôle joué par le lieu de l'expression et de la construction de ce rapport au travail – leur domicile – sur ces dimensions constitutives du rapport au travail. Cette recherche fait le parallèle entre la situation observée et les études portant sur la distribution des espaces de travail (coprésence, territorialité, corporéité) étudiés dans la littérature en sciences de gestion et des organisations. Prenant place dans le contexte de confinement, puis de déconfinement, avec les incertitudes prévalant tout au long de la période investiguée, la recherche identifie les éléments qui influencent le rapport au travail et sa reconfiguration, à distance, au cours du temps.

De manière plus précise, la recherche s'articule autour de trois axes distincts :

- Le premier axe vise à comprendre comment se configure **le rapport au travail dans l'espace privé : organisation du travail à domicile et territorialité**. L'angle adopté est celui de la socio-matérialité, c'est-à-dire comment le travail est organisé à domicile (conçu, perçu et vécu par les travailleurs et leur entourage proche), avec un focus sur la dimension spatiale. Le sujet de l'étude est le travailleur qui s'organise à son domicile et re-régule un rapport au travail subjectif et matériel. L'objet de la recherche porte sur les actions et dispositifs mis en place au domicile pour permettre à l'activité de travail d'être pratiquée dans les meilleures conditions possibles – mais aussi à la vie familiale et scolaire d'être pratiquées dans les meilleures conditions possibles (voir aussi axe 3 ci-dessous). Au terme de l'analyse du matériau, l'objectif est de comprendre les régulations sociales opérées par les travailleurs à leur domicile pour organiser le travail (salarie, parental, domestique), leur espace-temps professionnel à la maison.
- Le deuxième axe de la recherche investigate la manière dont s'envisage **le rapport au travail demain, en s'intéressant au management et à la gestion des équipes**. Cet axe de la recherche adopte un regard sur la reconnaissance au travail et la relation managériale. Il mobilise notamment les notions de style de management et d'identité (professionnelle et organisationnelle). En ciblant deux populations particulières – les salariés et les managers –, il s'agit de questionner (1) le vécu des travailleurs et managers en termes d'isolement, de sentiment d'abandon, du « faire équipe » à distance ; (2) le rôle du management dans ce vécu ; (3) l'effet de la situation vécue sur le rapport au travail à moyen et long terme, au travers de l'étude de la relation managériale et de l'identité professionnelle de manager.
- Le troisième axe de la recherche, qui est transversal aux deux premiers, interroge **la manière dont le lieu de production et du vécu du rapport au travail – le domicile privé – influence le rapport au travail futur**. Deux questions sont au cœur de cet axe de travail : (1) comment cet équilibre est-il construit, négocié et renégocié ; (2) en quoi influence-t-il la relation au travail. Les notions de centralité du travail (socio-matérielle), de parcours professionnel et de résilience permettront d'apporter un regard spécifique sur forces à l'œuvre dans la « conciliation » des rôles et espace-temps privé et professionnel.

2. MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Cette section présente la démarche méthodologique qualitative envisagée dès le départ et mise en œuvre dans le cadre de cette recherche. La démarche envisagée repose sur une recherche longitudinale combinant l'auto-administration d'un journal de bord et des entretiens semi-directifs.

2.1. Une recherche longitudinale qualitative combinant l'auto-administration d'un journal de bord et des entretiens semi-directifs

2.1.1. Une recherche longitudinale qualitative...

Dans le cadre de cette recherche, nous avons suivi une approche longitudinale qualitative. La recherche longitudinale renvoie aux dispositifs empiriques permettant d'intégrer la dimension temporelle dans l'analyse des faits sociaux. L'accent est mis sur l'évolution, le déroulement des événements et des expériences, soulignant le caractère non statique des interactions sociales (Hermanowicz, 2016). Ce type de recherche est intéressant pour comprendre comment les personnes donnent un sens à leur trajectoire de vie, en les suivant dans le temps (Hermanowicz, 2016) et permet de faire des interprétations causales (Hermanowicz 2013).

La recherche longitudinale qualitative est une méthodologie riche permettant d'explorer les processus dynamiques à travers une lentille qualitative approfondie (Neale, 2021). Ce type de recherche permet de saisir la nature du changement social et la continuité. La recherche longitudinale produit des « films » qui se déroulent en temps réel, retraçant les processus dynamiques au fur et à mesure qu'ils se produisent (Neale, 2021). Neale (2021, p.9) explique: « *Qualitative longitudinal research engages with human hearts and minds: it provides access to the 'interior logic' of lives, discerning how change is created, negotiated, lived and experienced* ».

2.1.2. ... combinant la méthode du journal de bord auto-administré et des entretiens semi-directifs

De manière plus précise, la méthode du « journal de bord auto-administré » (diary, solicited diary) est utilisée comme principale source de collecte des données. Cette méthode, utilisée depuis les débuts de la recherche en sciences sociales, permet de recueillir des données sur des comportements, des activités, des événements, les expériences des participants, et ce, au fil du temps. Dans ce type d'étude, les données sont rapportées par les participants de manière longitudinale, c'est-à-dire que les participants sont invités à enregistrer, rapporter leurs activités, leurs comportements et leurs attentes, les événements survenus sur leur lieu de travail, à intervalles réguliers (voir Radcliffe, 2018, Radcliffe 2013, Symon 2004). Le journal de bord utilisé dans une démarche qualitative adopte un style de réponses plus ouvert, permettant aux participants d'exprimer leurs sentiments à l'égard d'événements, d'activités qu'ils estiment marquants soit au moment de leur occurrence, soit peu de temps après (Symon, 1998, Symon 2004). L'intérêt et la richesse de ce type de journal de bord est de plus en plus reconnu dans le domaine de la psychologie organisationnelle, des sciences de gestion et de l'étude des organisations (Van Eerde et al. 2005). Cette méthode permet d'obtenir des informations détaillées et très riches sur des événements, des expériences et

des processus (Symon, 2004, Plowman, 2010, Bytheway, 2012), et fournit un aperçu sur la manière dont chaque individu interprète les situations et attribue un sens aux actions et aux événements (Day and Thatcher, 2009). Cette méthode rend compte des événements et des expériences dans un contexte naturel et spontané (Waddington, 2005). En limitant le délai entre l'évènement et le rappel de l'évènement par le participant, le chercheur minimise le besoin d'un rappel rétrospectif, ce qui permet un compte rendu plus précis des événements (Symon, 2004; Day and Thatcher, 2009 ; Bartlet et Miligan, 2015) et apporte un éclairage différent sur des phénomènes complexes (Popperton, 2008).

D'autres auteurs reconnaissent le caractère réflexif (Morell-Scott, 2018) et moins intrusif (Alaszewski, 2006) de cette méthode de collecte des données. Le journal de bord présente la particularité de pouvoir susciter la réflexion et la prise de conscience du sujet traité. La tenue d'un journal de bord fait prendre conscience aux participants de ce qui se passe réellement dans leur vie, en les sensibilisant à des aspects positifs ou bénéfiques (Rutlet et Milligan, 2005, voir aussi Radcliffe, 2018). Certains auteurs ont souligné l'importance de cet espace de réflexion sur l'apprentissage et le développement personnel (voir Radcliffe, 2018), mais aussi les liens avec l'apprentissage et le changement organisationnel (Symon, 2004). D'autres auteurs ont également montré l'utilité de cette méthode pour saisir et analyser les processus internes individuels et le fonctionnement interne des organisations (voir par ex. Plowman, 2010; Radcliffe, 2018).

Les journaux de bord peuvent être combinés avec des entretiens et permettre d'obtenir un ensemble très riche de données (Plowman, 2010; Radcliffe 2013 etc.). Plowman (2010) utilise dans sa recherche des journaux de bord mais également des sessions de dialogue avec plusieurs participants et des entretiens (briefings et entretiens individuels de clôture). L'entretien initial permet de poser le cadre de l'étude : il permet aux participants de comprendre l'objet de la recherche, de poser leurs questions et permet au chercheur de mettre l'emphasis sur l'importance de rendre compte de tous les éléments (en ce compris les éléments routiniers) par rapport à la thématique étudiée (Radcliffe, 2018). Les entretiens de suivi visent à clarifier et discuter les éléments rapportés dans le journal de bord dans le but d'obtenir des détails supplémentaires et de découvrir le sens et la signification de ce qui a été enregistré (Zimmerman et Wieder, 1977).

2.2. Recueil des données

Le recueil des données s'est déroulé sur une période s'étalant de mai 2020 à juin 2021 (voir figure 1 ci-dessous). La méthode de recueil des données principale consiste en l'auto-rédaction d'un journal de bord par les participants, permettant de recueillir des *narratives* (issus d'une forme de récit autobiographique) liés à la situation étudiée et d'avoir accès aux justifications parfois intimes des personnes. Les participants ont utilisé des techniques différentes pour rédiger leurs journaux de bord – rédaction des témoignages et envoi par voie électronique ou journaux de bord audios. Les journaux audios sont de plus en plus souvent utilisés dans diverses disciplines des sciences sociales (Crozier et Cassell, 2015) et permettent de saisir l'immédiateté des réponses (par la fluidité de la parole) et ainsi contrer les limites traditionnelles de la méthodologie d'auto-évaluation (Crozier et Cassell, 2015).

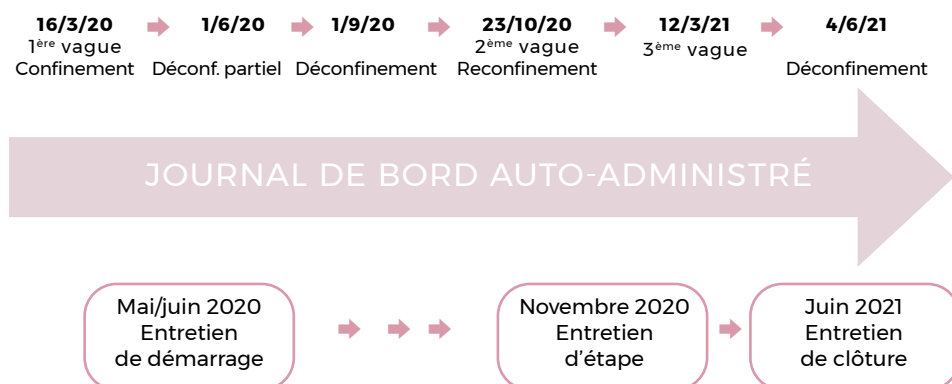
Dans le but d'introduire l'usage du journal de bord et sa structure aux participants de

l'étude, un premier entretien semi-directif approfondi a été organisé au « temps zéro », soit au mois de juin 2020. Cet entretien, d'une durée moyenne de 68 minutes comportait un certain nombre de questions sur les dimensions questionnées – espace, équipe et management, équilibre vie privée et vie professionnelle. Les participants s'engagent ainsi à compléter le journal de bord tous les quinze jours environ. L'entretien de départ sert à retracer les phénomènes socio-matériels étudiés depuis les premières semaines de confinement. En novembre 2020, un entretien complémentaire a été mené, permettant de faire ressortir certains éléments mentionnés dans les journaux de bord, de les interpréter, mais aussi de questionner l'évolution du rapport au travail et hors travail. Finalement, un entretien de clôture a été mené en juin 2021 dans le but de revenir sur l'année écoulée et de découvrir le sens et la signification de ce qui a été enregistré.

Au vu de la crise sanitaire, les entretiens ont été effectués à distance. Sur ce sujet, plusieurs auteurs ont montré que la communication à distance (via un ordinateur/ une plateforme) offre une plus grande flexibilité dans le temps et le lieu de la collecte des données (voir par exemple Cater, 2011, cité dans Lobe et al. 2020). Ce type d'interaction se présente comme un lieu privilégié de socialisation (« *a highly socialized form of interaction* »), et permet de répondre aux contraintes en matière en cette période de crise sanitaire (Lobe et al. 2020).

Il était également demandé aux participants d'accompagner le journal de bord de photos de leur espace de travail et de les commenter. La technique de la photo-élicitation permet une interprétation approfondie de la situation en illustrant les expériences des travailleurs. Le recours à cette technique complémentaire de collecte de données est particulièrement intéressant pour l'étude de l'axe 1 de la recherche. Comme le mentionnent Byrne et Doyle (2004 :167): *“the images elicit ideas, reflections and comments from the interviewee, and are a useful probe to garner more information than would usually be the case (...) images of change – images of how things had been and how they are now – could be used to elicit people's response to those changes”*. Strangleman (2014 :254, notre traduction) explique que « *les images donnent vie à des idées latentes sur des aspects de l'expérience* ».

Figure 1
Étude longitudinale mêlant journal de bord et entretiens semi-directifs



2.3. Échantillon

L'échantillon se compose de 13 travailleurs – 7 employés et de 6 managers – travaillant dans des organisations privées ou publiques. Interroger un travailleur et un manager d'une même organisation n'était, dans le cadre de cette recherche, pas recherché. Un maximum de deux personnes par organisation a été accepté.

La durée des entretiens varie entre 1h en moyenne et un peu plus de 2h pour le plus long. Ces entretiens ont été enregistrés et intégralement retranscrits. Le matériau collecté comprend un total de 37 entretiens et 168 témoignages dans les journaux de bord, soient 904 pages de données retranscrites. Un total de 30 photos a également été collecté auprès de notre échantillon. Le Tableau 1 ci-dessous synthétise les principales caractéristiques des participants de l'étude et les différentes données collectées.

Dans le cas des recherches longitudinales, le taux d'attrition peut se révéler plus élevé. Parmi les personnes ayant pris part à notre étude, trois personnes ont abandonné au cours de ou peu de temps après la première phase de l'étude. Un entretien de clôture a cependant pu être réalisé avec ces trois personnes à la fin de l'étude, ce qui a permis de revenir sur les trois grandes dimensions investiguées (espace, relation managériale et équilibre vie privée et vie professionnelle) au cours des mois écoulés.

Il convient également de préciser que toutes les données ont été anonymisées lors du traitement des données pour éviter toute identification.

Tableau 1
Description de l'échantillon

Fonction (manager ou pas)	Âge	Sexe	Situation familiale et habitat	Dates et durées entretiens			Dates témoignages
Manager 1	30aine	F	En couple, maison	Entretien démarrage	29/05/20	61'	2020 : 5/06, 12/06, 19/06, 3/07, 10/07, 3/08, 10/08, 28/08, 2/09, 2/10, 16/10, 23/12 2021 : 20/01, 9/02, 23/02, 10/03, 14/06
				Entretien d'étape	23/11/20	58'53"	
				Entretien final	16/06/21	85'	
Manager 2	40aine	F	En couple, deux enfants, maison	Entretien démarrage	2/06/2020	100'	2020 : 29/05, 5/06, 12/06, 19/06, 22/06, 29/06, 6/7, 10/8, 17-31/08, 7 et 14/09, 21 et 28/9, Nov-Déc. 2021 : 18/02, 25/02, 12/03, 12/04, 30/04, 2/06
				Entretien d'étape	Nov 2020	96'	
				Entretien final	Juin 2021	87'	
Manager 3	30aine	F	Célibataire, appart	Entretien démarrage	23/05/20	108'	2020 : 29/05, 05/06, 13/06, 21/06, 30/06, 11/07, 14/08, 30/08, 28/09, 26/12 2021 : 21/01, 17/02, 24/03, 21/04, 12/05, 4/06
				Entretien d'étape	30/12/20	80'	
				Entretien final	24/06/21	126'	
Manager 4	50aine	F	En couple, un enfant	Entretien démarrage	02/06/20	51'35"	2020 : 8/06, 15/06, 22/06, 29/06, 16/08, 6/09, 31/12 2021 : 3/01, 28/02, 22/03, 8/04, 9/05
				Entretien d'étape	20/11/20	55'59"	
				Entretien final	22/06/21	38'48"	

Tableau 1
Description de l'échantillon

Fonction (manager ou pas)	Âge	Sexe	Situation familiale et habitat	Dates et durées entretiens			Dates témoignages
Manager 5	40aine	M	En couple, maison	Entretien démarrage	27/05/20	28'49" 41'48"	2020 : 5/06, 12/06, 19/06, 28/06, 12/08, 3/09, 21/09, 16/12 2021 : 21/01, 8/03, 31/03, 3/05, 3/06
				Entretien d'étape	12/11/20	53'	
				Entretien final	14/06/21	69'	
Manager 6	30aine	F	En couple, maison, 1 futur enfant	Entretien démarrage	22/05/20	47'	2020 : 29/05, 11/06, 19/06, 26/06, juillet, août, 18/09, 16/10, 23/12 2021 : 18/01, 2/02, 19/02, 12/03 (ensuite congé maternité)
				Entretien d'étape	12/11/20	63'	
				Entretien final	28/06/21	49' 45"	
Employé 1	30aine	F	2 enfants, en couple, maison	Entretien démarrage	22/05/20	59'21"	2020 : 29/05, 05/06, 14/06, 22/06, 08/07, 31/08, 30/09, 29/12 2021 : 21/01, 04/02, 10/03, 04/05, 04/06
				Entretien d'étape	10/11/20	102'	
				Entretien final	10/06/21	108'	
Employé 2	30aine	M	2, maison	Entretien démarrage	15/05/20	71'11	2020 : 29/05, 05/06, 13/06, 19/06, 26/06, 10/07, 02/08, 21/08, 30/08, 07/09, 28/09, 22/12 2021 : 17/01, 01/02, 17/02, 10/03, 17/03, 6/04, 6/05
				Entretien d'étape	17/10/20	103'07"	
				Entretien final	02/07/21	99'	
Employé 3	30aine	M	2, maison (avec parents)	Entretien démarrage	29/05	64'	2020 : 04/06, 11/06, 19/06, 03/07, 28/07, 13/08, 31/08, 10/09, 6/10, 22/12 2021 : 19/01, 02/02, 17/02, 10/03, 22/04, 06/05, 26/05
				Entretien d'étape	30/11	102'	
				Entretien final	10/09	100'	
Employé 4	30aine	M	1 enfant, appartement	Entretien démarrage	5/06/20	44'11"	2020 : 01/06, 8/06, 15/06, 22/06, 29/06, juillet, 3/08, 10/08, 2021 : 21/01, 12/02, 26/02, 12/03, 28/05
				Entretien d'étape	17/11/20	82'11"	
				Entretien final	14/06/21	38'27"	
Employé 5	50aine	M	Enfants qui ne sont plus à la maison, maison	Entretien démarrage	26/05/20	70'	2020 : 12/06, 23/06, 30/06, 27/07, 12/08, 31/08, 17/09, 5/10 ABANDON
				Entretien d'étape	04/11/20	68'54"	
				Entretien final	12/08/21	54'59"	
Employé 6	30aine	M	En couple, appartement	Entretien démarrage	29/5/20	50'13"	2020 : 05/06 ; 15/06, 09/10 ABANDON
				Entretien d'étape	/	/	
				Entretien final	15/7/21	64'	
Employé 7	40aine	M	En couple, Maison	Entretien démarrage	2/06/2020	25'42"	2020 : 15/06, 22/06, 05/07 ABANDON
				Entretien d'étape	/	/	
				Entretien final	5/07/ 2020	32'21"	

2.4. Méthode d'analyse des données

Les données qualitatives issues des entretiens réalisés ont été analysées à l'aide d'une analyse thématique. L'analyse thématique renvoie à « *la transposition d'un corpus donné en un certain nombre de thèmes représentatifs du contenu analysé et ce, en rapport avec l'orientation de recherche* » (Paillé et Mucchielli 2012, p. 232). Concernant les modalités d'inscription des thèmes, nous avons inséré les thèmes correspondant aux passages identifiés dans le corps du texte, après une lecture approfondie de nos retranscriptions (Miles & Huberman, 2003). L'analyse thématique permet ainsi une description des données avant d'envisager une compréhension approfondie et une production de sens à partir de nouveaux thèmes émergents.

Après cette première phase descriptive, certains chercheurs recommandent de passer à une étape interprétative à l'aide des catégories conceptualisantes (Voir Gilbert, 2009 cité dans Paillé et Mucchielli, 2012, p. 21). L'analyse des catégories conceptualisantes à partir d'entretiens a pour objectif « d'en conceptualiser l'essence, d'en construire le sens et d'en proposer une théorisation » (Paillé et Mucchielli, 2012, p. 316). Ces auteurs définissent la catégorie conceptualisante comme une « production textuelle » qui désigne un phénomène, s'éloignant des simples annotations descriptives (Paillé et Mucchielli, 2012, p. 316). L'analyse qualitative est un procédé en plusieurs phases qui commence par « un premier travail de codification et de thématisation », moment où naissent progressivement les différentes catégories.

Ce procédé a été réalisé pour les trois temps de la recherche définis au préalable entre les membres de l'équipe de recherche :

- 1 **Temps 1** : Mai 2020 à fin juin 2020 – caractérisé par le premier confinement et la fermeture des écoles.
- 2 **Temps 2** : de juillet à septembre 2020 – caractérisé par un retour progressif autorisé au bureau. Les modalités de télétravail ont dû à nouveau être adaptées suite à l'évolution de la situation sanitaire fin juillet.
- 3 **Temps 3** : d'octobre 2020 à juin 2021 – caractérisé par un nouveau confinement, la mise en place de certaines routines de travail et le retour au bureau 1 à 2 fois par semaine pour beaucoup de collaborateurs.

Nous avons ainsi créé une grille de codage permettant de transposer le matériau récolté en un certain nombre de thèmes et de catégories. Les photos ont également pu être analysées selon cette même grille.

PARTIE II

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

La présente section expose les résultats issus de l'analyse thématique. Ces derniers sont articulés autour des trois axes de la recherche, à savoir (1) l'espace, (2) les interactions à distance, la gestion d'équipe et le rôle du manager et (3) l'équilibre vie privée et vie professionnelle. Les thèmes et sous-thèmes identifiés pour chaque axe y sont présentés, et illustrés à l'aide de verbatims issus des entretiens et des journaux de bord. La dimension temporelle est également prise en compte au sein de chaque axe, permettant de contextualiser les éléments de réponse et de prendre en compte l'évolution des comportements et des différentes dynamiques au cours du temps.

1. AXE 1 - ESPACE

L'objectif de ce premier axe est de comprendre comment se reconfigure le rapport au travail de manière spatiale, dans l'espace privé. Les témoignages recueillis apportent un éclairage sur la manière dont les travailleurs (managers et employés) se sont appropriés l'espace domestique pour l'exercice de leur fonction professionnelle.

1.1. Configuration d'un espace professionnel à domicile : zoom sur la table de la salle à manger

Le poste de travail installé sur la table de la salle à manger apparaît comme la configuration spatiale dominante utilisée par les personnes interrogées au sein de notre échantillon. En effet, la plupart affirme exercer son métier depuis le séjour ou la salle à manger. Parmi les autres situations évoquées par nos interlocuteurs, une minorité dispose d'un espace dédié à l'activité professionnelle à domicile ou a aménagé un poste de travail dans une pièce jusqu'alors réservée à un usage privé, telle une chambre à coucher.

Si l'on s'intéresse davantage aux motifs qui ont poussé les travailleurs à s'installer dans cet espace en particulier – la salle à manger – trois motifs principaux peuvent être relevés. La première raison évoquée concerne la nécessité de pouvoir s'occuper des enfants. Ce constat est apparu au temps 1 de la recherche, soit entre avril 2020 et fin juin 2020, moment caractérisé par un confinement généralisé engendrant la fermeture des écoles. Les témoignages ont révélé que l'installation de leur bureau dans la salle à manger relevait d'une organisation purement pratique, liée à la logistique imposée par le premier confinement, de pouvoir s'occuper des enfants tout en travaillant. Les verbatims illustrent également la nécessité de devoir s'isoler dans une autre pièce de temps en temps – et ce, dans la mesure du possible – pour les réunions importantes requérant du calme et de la concentration.

Quand il a repris le boulot, j'ai alterné entre les espaces de vie pour être avec eux aussi parce qu'ils sont petits, ils ont besoin d'attention, ils ne savent pas s'occuper une demi-heure tous seuls quoi, ça c'est difficile... Et donc oui j'alterne entre le moment où je dois vraiment m'isoler pour des choses qui sont plus sérieuses, qui durent plus longtemps où je ne peux pas m'arrêter au milieu de mon mail... voilà, ou je ne peux pas m'arrêter au milieu de la conversation alors que je peux m'arrêter au milieu d'un mail s'il y a un besoin spécifique des enfants.

(Employé 1, temps 1)

On alternait en fonction des réunions avec le reste des équipes qu'on devait avoir pour des moments de concentration, on alternait alors qui allait dans le bureau et l'autre travaillait soit dans le salon, soit dans la salle à manger pour avoir une vue sur les enfants.

(Employé 2, temps 1)

La moitié de mon temps, je le passe quand même dans le salon pour être physiquement avec mes enfants. [...] En fait, je vais en bas dès que je n'ai pas de réunion. Et donc, c'est pour te dire, quand j'ai du temps pour me mettre sur des dossiers de fond, je donne ce temps physique, je le mets en bas pour être physiquement avec mes enfants.

(Manager 2, temps 1)

Les propos recueillis laissent également transparaître les arrangements pris au niveau familial pour pouvoir gérer au mieux la situation particulière à laquelle ils étaient confrontés – télétravail intensif avec pour certains des enfants dont il fallait s'occuper. Ces arrangements concernent tant les hommes que les femmes au sein de notre échantillon et les situations reprises évoquent des compromis intra-familiaux – alternance du lieu de travail en fonction des réunions ou encore accord au sein des couples.

Une autre raison mentionnée par les interlocuteurs est le confort associé à cette pièce de vie et le besoin de maintenir le lien avec l'extérieur. La salle à manger est associée à une plus grande luminosité, une vue sur le jardin, la nature, un espace agréable où on se sent bien.

Je me suis mise dans la pièce où je suis tout le temps, ma pièce principale parce que je m'y sens bien et que puisque tout le monde allait travailler de son côté et qu'il n'y aura pas de passage tout le temps, je suis restée là où j'ai mon bureau, dans la pièce principale, mais j'ai simplement réorganisé mon espace. Donc mon bureau est normalement dans un coin parce que voilà, j'y travaille un peu le soir et parfois le week-end. Donc là je me suis mis à côté d'une fenêtre, donc je me suis vraiment fait un espace physique plus confortable. Pendant le confinement, j'ai hésité un moment à déménager, à me mettre aussi plus à part. Mais finalement j'étais bien comme ça et j'aime travailler comme ça de toute façon. J'aime bien ouvrir les fenêtres, j'aime bien tout ça.

(Manager 4, temps 1)

*Donc voilà, maintenant, j'ai commencé à bouger d'endroit, donc je me suis mis près de la fenêtre comme vous voyez. Parce ce que bon, mon bureau, *montre son bureau* Ça c'est mon bureau normal, il est dans un coin. Donc j'étais face au mur. Alors ça, c'est bien pour travailler 2 heures le soir. Mais bon, là, c'est quand même plus sympa.*

(Employé 5, temps 1)

Finalement, certains répondants ont indiqué avoir dû s'installer sur la table de la salle à manger, faute d'autres possibilités. Parmi les raisons évoquées, le manque d'espace au sein de l'habitation ainsi que le partage des espaces avec les activités du/ de la conjoint(e) ont été mis en évidence dans les propos recueillis.

J'ai quitté le bureau qui est à l'étage pour rejoindre la salle à manger parce que j'ai mon conjoint qui est là. Donc mon conjoint occupe le bureau et moi j'occupe la salle à manger, ce qui permet d'avoir l'accès sur le jardin et d'avoir le bel ensoleillement. C'était un accord de principe qu'on a eu entre nous deux, ça permet aussi d'avoir plus de place. Donc voilà, je suis énormément au téléphone. C'était impossible de se retrouver dans la même pièce et donc selon l'accord qu'on a eu ensemble.

(Manager 5, temps 1)

On est dans un petit appartement de 60 mètres carrés. Donc je n'ai pas beaucoup d'espace, donc là je suis sur ma table à manger et j'ai ma cuisine derrière, ma télé en face. Je n'ai pas d'espace dédié. C'est toujours là que j'ai travaillé quand je faisais du télétravail avant, mais ce n'est clairement pas adapté hyper adapté, mais comme je l'expliquais comme je suis tout seul, ça va. Ce qui me handicape plus c'est que je voudrais une bonne chaise et un deuxième écran, mais pour le reste, je suis tout seul donc ce n'est pas dérangeant de ne pas avoir mon espace à moi.

(Employé 6, temps 1)

Toujours à la maison. Toujours la même chose, dans le bureau et partager avec ma compagne ou alors dans la salle à manger quand l'un ou l'autre doit se concentrer ou est en meeting.

(Employé 2, temps 3)

1.2. Une évolution au fil du temps : d'une vision pragmatique à un besoin d'appropriation

Le matériau analysé a mis en évidence une évolution dans l'appropriation de l'espace privé par le travail au cours du temps.

1.2.1. Prendre en compte les contraintes techniques et familiales

Au départ, une place centrale est accordée à la qualité de l'environnement technique et numérique. Les participants cherchent à s'installer de manière pragmatique dans un endroit où la qualité de la réception numérique de l'installation domestique est optimale. Certains répondants ont affirmé avoir dû procéder à tâtons et s'essayer dans plusieurs lieux différents avant de trouver un endroit répondant aux critères techniques.

Donc effectivement, au début j'ai jonglé entre plusieurs espaces de travail. Le premier confinement a été une horreur totale. Finalement, quand j'y repense, parce que j'ai testé plusieurs endroits, on avait des gros problèmes de connexion wifi. Donc les réunions étaient très compliquées. J'avais même développé... enfin j'étais très anxieuse à l'idée... dès que je prenais la parole en réunion que

ça se bloquait donc je n'osais plus parler. Enfin, c'était très très compliqué. Les enfants étaient là donc il fallait que j'ai mon espace. Et puis, au deuxième confinement, effectivement, j'ai travaillé quelques semaines dans la chambre parce que l'école avait dû arrêter plus tôt. Mais ça, ça a été.

(Manager 2, temps 3)

Un autre aspect très présent au début de la période étudiée renvoie, comme mentionné plus haut, aux contraintes familiales imposées par la fermeture des écoles. La fermeture des établissements scolaires impose aux collaborateurs parents de s'occuper de leurs enfants tout en télétravaillant, rendant particulièrement difficile de se concentrer exclusivement sur son travail dans les temps dédiés et ajoutant une charge mentale supplémentaire et des tensions de rôles. Ces différents aspects seront abordés plus en détails dans le troisième axe de la recherche (voir 3.1 et 3.2).

1.2.2. S'équiper et délimiter le professionnel

Au fil du temps, les différents témoignages attestent d'une appropriation de plus en plus importante de l'espace privé par le travail et tout le matériel qui y est associé. Cette appropriation se traduit par une optimisation des conditions de travail en termes d'espace et d'équipement informatique. Ce constat résulte d'une situation de télétravail qui s'éternise, soulevant certains problèmes d'ergonomie ou la recherche d'un plus grand confort, liés à des aménagements jusqu'ici « temporaires », et le besoin de délimiter, dans une certaine mesure l'espace professionnel du privé. Les entretiens et les journaux de bord ont révélé un investissement plus important dans le matériel de bureau et l'équipement informatique, tel un clavier, un deuxième écran, une chaise de bureau, ou l'achat d'une étagère pour les dossiers et documents professionnels et qui permet de mieux ordonner la pièce à vivre.

J'ai demandé au service informatique un deuxième clavier pour la maison, que j'irai chercher mardi. L'idée est de mettre l'ordinateur en hauteur pour des raisons ergonomiques.

(Manager 1, temps 3)

J'ai un grand écran donc quand je regarde si j'ai un grand écran voilà, il faut que je me prenne une bonne chaise maintenant [...] j'ai ma structuration avec mes 2 PC maintenant où voilà je sais switcher, j'ai ma chaise, j'ai mon multi-prise, voilà.

(Employé 3, temps 3)

Nous avons acheté une petite étagère afin de classer nos livres, fardes et documents derrière la table de la salle à manger. Cela nous permet d'avoir plus d'espace de travail et se sentir moins dans le désordre. C'est plus reposant comme cadre de travail. Celui évolue donc petit à petit.

(Manager 1, temps 3)

1.2.3. Penser un espace dédié sur le long terme

Certaines personnes interrogées ont fait part d'une envie de repenser un espace professionnel dédié à domicile à la fin de la période étudiée. Des réflexions sur la situation sur le long terme se sont en effet invitées, montrant l'évolution des pratiques organisationnelles, et plus spécifiquement des politiques de télétravail envisagées dans le futur.

On va regarder si on refait un espace dans le living quelque part ou dans une autre chambre, on ferait un espace ou si on va faire les 2. [...] parce que je descends mon clavier, je descends mon 2e écran et tout ça. Donc est-ce que c'est ça ou je prends un endroit plutôt un peu plus fixe quelque part? En disant à partir du moment où cette situation exceptionnelle va devenir jusqu'à la fin de notre carrière cela.

(Manager 5, temps 3)

1.3. Rencontre de la sphère privée et de la sphère professionnelle

Avec le télétravail généralisé, le travail a été ramené dans l'espace privé, rendant la séparation entre les sphères privée et professionnelle plus difficile. Cette section revient sur la rencontre entre l'espace privé et l'espace professionnel avant de s'attacher à identifier les stratégies développées par les télétravailleurs pour garantir une séparation entre les deux sphères et rendre le travail moins visible.

1.3.1. Une frontière poreuse entre le travail et l'espace privé

L'analyse des données a fait ressortir divers éléments attestant d'un estompement de la frontière entre l'espace privé et l'espace professionnel. Parmi les personnes interrogées, beaucoup expliquent ressentir une présence physique et matérielle du travail dans les murs de leur habitation. Alors que pour certains cette situation semble acceptable, ou du moins est temporairement « acceptée », pour d'autres, cette présence permanente non désirée dans le foyer génère des tensions individuelles et familiales (stress, difficultés à déconnecter...).

Pour ne pas avoir toujours cet ordi parce ce que j'avais pris mon grand écran, etc. Donc je me suis vraiment installé mon bureau à la maison, donc c'est vrai que le voir, tu ne sais presque pas passer, sans aller jeter un coup d'œil sur tes mails.

(Manager 4, temps 1)

J'avais un grand écran sur la table de salle à manger et ça mettait vraiment le travail en place prépondérante au milieu de la pièce. Et tu vois il y avait les câbles qui partaient du milieu de la pièce vers la prise. Et du coup, mis comme ici, l'écran est beaucoup plus près de la fenêtre, du coup je trouve que c'est beaucoup moins présent dans la pièce cette dimension bureau/travail à la maison. »

(Manager 3, temps 3)

Aujourd'hui j'ai légèrement trébuché sur un des câbles de mon ordinateur. Il faudrait que je mette un multi-prise pour éviter ce passage.

(Manager 1, temps 1)

La seule chose, c'est que du coup, j'avais l'impression d'être au même endroit toute ma journée du matin jusqu'au soir vraiment. Donc je, on déjeunait sur cette table, on débarrassait la table. Je travaillais sur cette table, je dînais sur cette table, je goûtais avec les enfants sur cette table. On soupait sur cette table. Et donc il y a ce côté finalement, je vais le dire de manière drôle, mais cette table, c'est un peu toute ma vie. J'avais l'impression que je n'avais plus que ça. Ça réduit en fait vraiment ton espace de vie, ça ne permet jamais de te détacher du boulot parce qu'en fait, cette table c'est tout le temps, ça fait référence au boulot tout le temps. Même dans les moments qui sont censés être des moments un peu plus légers de partage, un repas ensemble, etc. T'as quand même ce côté, ça te fait penser au boulot.

(Employé 1, temps 3)

1.3.2. Diverses stratégies pour maintenir une séparation ou une distance entre le travail et l'espace privé.

Pour beaucoup, la frontière entre les deux univers devient très vite perméable et cette intrication entre les sphères privée et professionnelle n'est pas envisageable/tenable sur la durée. L'analyse des données a mis en évidence plusieurs stratégies développées par les répondants dans le but de maintenir une séparation entre la sphère professionnelle et la sphère privée. Nous avons respectivement nommé ces stratégies : stratégie d'acceptation, stratégie d'évitement, stratégie d'adaptation et stratégie d'éloignement.

Stratégie d'acceptation

Une première stratégie identifiée dans le discours des personnes interrogées renvoie à la stratégie d'acceptation. Cette stratégie renvoie à la capacité des personnes à accepter la situation, à « lâcher prise » face à ce qui se passe. Le premier témoignage relate cette situation où le manager fait le choix de laisser ses affaires professionnelles apparentes sur la table de la salle à manger alors qu'une amie vient dîner. Le second témoignage illustre le poids que peut représenter le travail qui s'invite dans la sphère privée, et l'autodiscipline que certains participants s'imposent. D'autres verbatims viennent également étayer le sentiment d'acceptation identifié. Il est à noter que le temps a permis de tempérer le sentiment de lassitude envers cette situation.

Une amie est venue manger à la maison mercredi. Nous n'avons pas dégagé la table de la salle à manger de nos ordinateurs, car il pleuvait et nous nous sommes mis dans le salon devant le feu. Mais peut-être que nous serions mis aussi devant le feu s'il n'y avait pas eu d'ordinateurs sur la table!

(Manager 1, temps 3)

Finalement, j'ai l'impression qu'à un moment, j'en pouvais vraiment plus. Mais je restais tout le temps à cette table, tu vois, je m'installais les matins, je restais là jusqu'à la fin de la journée. Maintenant bon il commence à faire beau donc c'est un peu plus facile, mais le temps de midi je vais essayer de me dire que je prends 15 minutes, je vais dehors, je vais faire un tour et donc j'ai quelques petites coupures quand même par rapport à ce que je faisais avant. Donc je ne

dirais pas que j'aime cette table et que c'est toute ma vie en positif ou en négatif maintenant. C'est juste que c'est l'endroit sur le haut où je m'installe pour travailler. Mais le sentiment est plus neutre, plus tempéré qu'avant.

(Employé 1, temps 3)

Et en fait je remarque quand je suis toute seule ou même quand on est à 2 ou à 3, comme le bureau est dans un coin. Et que l'écran est aussi du coup un peu dans un coin, qu'il y a la plante et tout. En fait, je trouve que ça s'intègre plutôt bien dans l'environnement. Mais ça, c'est tout le problème de travailler dans une salle à manger et dans un espace de living.

(Manager 3, temps 3)

L'endroit, c'est une immense table donc l'endroit où je suis nous permet d'avoir nos repas à midi à côté sans devoir bouger. Ça a pris un espace dans le living, mais ça n'altère pas d'autres activités comme pouvoir s'asseoir à table et manger pendant le temps de midi et le soir. Et puis quand on est le soir à table, oui il y a mon PC qui est à côté et prêt pour le lendemain ou parfois encore jusque 21h je vais encore faire mes mails ou quoi, mais l'avantage qu'il y a la télé, il y a mon conjoint qui est tout près et on discute.

(Manager 5, temps 3)

Certains participants ont fait le choix de modifier l'agencement de leur intérieur ou de mettre en place certains rituels dans le but de rendre moins visible le travail au sein de leur environnement privé. Les participants acceptent ainsi la situation mais cherchent à atténuer une certaine tension ressentie au quotidien.

J'ai encore bougé mon bureau. [...] Et donc ça me permet d'être dos au mur, mais aussi de voir tout l'appartement et ça crée vraiment un petit coin bureau et donc je trouve que ça rend moins important la présence du bureau, de l'écran et autres. Donc pour le moment ça me plaît plutôt bien, donc voilà, on verra combien de temps je tiendrai.

(Manager 3, temps 3)

La pièce principale, j'aime bien tout faire dans cette pièce, j'aime bien avoir cette vue globale sur la pièce et donc je me suis installée dans cette pièce-là très naturellement. Et puis, avec le temps, ce bureau devenait pesant mentalement. Mon souci c'était aussi de garder une belle pièce. Je n'avais pas envie de vivre dans des choses dérangées, avec des dossiers, etc. Et donc là, le bureau ne me gênait pas. Il avait sa place. Mais il devenait mentalement dérangeant. Je voyais mon PC, je le voyais tout le temps et donc j'ai bougé par rapport à ce plaisir que j'ai de faire tout dans la même pièce. Et donc, au second j'ai fort hésité, je me suis installée tout à fait ailleurs dans un salon. Je suis loin de cette pièce principale et cette pièce principale est devenue ma bulle où quand j'arrive à me lever trois minutes, j'y vais. Par ailleurs la pièce où je me suis installée maintenant pour être confortable et chaude, il faut allumer un feu de bois. Et tout ça pour ça, c'est un tout petit peu contraignant. Et en même temps c'est très gai, c'est

super. J'allumais mon feu le matin, je me mets en route. Je commence dans une pièce un peu fraîche. Ça chauffe. Et puis c'est parti. C'est très agréable.

(Manager 4, temps 2)

Oui, je referme simplement l'ordinateur. J'enlève le câble qui est un peu dans le chemin pour éviter de se prendre les pieds. Ce n'est pas encore l'idéal.

(Manager 1, temps 1)

Stratégie d'évitement

Dans le cas d'une stratégie d'évitement, la personne décide délibérément de ne pas se confronter à une situation jugée problématique avant qu'elle ne se présente, par refus d'une intrusion trop forte du travail dans la sphère privée. Le cas de l'employé 6 est typique de ce style de stratégie d'évitement. Les verbatims ci-dessous illustrent comment cette stratégie se développe et évolue au cours du temps. On constate par exemple une forte résistance par rapport à l'objet de la chaise de bureau.

Aujourd'hui je n'ai pas acheté une chaise de bureau sinon ça veut dire qu'elle traîne dans notre petit salon et donc je me satisfais d'une chaise en plastique de salle à manger, mais ce n'est pas très confortable.

(Employé 6, temps 2)

Ça a été de me dire que j'essaye d'être le plus invisible possible lorsque je ne travaille pas. Donc ça a été mon parti pris, c'est de me dire depuis que je suis sur une table à manger, c'est quand j'ai fini, je range le PC dans le sac et le sac à l'entrée et ça redevient une salle à manger. Parce que j'avais hésité à un moment en me disant quand je vais m'acheter une vraie chaise de bureau et juste retirer une des chaises de la salle à manger et une chaise de bureau et je vais acheter un deuxième écran qui, quand on passe à table, je le pousse un peu sur le côté. Et là je me suis tout de suite dit « non ça va pas, il y aura une présence bureau en permanence dans mon espace privé ». Donc c'est ça que je t'ai dit, on a un budget pour s'équiper et je ne l'ai pas encore utilisé parce que je veux, une fois qu'il est 18h et que j'ai fini de bosser, il y a plus de traces de mon passage dans l'espace commun/privé.

(Employé 6, temps 3)

Éventuellement un cahier qui traîne sur l'appui de fenêtre, mais l'ordi il est rangé, il est dans le sac.

(Employé 6, temps 3)

Stratégie de cloisonnement

La dernière stratégie identifiée dans le discours des personnes interrogées est la stratégie de cloisonnement. L'idée véhiculée par cette stratégie est de limiter l'intrusion dans la vie privée, l'accès aux éléments du privé. Les témoignages recueillis mentionnent par exemple le fait de flouter son arrière-plan ou de décrocher un cadre avec les photos de familles lors des réunions professionnelles pour occulter les éléments du privé.

Même quand je floute, on voit bien que je suis pas vraiment dans un environnement professionnel. Au début, je floutais jamais et puis j'ai remarqué que mes collègues floutaient tout le temps. Et du coup, c'est vrai que je trouve que c'est moins intrusif quand même de garder le flou sur ce qui t'entoure, chez toi. Ça aide certainement à ne pas faire trop rentrer le travail dans ta sphère privée aussi, je pense inconsciemment. Même les réunions du lundi avec mes collègues, je l'ai laissé plein de fois non floutée donc elles ont déjà vu ce fond, et on le voit d'ailleurs, mais maintenant je laisse systématiquement flouté parce que, à mon avis, c'est le flou qui est lié à la sphère privée.

(Manager 2, temps 3)

Bureau installé dans la chambre pendant 3 semaines. Mais voilà, c'est un cadre neutre. Je décroche le cadre avec les photos de la famille quand j'ai des réunions, parce que je n'ai pas envie que ça empiète. Je n'ose pas flouter mon écran si jamais ça va impacter ma connexion. Donc, je préfère enlever le cadre, tu vois. Donc, c'est vraiment une fatigue émotionnelle de toujours penser à cette organisation.

(Manager 2, temps 3)

1.4. Satisfaction de l'environnement de travail à la maison

Plusieurs personnes interrogées ont expliqué être très satisfaites de leur environnement de travail à la maison. Plusieurs raisons ont été évoquées : moins de stress et de fatigue liée aux déplacements domicile-bureau, la possibilité de faire des pauses, de s'aérer, selon son rythme de travail, ou encore le fait de bénéficier d'un environnement agréable, plus lumineux qu'au bureau. Ce sentiment est très présent dès les premiers témoignages collectés au début de la période étudiée, et semble s'atténuer légèrement au fil du temps.

Donc moi j'essaie toutes les 50 minutes, 1h-1h15, globalement après une heure de me lever, de faire un petit truc, de ranger un petit peu la vaisselle, aller nourrir les poules, bouger. [...] à la différence du bureau] il y a cette kitchenette mais sans fenêtres qui est toute petite, c'est pas un endroit... Il y en a qui vont là boire leur café avec leur collègue mais c'est rare, très rare. Parce que c'est pas très agréable, mais il n'y a pas d'endroit agréable, voilà. [...] c'est une tour et il y a des fenêtres mais qu'on ne sait pas ouvrir, mais il y a l'air co, il y a du Wi-Fi en permanence... Ce n'est pas des conditions agréables pour moi, je préférerais dans ma petite maison avec mon jardin à côté évidemment.

(Manager 1, temps 1)

Mais j'insiste qu'on est vraiment privilégié en termes d'espace. Dès que t'es à la campagne dans une maison, sans petit. Mais je ne sais pas si ça vient maintenant, d'être chez soi aussi, on parle de syndrome de la cabane. Moi je l'ai à fond.

(Manager 4, temps 1)

Cette réflexion, c'est quand même génial. Le matin, je sors de la cuisine c'est quand même génial de s'asseoir directement à ton siège. Si j'arrête à 17h30-18h, qu'est-ce que c'est bon d'aller dans le jardin tout de suite même si tu vas tondre ton gazon. Donc je me rends compte aussi dans cette couche émotionnelle de la journée, les transports représentent énormément.

(Manager 5, temps 1)



Axe 1 - Résumé des résultats clés

Le premier volet de la recherche cherchait à comprendre comment s'est reconfiguré le rapport au travail dans l'espace privé dans le contexte d'une pratique de télétravail intensive entre mars 2020 et juin 2021. Trois résultats majeurs ont été mis en évidence.

Premièrement, l'analyse des données a mis en évidence une configuration spatiale dominante : la salle à manger se présente pour la plupart des travailleurs interrogés comme un lieu propice où installer un poste de travail. Le choix d'investir ce lieu en particulier repose sur des préoccupations d'ordre différent en fonction des interlocuteurs : des raisons logistiques sont évoquées par certains, en lien avec la nécessité de s'occuper des enfants pendant le premier confinement, des raisons de confort et de bien-être, ou le manque d'espace au sein de l'habitation, sont mentionnés par d'autres.

Deuxièmement, les résultats ont montré une évolution dans l'appropriation de l'espace privé au cours du temps. Alors que l'installation initiale du poste de travail résulte davantage d'une prise en compte des contraintes techniques et familiales, une appropriation progressive des lieux privés a pu être observée, notamment via une optimisation des conditions de travail et de l'équipement informatique.

Troisièmement, les témoignages recueillis ont mis en lumière la question de la porosité entre les sphères domestique et professionnelle dans le contexte d'une pratique intensive du télétravail et ce, notamment au niveau de la dimension spatiale. Face à cette perméabilité et dans le but d'asseoir une séparation plus nette ou assurer une articulation harmonieuse entre les deux sphères, les travailleurs ont développé différentes stratégies : la stratégie d'acceptation – qui consiste à « lâcher prise » /à « laisser faire », la stratégie d'évitement – qui se matérialise par un refus d'une intrusion trop forte du travail dans la sphère privée –, et la stratégie de cloisonnement – qui consiste à garder une certaine distance entre les deux sphères.

2. AXE 2 : INTERACTIONS À DISTANCE, GESTION DES ÉQUIPES ET RÔLE DU MANAGER

Une première section revient sur la manière dont se structurent et s'organisent les interactions et les échanges à distance durant la période étudiée. Une deuxième section se penche sur l'effet de la distance et du contexte sur les relations de travail. Une troisième section s'intéresse plus particulièrement au management à distance, au rôle du manager dans cette relation à distance et aux formes alternatives du contrôle. Une quatrième section s'interroge sur l'effet de la distance sur le sentiment d'appartenance et l'identification à l'organisation.

2.1. Caractérisation des interactions et de la communication à distance

2.1.1. Un recours accru à la communication synchrone, renforçant le sentiment d'hyperdisponibilité auprès des collaborateurs.

Il ressort des témoignages recueillis que les réunions virtuelles se sont assez rapidement imposées pour constituer le cœur de l'organisation du travail. Les nombreux témoignages soulignent le recours accru à une communication synchrone, privilégiant une communication directe et simultanée. La communication asynchrone (mails...) reste également très présente dans la communication entre les collaborateurs. La multiplication des canaux de communication et l'intensification d'une communication « instantanée » implique une plus grande disponibilité de la part des travailleurs et met l'accent sur le sentiment de devoir « être joignable tout le temps ». Certains témoignages amorcent également l'idée d'une surconnexion, pointant des journées plus longues que d'habitude. Cet aspect sera abordé dans la section dédiée à la déconnexion (voir Axe 3 – 3.2.1.)

Le problème ici c'est qu'on fait ça tout le temps et donc tout se mélange, ce qui est fatigant avec le télétravail c'est les échanges quoi. De devoir toujours informer un tel par appel ou par vidéo de ne pas simplement aller voir la personne, d'avoir des messages Teams pour demander 36 choses.

(Manager 3, temps 3)

Journée en moyenne de 11h-12h/jour avec toujours ce constat que les personnes en télétravail attendent une grande disponibilité/réactivité de leurs collègues télétravailleurs.

(Manager 5, temps 1)

Donc, il y avait un peu cette idée quand même de dire « Bon t'es en télétravail, t'as la paix ». Mais là, c'est fini tout ça. Cette notion-là, je crois qu'elle est complètement morte avec le COVID.

(Employé 5, temps 1)

Cette situation semble surtout concerner la première période de confinement, avec une découverte des alternatives à la communication de visu in situ, encore peu organisées. Les collaborateurs instaurent petit à petit des limites à cette hyperdisponibilité, comme nous l'approfondirons dans l'axe 3. Cette situation semble néanmoins perdurer pour certains, et soulève un réel épuisement, tel que nous le confie ce manager :

Le mois de mai s'est déroulé comme les mois précédents, avec des journées très remplies, une sur-connexion et des messages/appels teams à n'en plus finir. J'en sors personnellement réellement épuisée et saturée d'écran.

(Manager 2, temps 1)

2.1.2. Différentes façons de faire équipe à distance : entre réunions de coordination, réunions quotidiennes et échanges informels

Des réunions d'équipe et de coordination

a) Nouveaux modes d'interaction

La distance a eu un effet d'accélération fort dans les nouvelles manières de faire équipe et de coordonner les équipes et les nouveaux outils digitaux. En ce qui concerne les modes d'interaction des équipes, les réunions d'équipe, les réunions de coordination, les moments d'échange plus informels sont des éléments qui sont très souvent revenus dans le discours des managers et des collaborateurs. Ces différents modes d'interaction répondent à des objectifs spécifiques. Les entretiens et les journaux de bord ont mis en évidence l'instauration de réunions d'équipe régulières, le plus souvent hebdomadaires, qui visaient à communiquer sur les informations essentielles à l'ensemble des membres de l'équipe, à baliser les tâches à effectuer pour les différents projets et à favoriser la coordination. Des réunions bilatérales ou en plus petits groupes étaient également réalisées pour rassembler les personnes impliquées dans un projet spécifique, clarifier les attentes et assurer le suivi des différentes activités y afférentes.

On a décidé avec le corona de faire une réunion une fois par jour en fait, le matin. Et donc on fait ça tous les jours et en fait c'est beaucoup mieux parce que c'est répartir davantage les sujets en fait. On ne vient plus avec des réunions à rallonge, c'est plus des petites réunions et on est beaucoup plus réactifs. Et on se voit beaucoup plus qu'avant du coup. Et donc ça oui c'est positif et du coup oui, on a envie de garder ça pour le futur, ces réunions journalières, un petit scrum tous les jours.

(Manager 1, temps 1)

[réunion d'équipe tous les lundis] On commence souvent par un petit moment d'échanges informels et la discussion, ben on le fixe à 10h, ça dure facilement jusque 12h30 à chaque fois et c'est un peu un échange de moments informels et moments formels quoi. Donc on parle boulot et puis on parle de choses informelles. Enfin voilà, un peu comme dans la vraie vie quoi.

(Manager 3, temps 3)

Une autre méthode de communication interne observée auprès de notre échantillon est la mise en place de réunions quotidiennes ou « stand up meetings » - version digitale -, jusqu'alors souvent prisées dans les méthodes de gestion de projet agiles, et qui permettent de faire le point rapidement et efficacement sur les dossiers en cours, et de partager les in-

formations importantes. Alors que les réunions de coordination ont été la transposition de réunions existantes en présentiel en réunions virtuelles, ces « stand-up meetings » sont, dans beaucoup de cas, instaurées en réaction à la crise sanitaire et au travail à distance imposé. Face aux contraintes sanitaires de la période de pandémie et la distance imposée entre collègues, les managers voient ces réunions quotidiennes comme un moyen efficace pour pouvoir garder un lien de proximité avec les membres de leur équipe.

C'est qu'en fait on a tous les matins une demi-heure de 9h à 9h30 on a un call, qu'on a appelé stand-up meeting, pour faciliter l'échange d'informations, etc. Et ça on est une des rares équipes à le faire. C'est quelque chose qu'au point de vue RH on essaie de promouvoir en interne en disant « nous on fait ça, ça marche bien ». Certains prennent, certains ne prennent pas. D'autres le font un jour sur 2 ou une fois par semaine. Mais c'est vrai que ça c'est un peu le mot d'ordre de mon boss, c'est de se dire « je veux avoir un contact rapproché avec chacun ou un contact personnel avec chacun des membres de mon équipe au moins une fois par jour, que ce soit le matin, lors de ce petit call ou un mail/téléphone/SMS, mais au moins qu'on ait un contact.

(Employé 6, temps 3)

Alors ce qui est chouette c'est que avant on avait deux réunions par semaine, on appelle ça « la réunion tuyauterie », c'est-à-dire que il y a des trucs qui arrivent sur la table, on ne sait pas nécessairement comment les gérer voilà, on la concerte en équipe on ne sait pas trop, mais du coup soit c'est urgent, je contacte ma cheffe, et tous les autres si c'est nécessaire, soit on garde pour ces réunions-là et on a décidé avec le corona de, comme il y a énormément de choses qui arrivaient sur le tapis, de faire une réunion une fois par jour en fait, matin. Et donc on a fait ça tous les jours et en fait c'est beaucoup mieux parce que c'est répartir davantage les sujets en fait. On ne vient plus avec des réunions à rallonge, c'est plus des petites réunions et on est beaucoup plus réactifs. Et on se voit beaucoup plus qu'avant du coup. Et donc ça oui c'est positif et du coup oui, on a envie de garder ça pour le futur, ces réunions journalières, un petit scrum tous les jours.

(Manager 1, temps 1)

A côté de cet état des pratiques, certaines évolutions dans la relation managériale ont été observées.

b) Des changements dans la nature des échanges

L'organisation systématique des réunions, via des outils numériques (Teams, Skype, Zoom, ...) a participé à donner un caractère plus formel aux échanges – devenant plus courts et directs. Certains témoignages indiquent que paradoxalement, il est dans certains cas plus facile de dire les choses à distance. Les échanges à distance rendent cependant plus difficiles la communication non verbale, la perception des émotions et tout ajustement informel.

On se rencontre en teams à 10h parce que les gens sont très ponctuels en Teams, plus qu'en réunion présentielle. On se quitte à 11h, mais tous les petits à côtés que tu aurais pu régler comme ça en aparté on ne les a pas. Et même si tu crées

des réunions en veux-tu, en voilà, parce que là, pour l'instant on en a trop, tu ne couvres pas ces besoins-là.

(Manager 2, temps 1)

Pas d'ajustement informel possible: on sent une tension, on réagit rapidement... ; perte de toute information recueillie informellement: en entendant une conversation, ...

(Manager 4, temps 1)

Ben il y a toute la gestuelle, non verbale en temps normal. Juste un clin d'œil ou un merci. Ici, ça passe moins.

(Employé 5, temps 1)

Les propos recueillis font également état d'une perte de fluidité dans les échanges lorsque les équipes sont dispersées – soit tous les membres en télétravail, soit dans le cas d'un mode hybride où une partie de l'équipe retourne au bureau.

Jusqu'au 31/8, les équipes ont travaillé en alternance télétravail/présentiel, avec 1 à 2 personnes présentes au bureau et les autres en télétravail, ou en congés. [...] Théoriquement, ça tenait donc la route et cela permettait de maintenir le service et les process. [...] C'est très spécial pour une vie d'équipe. Cela complique aussi fortement le flux d'informations, très important dans une équipe comme la mienne. Il n'y a rien à faire, les informations circulent vraiment mieux, de manière plus fluide et naturelle lorsque les personnes se croisent physiquement.

(Manager 2, temps 2)

Certains interlocuteurs ont néanmoins souligné une grande satisfaction vis-à-vis des réunions organisées à distance, tant du point de vue de la pertinence des échanges, de l'efficacité dans la prise de décision que du gain de temps induit.

J'espère qu'on va garder ce format-là sur Teams parce que c'est beaucoup plus efficace que quand on se voyait toute une journée, toutes les 2 semaines, qu'il fallait se taper Namur, puis revenir de Namur et autres je crois que les réunions en présentiel seront toujours importantes pour faire des brainstormings, pour discuter d'un gros projet, pour avancer et tout, mais je crois que je garderai aussi...

(Manager 3, temps 3)

Ce qui est génial, c'est que comme les réunions durent moins longtemps. Si tu es en réunion à quelqu'un, comment tu dis tiens, on va demander ça à celui-là. C'est génial. Parce qu'avec Skype maintenant Teams, tu appelles la personne, elle rejoint pour trois minutes la réunion, tu poses ta question. Si on était physiquement dans le bâtiment, cette personne serait à l'extérieur chez le client, serait trois étages plus bas dans une salle de réunion. Donc, je trouve qu'on a une communication beaucoup plus valorisée. Communication plus valorisée, pertinente, et je trouve qu'on s'échange paradoxalement de plus se voir, encore mieux les informations.

(Manager 5, temps 1)

Échanges informels

a) Formalisation et virtualisation de l'informel

Les données collectées ont également mis en évidence l'effet d'une expérience prolongée de travail à distance sur l'informel et plus largement, sur la dynamique d'équipe. Bien qu'il soit à présent possible de rester travailler chez soi et de se retrouver dans une salle de réunion « comme si on était sur place », la place de l'informel dans la réalisation du travail reste centrale. Le temps passé à la machine à café avec les collègues, les conversations mêlant registres du privé et du professionnel, contribuent à alimenter les relations entre les collaborateurs et à renforcer l'esprit d'équipe. Il ressort de notre analyse une tentative managériale de formalisation de ces interactions et échanges informels. Le travail à distance a fait ressortir la mise en place de moments d'échanges planifiés, plus régulés et virtualisés. Ces temps d'échange prennent des formes variées – un déjeuner virtuel, une pause-café, un apéro virtuel, ou sont parfois associés à des réunions d'équipe – et ont pour objectif premier de maintenir les liens, et amener la convivialité au sein de l'équipe. D'après le matériau analysé, la fréquence de ces échanges pouvait varier entre les équipes, ces réunions étaient généralement organisées à un rythme hebdomadaire ou bimensuel.

Les contacts avec les collègues et le travail restent bien présents à travers différentes initiatives. La semaine passée, nous avons organisé la séance d'accueil trimestrielle des personnes recrutées au cours du dernier trimestre. C'est la deuxième fois qu'on fait cela via Teams et cela s'est super bien passé. Beaucoup de team leads organisent aussi des team buildings online depuis 15 jours avec envoi préalable via Bpost d'une apérobbox pour passer un bon moment convivial. C'est très chouette car cela permet de garder des moments d'échanges informels avec les collègues, comme avant devant la machine à café.

(Manager 5, temps 3)

[les pause-café] Ça a donné une structure vu que avant, on ne faisait pas ça, on ne prenait pas une demi-heure, une heure, pour parler de tout et de rien. On était au bureau, on avait une réunion plus ou moins une à deux fois par mois pour parler boulot, mais on n'avait pas de moments fixés, formels, pour prendre une pause.

(Manager 1, temps 1)

A côté de ces tentatives managériales, certains collaborateurs prennent la décision de recréer eux-mêmes des temps de convivialité. Deux collaborateurs nous ont confiés :

J'ai 2 collègues avec qui je m'entends super bien et on faisait ça, de manière impromptue, on se prenait 1/4 d'heure pour rigoler quoi. [...] Bah oui, mais comme on aurait fait ici au bureau, à la machine à café, mais c'était quand même moins fréquent, faut dire comme c'est, parce que il faut qu'il y ait une disponibilité quand c'est pas prévu, et quand c'est prévu c'est moins fun. On n'a pas noté dans l'agenda « réunion pour rigoler.

(Employé 5, temps 3)

Avec les collègues on va encore faire un e-apéro demain. Donc on prend des apéros ensemble. On se voit beaucoup moins dans le cadre du travail. On se fait plus trop de conférences pour le travail, etc. On communique par mail. Chacun travaille sur ses trucs. On a trouvé un certain équilibre de fonctionnement là-dedans. Peut-être un peu plus cloisonnés qu'avant au niveau des matières. Moins de vue globale sur ce qu'il se passe, mais voilà, c'est bien sinon.
(Employé 3, temps 3)

b) Évolution au cours du temps

La prise en compte du temps dans l'analyse des données a cependant révélé une certaine évolution quant à la fréquence, la durée et l'engouement liés à ces discussions informelles « cadrées ». Au fil du temps, les témoignages recueillis ont montré un certain détachement vis-à-vis des initiatives susmentionnées, voire une certaine lassitude et un manque de spontanéité. En outre, la virtualisation et la planification/régulation de ces échanges montrent les limites de ce type d'initiative et soulignent les difficultés pour les managers de recréer ces espaces de discussion.

Par contre, j'observe qu'au café Teams, on rit, on papote, etc., mais après une demi-heure c'est bon quoi parce que tu parles à tout le monde. Ce n'est pas comme quand tu parles debout devant une porte, etc. Donc il y a moins d'interactions sur le privé à ce café Teams en tout cas, mais je pense que ces interactions-là continuent et c'est génial.
(Manager 4, temps 3)

[le café virtuel] C'est maintenu, mais c'est de moins en moins pratiqué on va dire. Est-ce que les gens se lassent ? Ils ne viennent plus. Toujours mieux à faire. C'est un peu retombé. Il y a toujours, donc de temps en temps il y en a un, mais c'est plus aussi régulier qu'avant.
(Manager 6, temps 3)

De nouveau, ce n'est pas informel parce que c'est planifié. Donc, pour te dire, un exemple qui est la réalité, il y a 3-4 semaines, on était dans une réunion d'équipe, donc une réunion formelle avec des dossiers. Alors à la fin, je dis « Est ce que l'on ne se planifierait pas des moments plus informels, des moments papote, etc. ? Est-ce qu'on ne bloquerait pas un temps de midi pour manger ensemble ? » et là j'en ai 2-3 tout de suite « oh oui vraiment on en a besoin », mais une des personnes était en ramadan jusqu'au 27 mai. Et on était le 5 mai un truc comme ça. Tout de suite, on se dit « bon, on ne va pas le faire pendant un temps de repas » et donc on ne va pas non plus le faire pendant un temps de 10 heures pause fruit ou de goûter pause gâteaux. Et donc l'informel, tu l'oublies en fait, il n'y a plus d'informel dans ce moment-là.

(Manager 2, temps 1)

2.2. Relations de travail : un constat contrasté

Le passage au travail à distance a entraîné des changements importants dans les relations de travail entre collaborateurs. Des propos divergents ont été relevés auprès des participants à l'étude. Pour certains collaborateurs, la distance est synonyme d'une plus grande proximité. La crise sanitaire et les confinements successifs semblent avoir renforcé la solidarité et la collaboration à tous les niveaux, en ce compris au niveau de l'entreprise et des relations de travail, même à distance. Certains partages d'expérience font en effet état du développement d'une forme de proximité, d'une meilleure collaboration, d'un sentiment d'entraide et de solidarité au sein des équipes. Ils soulignent également la sincérité des propos échangés. Il est cependant difficile de pouvoir dissocier l'effet du travail à distance prolongé sur les relations de travail du contexte de crise lié à la pandémie. Un interlocuteur explique également apprécier partager son ressenti, des événements de la sphère privée, et voit ses relations d'équipe se renforcer.

J'ai vraiment l'impression que les échanges changent. Les gens sont plus dans la collaboration. Il y a plus de contact en fait. Parce que les gens savent qu'on ne se voit plus tous les jours. Et donc, quand on téléphone, il y a toujours un petit message. Tu les as plus facilement au téléphone d'ailleurs ou par Teams qu'avant. Donc voilà, c'est un peu étrange. Je crois que c'est le revers de la situation. [...] J'ai l'impression que les liens avec certaines personnes se sont un peu plus renforcés pendant ce confinement.

(Manager 3, temps 1)

Je trouve que oui [impact sur les relations de travail], parce qu'on en vient aussi à parler de notre ressenti genre « comment ça va? Oh pour le moment bof... » alors que c'était des trucs qu'on n'évoquait pas, pas spécialement avant, le ressenti vraiment. Ou « qu'est-ce que tu vas faire ce weekend? », c'est des trucs qu'on partageait pas forcément et donc on se rapproche finalement des gens avec cette distanciation sociale.

(Manager 1, temps 1)

Les gens quand ils prennent de tes nouvelles, ils le prennent vraiment beaucoup plus sincèrement. Et c'est drôle, mais là-dessus, j'ai vraiment l'impression qu'il y a cette solidarité un peu qui s'est créée autour des personnes en télétravail et les gens s'entraident. Je trouve que c'est aussi un point positif du télétravail que je trouve assez sympa.

(Manager 3, temps 3)

J'ai l'impression qu'il y a plus une solidarité qui s'est mise en place parce que les gens ont eu dur, mais pas au même moment. [...] on a quand même bien cette vision que c'est l'équipe qui doit réussir au final, s'il y en a un qui est à terre à un moment, si on ne va pas le relever. De toute façon, l'équipe ne va pas marcher. Pour le bien de l'équipe, on va facilement interchanger les tâches. Pourtant on n'a pas du tout le même profil, mais il y a des recoupes. Il y a des choses qui parfois tu peux prendre... Techniquement, je suis un peu moins forte que les deux autres, mais je vous recommande quelque chose. Si jamais il y a un problème, je peux reprendre au moins le facile, la partie la plus simple comme

ça. Et comme ça eux vont pouvoir se consacrer à d'autres choses oui, c'était vraiment positif. C'est que c'est resté cette solidarité.

(Manager 6, temps 3)

Pour d'autres, la distance est associée à une distension des liens sociaux. En effet, dans le contexte de la crise sanitaire et de l'isolement social qu'elle a entraîné, le manque de contact avec les collègues et la hiérarchie peut amener un profond sentiment de solitude dans le travail également. Certains interlocuteurs expliquent que les liens se distendent et rappellent l'importance de maintenir le contact et le lien avec les collaborateurs, ce constat ne semble pas se résoudre avec le temps.

J'ai l'impression que les relations se distancient un peu et qu'il est vraiment nécessaire plus que ces dernières semaines d'appeler de temps en temps pour garder contact, voir si tout va bien, prendre le pouls des collègues.

(Manager 1, temps 2)

Les relations de travail sont relativement bonnes. Je suis mes tâches régulières, mais bon, ça reste très professionnel, uniquement professionnel, au détriment justement du contact humain et pouvoir un peu se lâcher avec les collègues sur X, Y, Z en dehors de la sphère du travail.

(Employé 7, temps 1)

La crise sanitaire a également eu pour conséquences de renforcer un sentiment de solitude et d'isolement, exacerbé par le manque d'interaction ou des contacts limités avec les collègues et la hiérarchie. C'est ce que révèlent les témoignages de plusieurs interlocuteurs :

Je dirais que oui, mais pas de manière très forte. Je dirais oui il y a des moments effectivement où je... [...] parfois oui je me suis sentie isolée, mais pas mise à l'écart. Je me suis sentie seule parfois dans le boulot, mais pas mise à l'écart dans le travail où on se dirait tiens on va même pas la contacter. Je n'ai pas ressenti ça.

(Employé 1, temps 3)

Après, sur ma relation avec l'équipe. C'est vrai qu'il n'y a rien à faire. On est moins en contact, d'autant plus que pendant les premiers mois de confinement, notre équipe avait mis en place à un call hebdomadaire tous les vendredis matin, 1h où c'était se forcer à parler de soi, à partager des expériences, à faire des petits jeux, ce n'était pas du tout orienté boulot. C'était vraiment orienté équipe. Et ça a disparu. Je ne sais pas pourquoi. Ma direction n'organise plus ça. Et donc voilà le contact avec mes collègues directs a un peu disparu.

(Employé 6, temps 1)

2.3. Adaptation du style de management

Le passage forcé au travail à distance et la gestion des équipes géographiquement dispersées apporte son lot de défis pour les managers. L'analyse du matériau collecté a permis de mettre en évidence un besoin de coordination plus fort, un surinvestissement de la part des managers pour garder le contact, ainsi que des formes alternatives de contrôle à distance.

2.3.1. Un besoin de coordination plus fort

L'organisation du travail des équipes, de la répartition des tâches à la coordination des tâches, apparaît comme un élément central dans la gestion des équipes à distance. La redistribution des tâches et l'intensification de la coordination sont accompagnés d'un renforcement de la communication vers les membres de l'équipe. Les données recueillies indiquent des réunions d'équipe et/ou bilatérales régulières, et mettent l'accent sur l'importance de communiquer et d'informer les collaborateurs.

Les '121' avec mes collaborateurs ont conservé le rythme mis en place depuis la mi-mars : 1 réunion des team leaders tous les 14 jours et entretien court avec chaque team leader et moi une fois par semaine.

(Manager 5, temps 2)

Je ressens encore plus fort que je suis là pour les soutenir dans leur travail. Mon rôle de chef de transmettre l'information, le bottom up et top-down, de les aider dans la coordination « il y a ceci à faire, il y a ça à faire, machin... ». Et j'ai l'impression de ressentir plus ça.

(Manager 1, temps 1)

Je crois qu'effectivement, il y a toujours ce rôle en tant que responsable de pouvoir motiver les gens, d'avoir un peu ce côté coach qui est toujours très, très marqué et qui prend du temps : d'expliquer aux gens, de parler, etc., et tout ça à distance. D'informer et de devoir beaucoup plus faire attention à informer parce qu'avant, on était dans le même bureau, je crois que je l'ai déjà dit, et donc tout le monde était au courant de tout ce qui se passait de manière implicite et ici, on doit communiquer pour chaque chose.

(Manager 3, temps 1)

La période de confinement total, qui s'est étendue du 17 mars au 2 juin 2020 a été caractérisée par une grande flexibilité au sein des organisations et des équipes. Dans le but de soutenir les variations complexes subies durant cette période (fermeture des écoles, maladies) et les dynamiques familiales propres à chaque collaborateur (cf. WP3), les managers ont adapté leurs attentes vis-à-vis des collaborateurs et adopté une très grande flexibilité. Nous verrons plus en détail dans le chapitre suivant dédié à l'équilibre vie privée et vie professionnelle, que cette flexibilité portait tant sur les horaires de travail que sur le temps de travail.

D'abord j'ai constaté que j'ai dû adapter moi-même les attentes que je pouvais avoir vis-à-vis de mes collaborateurs puisqu'on sait bien que, contrairement à un travail très présentiel, les personnes ne sont pas devant leur PC dans le même créneau horaire que quand elles sont au bureau [enfants à gérer etc..].

(Manager 2, temps 1)

L'exemplarité du manager est également ressortie de nos données, reposant sur l'idée de s'appliquer à soi-même les mêmes exigences et attentes que celles données aux collaborateurs.

J'ai une autre collaboratrice où là, j'ai vu assez rapidement qu'elle envoyait des mails à pas d'heure, qu'elle était connectée dès six heures et demie du matin, qu'elle me répondait encore le dimanche. Et là, je dis stop, tu es trop connectée. Ça peut être louable d'être à ce point-là motivée, mais je ne peux plus faire ça. Tu ne vas pas tenir le coup. Et donc là, tu vois, j'ai dû donner le signal inverse.

(Manager 2, temps 1)

Je pars du principe qu'un département RH doit montrer l'exemple et donc souvent, je dis à mes collaborateurs je ne veux pas de mails avant 7h, je ne veux plus de mails après 18h30, [...]. Mais donc c'est sûr, quand la direction nous envoie un message un vendredi soir à 23 heures ou un dimanche à 11 heures du matin, je trouve ça un peu choquant. Indépendamment même du contenu du message. C'est donner un signal d'hyper connectivité dans un moment où, de facto, on est déjà hyperconnecté.

(Manager 2, temps 1)

2.3.2. Un surinvestissement des managers pour garder le contact avec les équipes

Le manager à distance revêt un rôle d'entraîneur, de motivateur et de support. En effet, les managers interrogés prennent régulièrement des nouvelles auprès des membres de leur équipe, cherchent à les rassurer, à les accompagner, à les remotiver et à leur donner des indications claires sur le travail attendu. Les managers instaurent des rituels d'équipe, et cherchent à mettre en place de nouveaux équilibres, de nouvelles routines. Bien que la distance puisse renforcer certains aspects du manager « rationnel » - accent mis sur les procédures et le pilotage des équipes – une représentation du manager relationnel transparaît fortement du matériau collecté. Ces éléments se manifestent au sein de notre échantillon tout au long de la période étudiée.

J'essaie toujours d'être un rôle par rapport à mon équipe, d'être à un rôle de motivateur, de leader entre guillemets. Dans le sens où j'essaie de motiver vraiment et d'amener à avoir envie de faire ce boulot et d'essayer que chacun développe ses compétences et essayer de motiver chacun. J'essaie vraiment souvent de voir si tout se passe bien chez chacune. De voir si elles souhaiteraient des autres tâches. Si voilà, quand il y a une baisse de motivation, j'essaie d'en parler avec eux pour voir ce qu'on pourrait faire pour y remédier. En tout cas, je prends vraiment ce rôle de manager très à cœur. Et là-dessus, effectivement, ça rajoute une couche de travail assez conséquente.

(Manager 3, temps 2)

En termes d'évolution de rôle, la distance fait que je dois être encore plus attentive qu'avant aux membres de mon équipe. En présentiel, mes collaboratrices savent que ma porte leur est toujours ouverte et que si elles ont un souci, elles peuvent venir. De plus, le non verbal, les inquiétudes et les problèmes éventuels sont plus visibles. Je m'attèle donc à prendre le pouls chez chacune d'entre elles au moins une fois par semaine, que ce soit lors d'une réunion ou à travers un échange de messages plus informels en teams.

(Manager 2, temps 3)

Beaucoup indiquent avoir consacré beaucoup de temps et d'énergie dans la gestion de leur équipe à distance. Ce surinvestissement est rapporté comme étant surtout nécessaire pour maintenir le lien avec les équipes, mais se révèle être très coûteux psychologiquement pour les managers. Les verbatims suivants illustrent cette casquette endossée par les managers.

Je veille à garder un contact rapproché et j'ai chacune d'elle au minimum tous les 2 jours par teams. J'appelle plutôt que de faire un mail, ça me permet de « sentir » comment ça va. Ça permet aussi à certaines de se décharger (si surcharge) et me permet de réagir vite en encourageant, invitant à déléguer, ... ça permet aussi un contact personnalisé, prendre des nouvelles, ... C'est lourd mais cela me semble indispensable.

(Manager 4, temps 3)

Je trouve par contre que le management humain est appauvri par la distance : les contacts formels en teams ne suffisent pas à percevoir le bien-être ou le mal-être d'une personne ou d'une équipe, la communication face à face est moins sujette à des mauvaises compréhensions ; le mail pouvant être réducteur ou mal interprété (et donc demander beaucoup plus de temps pour vérifier la forme).

(Manager 2, temps 1)

Cet investissement dans le relationnel pousse les managers à se questionner et à se réinventer, comme le suggèrent les propos d'un manager :

« J'ai le sentiment que l'investissement en management devra être encore plus important pour maintenir le lien, et le sentiment de devoir mettre une grande énergie dans le relationnel, le réinventer. »

(Manager 4, temps 2)

Certains managers expliquent cela par le fait qu'au-delà de l'invisibilisation du travail, le travail à distance favorise aussi l'invisibilisation des travailleurs eux-mêmes. Le témoignage d'un manager montre la complexité de la situation à laquelle les managers ont été confrontés.

C'est par moment, tu vois, j'ai en tant que responsable des petits sursauts. Mon Dieu, mais cette personne-là, je n'ai pas pris de ses nouvelles depuis une semaine parce que c'est ma grosse procédure. Je suis noyée de l'autre côté et j'ai oublié. Je l'ai oubliée, quoi et c'est quand même quelque chose. Alors que d'habitude, je ne vais jamais l'oublier puisque je la vois tous les jours. Mais ici, je l'oublie.

(Manager 2, temps 1)

J'ai très vite été mise devant le fait accompli que la distance rend invisible toute une série de choses, rend invisible les personnes aussi et que si je ne mettais pas, moi-même, de l'énergie à demander ces coordinations, à les préparer en amont et en aval, en fait, rien ne se passe. La distance fait que tu ne vois plus les personnes. Tu gères beaucoup moins facilement ce qu'elles font, ce qu'elles ne font pas, à quel rythme.

(Manager 2, temps 1)

Certains managers ont pointé le risque d'un désinvestissement de la sphère du management de proximité. La distance peut dépersonnaliser les relations et amener un management plus froid, voire désincarné.

Moi je sais qu'au début je voyais vraiment que la distance aurait pu permettre une gestion très froide des gens. Ca je garde quand même, la distance c'est vachement plus confortable. C'est beaucoup plus facile. [...] C'est le fait que de toute façon je te vois pas donc que j'ai des bonnes ou mauvaises relations avec toi je m'en fous. Je te croise pas. J'ai fort ce trait bien sûr, mais j'ai l'impression que c'est beaucoup plus facile. Et dans certaines boîtes ça doit certainement fonctionner comme ça. Je te vois pas je te connais pas, je te mets dehors, tes copines ne te connaissent pas donc je n'aurai pas toute l'équipe sur mon dos. Tu vois des choses comme ça. J'imagine que ça peut fonctionner comme ça.

(Manager 4, temps 3)

2.3.3. Des formes alternatives de contrôle à distance

Au départ, le constat d'une nécessité de changement

Les informations recueillies dans le cadre de cette recherche conduisent à une réflexion intéressante sur la dialectique entre le contrôle et le « faire confiance ». La perte du contrôle visuel sur le travail de leurs collaborateurs amène certains managers à s'interroger sur les tâches concrètes effectuées par les membres de leurs équipes. Cela va à l'encontre de l'idéal de confiance qui est à la base du travail à distance, un idéal prôné par les managers eux-mêmes.

« Je trouve parfois que mes collègues, je me demande ce qu'elles font. Je sais qu'elles ont des tâches mais j'ai l'impression que les tâches pourraient aller plus vite. Après je sais que c'est moi qui dois faire un travail sur le fait que tout le monde n'a pas le même rythme de travail que moi et elles font sûrement plein d'autres choses que je ne sais pas. Mais je n'ose pas non plus demander car j'ai dit que je leur faisais confiance. Je leur fais confiance, j'essaie de leur faire confiance. C'est un travail sur lequel je travaille. Ça c'est parfois le côté un peu compliqué quand on est manager à distance, c'est vraiment qu'on ne sait pas trop si cette tâche prend plus de temps car oui elle prend plus de temps que prévu ou parce que voilà, ça peut se comprendre, parfois il y a une baisse de motivation.

(Manager 3, temps 1)

Vers une autonomie contrôlée à distance ?

Les entretiens et journaux de bord analysés ont montré que la distance temporelle et géographique peut, dans certains cas, accentuer le besoin d'une certaine forme de suivi quantifié du travail réalisé de la part du management. Dans les faits, différents moyens sont utilisés pour suivre le travail réalisé et/ou s'assurer de la présence et de l'activité des collaborateurs, tels les outils de reporting, les points de coordination quotidiens ou très fréquents, la vérification que les collaborateurs apparaissent bien « En ligne ».

[Il y a eu une panne d'internet] J'ai pu faire une sieste, suite à une mauvaise nuit et nausées toute la journée. Cela m'a fait beaucoup de bien. Surtout que je savais que je ne serais pas dérangée et qu'ils ne sauraient pas voir depuis combien de temps je

suis inactive ! On a en effet skype, qui détecte si on est disponible, absent, occupé etc. Evidemment je n'ai pas pris plus de 30 min de pause, mais elles ont été dégagées de toute contrainte et ce fut d'autant plus libérant, confortable, reposant.

(Manager 1, temps 3)

De temps en temps je fais une vérification, et c'est quelque chose que je faisais déjà sauf que avant, il y avait tellement de réunions, tellement de sollicitations voilà au quotidien, que je n'avais pas toujours le temps de faire ce contrôle et donc maintenant voilà, je peux plus me concentrer et prendre 5 minutes pour vérifier ceci,... Ça me donne encore plus le sentiment que je peux avoir confiance. De temps en temps, je dois quand même dire « tiens, il y a ce truc qui manque, un truc qui est erroné » voilà. Et il y a une personne où je me dis « tiens est-ce qu'elle preste vraiment ses heures? », j'ai un peu mes doutes. Ce qu'il y a c'est que cette personne elle est dans mon équipe, mais elle a aussi un rôle de coordination pour d'autres tâches, donc c'est mon chef d'équipe fonctionnel dans l'équipe, et là ce n'est pas moi qui suis directement sa coordinatrice, [...] j'aimerais bien faire un entretien avec lui mais en ligne... un entretien feedback négatif en ligne c'est... j'apprehende un peu quoi.

(Manager 1, temps 1)

Si certains collaborateurs nous ont confié que des changements avaient été opérés dans la fréquence du reporting de leurs activités, passant d'un reporting mensuel à un reporting quotidien, la culture organisationnelle et la communication à cet égard peuvent faire en sorte que ce ne soit pas perçu comme de la surveillance, mais plutôt comme un suivi du travail réalisé pour plus de transparence.

Il y a quand même quelque chose qui a changé, c'est que notre time sheet devait être rentré deux fois par mois. Maintenant, c'est quand même tous les jours. C'est quand même une grosse différence. Ils l'expliquent eux pour avoir un suivi des comptes beaucoup plus précis et pouvoir évaluer au jour le jour où est le niveau de la rentabilité, etc. Une autre grille de lecture, ça peut être pour tout de suite savoir si « aujourd'hui, il va facturer ou pas et s'il ne facture pas et s'il ne facture pas, qu'est-ce qu'il fait? ». Mais ça ne m'a jamais été utilisé pour ou contre nous parce qu'à nouveau, c'est un système où moi, j'ai naturellement été à dire au staffing manager que j'ai beaucoup moins de travail pour le moment, que je suis dispo si quelque chose arrive. Et c'est vraiment une culture qui existe à tous les niveaux. Donc, si tout le monde joue le jeu, ça se passe bien.

(Employé 6, temps 1)

Oui plus surveillé, mais c'est pas non plus l'œil de Moscou quoi. Donc, non, c'est surtout la restructuration qui pose problème. Donc on me demande de remplir mes tâches et je les fais. Pas de gaieté de cœur, mais je les fais.

(Employé 7, temps 1)

En parallèle, bien que le matériau à notre disposition ne nous permette pas de faire le lien avec le renforcement de certaines pratiques managériales plus contrôlantes, des stratégies ont été développées du côté des collaborateurs dans le but de rendre plus visibles leur présence et/ou le travail réalisé, tel par exemple les envois de mails programmés. Les exigences en termes de disponibilité ressenties par les collaborateurs (voir section 2.1.1) et le constat d'une

invisibilisation des personnes à distance, semblent s'accompagner d'un besoin de mise en visibilité du travail. L'exemple suivant rend plus explicite ces dires :

Il y a un point de vue professionnel lié à mon organisation professionnelle qui a changé quand même complètement. Où je suis passé en mars, j'ai vraiment vu la différence de gestion dans mon organisation. On est passé de « Ok, c'est nouveau, le télétravail full time. Il faut exister. Est-ce qu'on a les outils ? Est-ce qu'on a le matos ? Est-ce que ça existe ? On s'envoie 150000 mails pour montrer que c'est actif du lundi 9h au vendredi 17h. À mon avis, il y en a qui commencent à comprendre que tu peux programmer des mails pour que ça s'envoie à 7h03 au matin et à 19h08 le vendredi soir.

(Employé 3, temps 3)

2.3.4. Apprentissages pour le futur

Les managers interrogés ont en effet fait part de leurs préoccupations quant au maintien de l'esprit d'équipe et de cohésion sur le long terme. Beaucoup expliquent la nécessité de pouvoir se voir physiquement pour pouvoir procéder aux ajustements nécessaires, renforcer le partage collectif, maintenir une bonne coordination et surtout pour assurer la vie de l'équipe.

Je suis préoccupée par la volonté de l'organisation de faire en sorte que le télétravail plus de 2 jours par semaine soit possible dans une situation normale. Je pense que ça détend réellement les liens, et qu'il faut que les personnes se voient pour maintenir à long terme le sentiment d'équipe et une coordination efficace, même si jusqu'à présent la coordination s'est bien déroulée. Je ne sais pas si cela va tenir dans la durée.

(Manager 1, temps 1)

Il faut revenir à du présentiel pour remettre de l'huile dans les rouages et regagner en efficacité et en partage collectif, tu vois. Les visions, à mon avis, de collaborateurs et responsables sont différentes à ce niveau-là, ça, c'est sûr. Un collaborateur peut très bien estimer que deux jours semaine, c'est tout à fait possible. Mais par rapport à la vie de l'équipe. La vision du manager est différente.

(Manager 2, temps 1)

2.4. Soutien perçu et identification à l'organisation

Les propos recueillis soulèvent différents points de vue quant aux sentiments qui les lient à l'organisation pour laquelle ils travaillent. Ces points de vue sont dans de nombreux cas dépendants de la manière dont la crise a été gérée par l'organisation.

2.4.1. La gestion de la crise comme vecteur de renforcement du sentiment d'appartenance

Un premier élément relevé au sein de notre échantillon renvoie à la réactivité de l'employeur, sa capacité à réagir et à gérer la crise et ses incertitudes.

Je trouve qu'on a beaucoup de chance d'avoir un employeur comme ça, qui a pris certaines décisions quand même assez vite. Je pense que ça a été rassurant pour les personnes, mais je ne l'ai pas vécu, mais en tout cas, au moment du télétravail complet, du confinement, ça a dû quand même être rassurant de très vite savoir qu'on était plus obligé d'aller au travail, qu'on ne pouvait même plus y aller, en fait. Ils ont quand même, ce qu'on appelle les autorités chez nous, ont quand même agi vite et agi de manière claire.

(Manager 2, temps 1)

Toujours dans le cadre de la gestion de la crise, un second élément peut être pointé comme favorisant l'identification à l'entreprise : il s'agit de l'utilité du travail. Le témoignage suivant relate le rôle joué par cette organisation pour relancer leurs activités et continuer d'assurer les services aux citoyens

Par rapport à l'implication de l'employeur y a peut-être une plus grande fierté par rapport à l'employeur maintenant que quand physiquement j'étais là parce que je me rends compte aussi que dans le cadre de la crise du COVID on nous a énormément sollicités et on a pleinement joué notre rôle horizontal pour pouvoir redémarrer l'ensemble des activités [...]. On sait très bien qu'on n'est pas en première ligne, mais ce qu'on a fait était nécessaire. Je vais dire, utilité oui. Utilité du travail à voir, car je pas encore convaincu, je le ressens moins maintenant. L'adhésion, j'ai envie de dire par rapport à l'employeur est plus grande.

(Manager 5, temps 1)

2.4.2. Lien maintenu ou recréé par un retour physique au bureau

Dans certains cas, seul le retour physique au bureau a pu permettre de recréer un lien avec l'organisation.

Et en fait, je ne sais pas si c'est le retour au bureau ou si c'est le timing, le fait d'être de retour dans les bâtiments, de voir mon N+2, de voir ma chef, de voir d'autres collègues, etc. Je me suis senti un peu plus en paix par rapport à l'organisation aussi. Maintenant, voilà, comme ma chef est partie et que j'ai beaucoup plus de contacts avec mon N+2 et avec les autres managers, etc., évidemment, je sens que je fais plus partie de l'organisation et je me sens plus attachée.

(Manager 6, temps 3)

Après, j'ai vraiment ce sentiment que je commence à avoir vraiment besoin de me sentir appartenir à l'entreprise, d'avoir des contacts en live avec mes collègues, de les rencontrer physiquement. Et ça, c'est vrai que ça me manque et je sens que quelque part [cela se ressent] au niveau du travail.

(Employé 1, temps 1)

2.4.2. Une possible désidentification à l'organisation

Désidentification par manque de vision d'ensemble

Chez certains répondants, une désidentification à l'organisation peut être relevée. Une première raison évoquée renvoie au manque de vision d'ensemble du travail, au-delà des tâches effectuées au quotidien.

Je crois que ce qui manque le plus, ou ce que je sens qui pourrait disparaître, c'est l'implication par rapport à l'organisme. Tu perds un peu, bon parce que c'est important, tu te poses des questions, t'es un peu dans l'introspection : qu'est-ce que je veux faire ? Parce que, tu ne vois plus les gens, tu vois plus ton directeur, t'as plus de discussion, t'as plus les infos de couloir non plus, tu sais ton directeur qui passe et qui dit : il s'est passé ça avec ça. T'es juste sur tes matières, t'as plus une vision globale, un peu comme on se voit en télétravail quoi, je te vois toi, je vois pas le champ périphérique, tu vois, je vois juste un visage et c'est très bien, c'est pas ça, mais tu ne vois pas, et dans ton boulot c'est la même chose, tu vois pas que la personne, t'entends, voilà, un peu à terme, je pense ça peut, chez tout le monde, un peu d'implication et un peu de sens au boulot peut-être, parce que c'est du full time télétravail.

(Employé 3, temps 3)

Sinon, je me sens plus faire partie du service médico-social que de l'organisation, ce lointain employeur ! Avant c'était quand même plus présent. Quand je me présentais, je disais systématiquement que je travaillais dans les RH au sein de cette organisation. Maintenant je dis juste que je travaille dans les RH, et si on ne me pose pas d'autres questions cela s'arrête là ! Dommage pour l'attractivité de l'employeur.

(Manager 1, temps 3)

Cet éloignement renvoie, pour certains, davantage à un détachement vis-à-vis de l'organisation qui paraît remettre le professionnel à sa juste place dans l'équilibre familial. Le témoignage suivant atteste de ce nouvel équilibre :

Là je viens d'avoir une semaine de congé que je me sens assez détachée finalement par rapport à mon milieu professionnel parce que je ne suis pas encore tout à fait retombée dans le boulot à 100%. Et en fait ce n'est pas plus mal tu vois. Je pense que j'accordais beaucoup plus d'importance à ma vie professionnelle avant et que maintenant j'ai l'impression que ma vie professionnelle s'est remise au juste endroit, je ne sais pas comment expliquer, mais en tout cas a repris sa juste place.

(Employé 1, temps 3)

Désidentification partielle

Le témoignage d'un employé pointe un sentiment d'abandon, un désinvestissement de la part de l'organisation. Cet éloignement s'est exacerbé au fil du temps et se fait davantage ressentir à partir du mois de novembre 2020 :

Ils sont probablement moins investis dans le projet d'entreprise de manière générale. Une perte de confiance vis-à-vis de l'entreprise. Voilà, en intensifiant le travail quelque part, mais surtout en les laissant seuls.

(Employé 7, temps 3)

Axe 2 - Résumé des résultats clés

Le deuxième volet de la recherche visait à questionner le vécu des travailleurs et des managers en termes d'isolement, du « faire équipe » à distance ; mais également le rôle du management dans ce vécu.

L'analyse des données a permis de dégager trois points clés.

Le premier point concerne la manière dont se sont organisées les interactions et la communication à distance et la manière de faire équipe à distance. Les résultats ont pointé un recours massif à la communication synchrone pour l'organisation du travail à distance, renforçant le sentiment d'hyperdisponibilité auprès des collaborateurs. En outre, différentes façons de faire équipe à distance ont pu être relevées : réunions d'équipe et de coordination, réunions quotidiennes et échanges informels. L'expérience prolongée de travail à distance a rappelé la place centrale de l'informel dans la réalisation du travail et a mis en exergue les tentatives des acteurs, équipes et managers de reconstituer et réinvestir des espaces de discussions informels, planifiés, plus régulés et virtualisés. La mise en place de ces espaces d'échanges informels aboutit à des ressentis contrastés, soulignant les limites de la virtualisation et la planification/régulation de ce type d'échange.

Le deuxième point-clé identifié renvoie aux défis liés à la gestion des équipes géographiquement dispersées. L'analyse des résultats a mis en évidence un besoin de coordination des équipes plus fort, un surinvestissement de la part des managers pour garder le contact avec les équipes et la mise en place de formes alternatives de contrôle à distance. Les exigences en termes de disponibilité ressenties des travailleurs et le constat d'une invisibilisation des personnes à distance semblent s'accompagner d'un besoin de mise en visibilité du travail, se matérialisant via différentes stratégies.

Le troisième point développé dans notre analyse porte sur le soutien perçu et l'identification à l'organisation. La réactivité de l'employeur et sa capacité à gérer la crise et ses incertitudes se présente comme un levier de renforcement du sentiment d'appartenance à l'organisation. De même, le retour physique au bureau a permis de maintenir et/ou de recréer un lien avec l'organisation. Le manque de vision globale du travail et le sentiment d'abandon sont par contre associés à une désidentification à l'organisation.

3. AXE 3 – ÉQUILIBRE VIE PRIVÉE ET VIE PROFESSIONNELLE

Ce troisième axe interroge la manière dont le lieu de production et du vécu du rapport au travail - le domicile - influence le rapport au travail futur. Dans un premier temps, nous entamerons une réflexion autour de la notion de temps, abordant la perte de repères temporels d'une part et la flexibilité des horaires et le temps hors travail d'autre part. Dans un second temps, nous nous intéresserons à l'équilibre vie privée et vie professionnelle, en abordant les tensions liées au mélange des deux sphères et les stratégies déployées par les collaborateurs pour gérer ces tensions.

3.1. Une réflexion autour de la notion de temps

Les données collectées au sein de notre échantillon nous amènent à considérer une réflexion autour de la notion de temps. La notion de temps se présente comme un élément central qui permet d'apporter un éclairage sur les dynamiques à l'œuvre autour du rapport au travail. D'une part, cette section fait état d'une perte de repères temporels chez les collaborateurs. D'autre part, elle revient sur la plus grande flexibilité horaire dont bénéficient les collaborateurs et le temps consacré à de nouvelles activités.

3.1.1. Perte de repères temporels

Les vagues de confinements successifs ont mis en évidence une perte de repères temporels pour beaucoup de personnes interrogées. Les données collectées attestent d'un sentiment de devoir sans cesse courir après le temps. Alors que les travailleurs interrogés passent tout leur temps chez eux, à domicile, ils ont l'impression d'avoir moins de temps qu'auparavant. Les personnes n'ont d'autre choix que de subir les contraintes temporelles, même si elles ne leur conviennent pas et qu'elles occasionnent une série de symptômes, tel le stress, la fatigue. Ce sentiment semble perdurer tout au long de la période étudiée. Parmi les témoignages recueillis, la surcharge de travail est évoquée par certains comme un élément renforçant ce sentiment de ne plus avoir de prise sur le temps.

Nous on n'a pas un manque phénoménal de contacts sociaux. Ce n'est pas ça qui nous manque le plus. C'est plus les marquages et les temps de vie respectifs pour avoir moins de tension sur le temps. On a parfois l'impression qu'on a moins de temps qu'avant alors qu'on est tout le temps à la maison. C'est vraiment un comble, on a moins de temps pour aller promener. On a moins de temps pour faire des choses pour lesquelles on trouvait le temps avant alors qu'on est non-stop chez soi.

(Manager 2, temps 1)

Différentes expériences m'ont fait prendre conscience que le sentiment d'avoir davantage prise sur son temps et son organisation est un leurre. Je pense que c'est lié à la surcharge mais n'ai pas encore l'expérience d'un TT régulier en période de crise. [...] D'autant plus que je ne me sens pas « libre » d'arrêter par exemple 2 h à midi pour faire du sport et continuer plus tard le soir. Sentiment de culpabilité, de décalage, de bloquer d'autres qui avancent quand j'arrête.

(Manager 4, temps 1)

Au niveau privé, ça tourne. J'ai conscience d'être dans une situation idéale. Mais je n'arrive toujours pas à avoir prise sur mon temps, la charge ne le permet pas.
(Manager 4, temps 3)

La perte de repères temporels a également été mise en avant par certains parents au cours de la première période étudiée, soit durant le premier confinement ayant engendré la fermeture des écoles. Cette période est difficile à vivre pour les parents qui doivent télétravailler, faire l'école à la maison et garder des enfants en bas âge. Le témoignage ci-dessous rappelle les difficultés rencontrées par les parents pour dégager du temps, et surtout du temps de qualité pour leurs enfants, malgré qu'ils passent toute la journée ensemble.

Moi j'ai l'impression que je passe moins de temps avec mes enfants. Ils sont là tout le temps, mais je ne suis pas disponible pour eux comme je l'étais avant. Donc la question de temps, pour moi c'est vraiment... oui je suis là, je les vois mais je ne le considère pas comme du temps partagé avec eux.
(Employé 1, temps 1)

La prochaine section revient de manière plus précise sur l'équilibre vie privée et vie professionnelle qui a été mis sous tension durant la période étudiée (3.2.). Nous verrons plus en détails également que certains collaborateurs ont développé des stratégies visant à retrouver un équilibre entre les sphères domestique et professionnelle, une certaine stabilité (3.2.4.).

3.1.2. Des horaires flexibles et du temps « hors travail »

L'analyse des journaux de bord et des entretiens semi-directifs a également mis en évidence une plus grande flexibilité horaire et de nouveaux rythmes de travail, ainsi que la participation à de nouvelles activités « hors travail ».

Une plus grande flexibilité dans les horaires et de nouveaux rythmes de travail

De nombreux collaborateurs indiquent disposer d'une plus grande liberté en ce qui concerne les horaires de travail, les temps de pause et la répartition des heures hebdomadaires, et ainsi adapter leur vie professionnelle à leur vie privée.

Les premiers témoignages illustrent la grande flexibilité dont ils ont pu bénéficier tout au long de la période étudiée. Les personnes interrogées mettent en évidence les avantages que peut offrir le travail à distance.

Le fait d'être souvent à la maison m'a permis de mieux organiser les visites du chantier pour les travaux dans la maison (et recevoir des colis).
(Manager 1, temps 3)

Quand on est à domicile, il y a aussi la possibilité de gérer son temps comme on le veut, donc si on a envie de prendre deux heures à midi parce qu'on a envie de faire quelque chose, c'est tout à fait possible. Donc, moi je trouve que ça a du bon.
(Employé 3, temps 1)

J'essaie vraiment de travailler un peu sur la flexibilité, de ne pas me forcer à être absolument joignable de 9 à 16, qui pour moi tourne en un 8-18h. Et de pouvoir garder ce 8-18 en pouvant faire des pauses par exemple ce matin j'ai travaillé un peu du matin puis j'avais un rendez-vous chez le vétérinaire à 8h30. Donc je suis allée chez le vétérinaire, ça m'a pris 45 minutes et après je suis revenue et j'ai recommencé le boulot. Mine de rien c'est beaucoup plus pratique de ce côté-là le télétravail.
(Manager 3, temps 1)

La flexibilité et la souplesse horaire qui ont découlé de ce mode de travail me sont devenues précieuses et au fil des mois, sont devenues routinières.
(Manager 2, temps 3)

De nouveaux rythmes se dessinent pour certains collaborateurs. Alors que certains expliquent instaurer des pauses plus régulières et ainsi en profiter pour ranger un peu, ou prendre un peu l'air, d'autres adaptent leur rythme pour être en mesure de mieux gérer la pression et le stress.

« Donc moi j'essaie toutes les 50 minutes, 1h de me lever, de faire un petit truc, de ranger un petit peu la vaisselle, aller nourrir les poules, bouger. Donc au bureau j'étais focus, focus boulot et ce qui y a c'est que on est dans une tour en verre, il n'y a pas de parc tout près, il n'y a pas vraiment d'endroit agréable où aller et donc parfois j'ai déjà fait ça mais c'est très rare parce que on fait le tour de l'étage pour faire un petit coucou ou quoi, mais je fais déjà de toute manière coucou le matin mais du coup, les gens travaillent et donc ça serait les déranger que d'aller commencer à papoter avec eux. Donc au boulot je ne fais presque pas de pause. »
(Manager 1, temps 1)

Je sens aussi que le télétravail, ça commence à me peser un peu moins. Quelque part, je me suis fait une raison. Quand je suis à la maison, du coup je lève un peu le pied et je travaille plus à un rythme, je dirais tout à fait convenable et correcte, mais je me mets moins de pression. Et de toute façon, j'arrive quand même à mes résultats et à mes objectifs donc, je pense qu'en termes de stress, voilà, il y a du positif aussi.
(Employé 1, temps 3)

Certains managers mentionnent également encourager leurs collaborateurs à profiter de la flexibilité que permet le travail à distance.

Par contre quand tu parlais d'équilibre vie privée, vie professionnelle, c'est encore plus facile maintenant parce que si je vais faire les courses, par exemple très tôt pour l'ouverture du magasin, même si je me connecte alors qu'à 9h30-10h et c'est mis dans mon outlook. C'est ça l'idée du télétravail. Je le dis à mes collègues ça : «Vivez le pleinement, il faut simplement que je sache que vous n'êtes pas joignable de telle heure à telle heure et que ce soit mis dans Outlook». Et tout le monde le vit très bien.
(Manager 5, temps 1)

Certains répondants expriment l'idée d'une plus grande liberté et d'un changement de culture, abandonnant la culture du présentisme.

Par contre, je me sens plus flexible par rapport à mes horaires : s'il y a des jours où je ne suis vraiment pas productive, j'arrête plus tôt ce jour-là et je fais plus d'heures le lendemain. J'ai peut-être moins cette notion de «présentisme» qu'avant, je ne serais jamais partie du boulot à 15 heures si j'étais sur place.
(Manager 6, temps 2)

Du temps pour des activités « hors travail »

Certains collaborateurs estiment avoir retrouvé du temps pour eux, pour les activités « hors travail ». Certains expliquent par exemple consacrer du temps pour entreprendre de nouvelles activités ou projets, tels la création d'une ONG, des activités manuelles de menuiserie, une formation de guide nature... Pour certains, ces activités se présentent comme un refuge face à la prégnance de la sphère professionnelle. Ce constat apparaît tout au long de la période étudiée.

Pour te dire que ce télétravail ça a été l'occasion de prendre conscience qu'on peut faire d'autres choses que son boulot principal, on sort un peu les yeux du guidon et ça développe énormément de créativité en tout cas, beaucoup de créativité chez moi. Je fais aussi par exemple une boîte aux lettres en bûches fin voilà. Donc pourquoi parce que je récupère du temps, un peu lié à différents facteurs comme expliqué précédemment et je trouve que c'est important.
(Employé 3, temps 1)

Début mars je commence donc cette nouvelle fonction mais aussi ma formation longue de guide-nature ; C'est amusant que cela commence en parallèle. Et symboliquement fort. Nous verrons si j'arrive à tenir le rythme ! En tout cas ça va faire bouger les lignes, et donner je l'espère moins de poids à mon travail sur mes émotions et mon épanouissement. Je crois et j'espère que ce travail plus épanouissant et intéressant me permettra de trouver un équilibre avec mes autres aspirations.
(Manager 1, temps 3)

C'est sûr que personnellement, j'ai besoin de fabriquer ou de bricoler ou de faire des choses autres que l'ordinateur. Parce que l'ordinateur prend beaucoup de temps. Là il y a une lassitude de l'ordinateur qui commence à se faire sentir très nettement, donc je suis content de pouvoir faire d'autres activités non digitales en dehors des heures de service.
(Employé 5, temps 3)

Dans certains cas, le collaborateur s'impose une autodiscipline pour pouvoir intégrer des activités hors travail dans son emploi du temps. Le témoignage du manager 4 ci-dessous montre le côté plus mécanique au départ de la mise en place d'activités « hors travail ».

Le jeudi, quand on pouvait, j'avais tennis à 18h. Le tennis tu le joues avec quelqu'un donc tu es obligé d'être là. Ce n'est pas comme un petit jogging que tu vas faire à 18h. Si la réunion dure jusque 18h45, tu digères à 18h45, et puis 18h45 tu y vas ou pas. Et bien le tennis tu ne peux pas dire j'arriverai 40 minutes plus tard. Et donc cette fois-ci

je me suis mis le jeudi à 17h30, comme je peux plus aller au tennis, j'arrête et je vais courir. Donc je me remets, en tout cas la semaine prochaine, encore plus un horaire de choses qui ne sont pas le travail comme si j'étais obligé d'aller chercher mon gosse à l'école ou des choses comme ça.

(Manager 4, temps 3)

3.2. Tensions autour de l'équilibre vie privée et vie professionnelle

Les confinements successifs ont fragilisé l'organisation de la vie privée et de la vie professionnelle. Il ressort des *narratives* et des entretiens réalisés une difficulté d'articulation entre les deux sphères. Dans cette section seront abordés respectivement les thèmes liés à l'intensification de la charge de travail et les difficultés à déconnecter, les tensions évoquées autour de l'équilibre vie privée et vie professionnelle, et les stratégies déployées pour retrouver un certain équilibre.

3.2.1. Surcharge de travail et difficulté à déconnecter

Intensification du temps et de la charge de travail

De nombreux répondants ont fait part d'une intensification du temps et de la charge de travail. Certains témoignages relatent la nécessité de parer au plus urgent et de se centrer sur le travail opérationnel.

Je travaille dix, douze heures par jour non-stop. On n'avait pas facile à ce niveau-là. Ne fût-ce que même l'heure de midi où normalement 12h30 jusque 13h45, car c'est mon créneau lunch. C'était souvent en regardant la montre d'un œil parce qu'il y avait une réunion qui était de nouveau programmée ou les étudiants attendaient ou que sais-je. [...] il y a du positif, mais il y a du négatif dans le sens où on n'a même pas le temps de respirer entre deux rendez-vous.

(Employé 5, temps 1)

Mais comme on est devant ce PC... On travaille plus aussi. Par exemple mon mari se met des réunions à des heures où d'habitude il n'en met jamais parce que d'habitude à ce moment-là, il va à l'école mettre les enfants. Et je dis donc, ça veut dire que tu commences plus tôt. Et puis tu termines plus tard parce que tu ne dois pas aller chez tes parents rechercher les enfants, etc. Et donc, on travaille plus, on est plus en tension.

(Manager 2, temps 3)

J'ai eu quasi l'obligation de travailler très tard, vraiment très tard cette dernière semaine, pas parce que mon employeur me l'obligeait, mais parce que simplement, la charge de travail était tellement grande, avec des réunions qui demandent à chaque fois de la production et des réunions qui s'enchaînent et donc finalement, je bossais après les heures. Ce qui était fatigant et stressant aussi.

(Employé 2, temps 3)

Difficultés à déconnecter

L'analyse des données a révélé les difficultés de déconnexion vécues par les travailleurs, liées à l'absence de barrière physique entre le travail et la vie privée. Les collaborateurs ont pris l'habitude de se connecter n'importe où et n'importe quand.

Euh, comme j'ai du mal à déconnecter le soir, voilà quand je dois quitter pour le boulot, et ça des fois c'est la partie qui m'embête, des fois j'aimerais avoir beaucoup plus facile à déconnecter, parce que c'est con des fois de travailler jusqu'à 19h, je ne sais même pas pourquoi...

(Manager 3, temps 1)

Ici tu as aussi un peu la culpabilité dans un sens parce que je ne suis pas aussi concentrée que quand je suis au travail, donc fermer la porte du boulot à un moment pour dire « maintenant je suis à la maison et mon boulot je le mets de côté », ça je ne le fais pas vraiment. Donc c'est-à-dire que je vais regarder mes mails toute la soirée, dès qu'il y a un mail qui rentre je vais répondre tout de suite parce que je me suis dit que j'ai pas eu l'occasion, ou je vais reprendre du boulot en cours... Donc je trouve que c'est très difficile d'avoir une déconnexion à un moment.

(Employé 1, temps 1)

Pas totalement reposants d'ailleurs, parce que juste du point de vue professionnel, quand même pour ma part des difficultés à lâcher complètement les mails, je les regardais, quand même pas tous les jours, mais peut-être deux jours à peu près, le soir. Je pense que c'est dû au fait que le fait de plus être au bureau pendant un temps fait que l'on s'habitue à se connecter n'importe où. Et donc, il n'y a plus cette barrière physique

(Employé 2, temps 2)

Cette difficulté à déconnecter a des répercussions importantes sur la santé physique et mentale des collaborateurs. Certains répondants relatent des problèmes de sommeil ou d'ordre psychologique.

Ma façon de travailler est différente. Il y a des choses soit que j'oublie, soit que je prends beaucoup plus de recul parce qu'ils ne sont plus dans ma vision de contrôle. Et donc, du coup, le soir en m'endormant ou le matin en me réveillant, ils sont dans ma tête. C'est des choses que je n'ai jamais eues. Parce que ils reviennent quand même par la porte, ou par la fenêtre. [...] Et donc, ça empiète sur une partie de ma vie privée ou en tout cas sur mon bien-être psychique, alors que d'habitude, je n'avais jamais ça.

(Manager 2, temps 3)

J'ai mieux dormi au début de la fonction, puis j'ai eu des gros problèmes à gérer et là de nouveau je n'ai dormi que 3-4 heures 3-4 nuits d'affilée ; Donc mon boulot empiète quand même trop sur ma vie privée/ma santé ; Je dois vraiment travailler là-dessus.

(Manager 1, temps 3)

3.2.2. Quand les sphères privées et professionnelle se mélangent

L'analyse des données a montré combien la délimitation entre la vie professionnelle et personnelle était floue durant la pandémie. Des tensions émergent autour de l'équilibre vie

privée et vie professionnelle et on observe un réel chevauchement. Le manque de barrière physique, de repères et de marqueurs temporels rendent la situation difficile à gérer au quotidien et une certaine lassitude de la situation apparaît.

De mars à juin 2020 : une sphère professionnelle omniprésente

La première période étudiée – mars à juin 2020 – se caractérise par une omniprésence du travail dans la vie des collaborateurs. La sphère professionnelle domine, et ne laisse que peu de place à la sphère privée, la vie sociale. Ce déséquilibre est renforcé pour certains par une intensification de la charge de travail.

Je sais juste que oui, j'ai l'impression que c'est encore plus fort maintenant parce que tu vois, je suis chez moi quoi et donc j'ai l'impression d'être chez moi et de passer tout mon temps à y travailler. Tu vois, et donc de ne plus vraiment avoir cette limite où quand je suis chez moi c'est pour être chez moi et pas juste pour travailler. [...] je crois que quand on retrouvera aussi cette vie personnelle où on pourra sortir et où on pourra revoir des amis, ben ça va remettre de lui-même une frontière vie privée/vie professionnelle. Ici c'est normal, j'ai l'impression de ne faire que ça mais je crois que c'est normal, puisqu'effectivement je ne fais que ça.

(Manager 3, temps 1)

Les responsabilités familiales – liées à la fermeture des écoles au cours du premier confinement – se présentent comme un obstacle supplémentaire à la démarcation entre vie professionnelle et vie privée.

Tu vois aujourd'hui on est mercredi en temps normal, j'adore le mercredi parce que c'est ma coupure entre les deux jours de la semaine où je suis au boulot. [...] Seule, j'avance à fond. Parce qu'avant, on n'utilisait jamais Teams donc on n'avait jamais de réunions le mercredi matin et l'après-midi. Je vais m'occuper de mes enfants, aujourd'hui, et je suis blindée de réunions le matin. J'ai quand même dû gérer les enfants qui sont là. Et cet après-midi, je fais école. Comme je n'ai pas le temps le reste des autres jours, cet après-midi, ils ont toute une série de matières que je dois voir avec eux [...] Donc moi cet aprem, je ne suis pas en 90%. J'y suis, mais je passe du temps pour moi. Et ça, c'est clairement les tensions de l'équilibre professionnel »

(Manager 2, temps 1)

Voilà, on s'est réparti un peu le temps libre entre guillemets ou le temps de travail. Je ne sais pas comment il faut dire. Disons que c'est vrai que la difficulté, c'est que du coup, la frontière entre ce qui était le travail et ce qui n'était pas le travail et qui était plus la vie de famille. Dans ce contexte, ça devient évidemment beaucoup plus flou. Donc, c'est vrai que c'est quand même beaucoup plus compliqué.

(Employé 4, temps 1)

Les parents qui ont été contraints de s'occuper de leurs enfants tout en travaillant, ont dû jongler entre différents métiers : le métier d'employé, d'enseignant, de parent... De nombreux parents relatent les tensions qui apparaissent face au mélange de ces différents rôles.

J'ai l'impression que ma vie c'est que mon boulot qu'il n'y a pas la place pour autre chose[...] Je me sens plus employée que mère.

(Employé 1, temps 1)

Ah oui, c'est une multitude de rôles qui, d'habitude, je les ai tous aussi, mais de manière beaucoup plus séquencée. Et certains m'appartiennent moins. Typiquement, le rôle d'institutrice. Je l'ai un peu le soir, mais le boulot est fait à l'école et ça ne m'appartient pas de réexpliquer. C'est quoi une équation ? C'est quoi un solide. Le rôle de maman, je peux l'avoir beaucoup plus facilement en rentrant le soir ou le matin au petit déjeuner parce que c'est le temps prévu pour, ou le week-end. Mais comme on sent cette tension, cette pression qui est là. Et encore, j'ai de la chance parce que je ne combine ça quand même que depuis le 14 avril, ils le font depuis mi-mars. C'est très, très lourd et c'est ça qui me dit que ce n'est pas tenable.

(Manager 2, temps 1)

Évolution au fil du temps : un équilibre retrouvé ?

L'analyse des données collectées a mis en évidence une certaine évolution vis-à-vis des tensions rencontrées autour de l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Les données révèlent certes toujours une forte présence du travail dans la vie des collaborateurs, et un épuisement moral et physique lié à la conjugaison d'une charge de travail trop importante et un contexte incertain. Néanmoins, les témoignages recueillis traduisent aussi une meilleure adéquation entre les deux pôles et ce, depuis le déconfinement caractérisé par le retour à l'école des enfants et la reprise de certaines activités sociales. Cet équilibre retrouvé reste cependant instable et relativement fragile.

D'un point de vue vie privée, j'arrive bien à mettre de côté le boulot pendant mes temps libres grâce à une vie sociale qui reprend, je me sens bien.

(Manager 6, temps 2)

Un équilibre instable, je fais moins d'heures supplémentaires, beaucoup moins. Ou alors peut être que c'est tellement rentré dans mes mœurs que c'est devenu un horaire normal, mais j'arrive quand même à me déconnecter vers 17h ou 17h30 max. [...] Là, pour le moment, je passe quand même globalement, environ 1h par jour sur les problèmes liés à la construction. Mais du coup voilà, je rattrape en plus après.

(Manager 1, temps 3)

Oui, je scinde parce que j'ai mes journées qui sont scindées et le soir, après ma journée, je suis là pour les devoirs, les leçons et donc de nouveau, c'est une question de rythme. J'ai pu retrouver mon rythme. Je peux le vivre, parce qu'eux ne sont pas là la journée, puis je vais les rechercher, puis je continue un petit peu, je

termine et puis on passe sur la partie privée. Et puis à ce moment-là, mon mari a fini donc il descend aussi, comme s'il rentrait d'une journée classique donc les rythmes ici sont plus marqués, parce qu'il y a l'école.

(Manager 2, temps 3)

3.2.3. Stratégies développées pour retrouver un équilibre

Dans cette section, nous identifions les stratégies adoptées par les individus pour retrouver un équilibre entre les sphères privée et professionnelle. Parmi les stratégies observées, nous pouvons citer (a) la segmentation des activités, (b) l'instauration de routines, et (c) le lâcher prise.

Une segmentation des activités

Les témoignages recueillis évoquent une meilleure organisation du temps et des activités. Le séquençage et un temps défini pour chaque rôle permet aux travailleurs de retrouver un équilibre.

Avec mon conjoint, nous avons donc réfléchi (à nouveau) à nous organiser encore mieux, afin d'une part d'avoir chacun des moments où l'on peut être 100 % focus boulot et d'autre part, des moments où l'on est disponibles pour nos enfants, qui eux aussi souffrent de cette situation. Durant ces moments de disponibilité, on travaille en acceptant d'être interrompu. Cela devrait nous permettre de mieux équilibrer ces différents moments de vie, de ne pas délaisser nos enfants ni notre travail. À suivre.

(Manager 2, temps 1)

Ouais donc je pense vraiment la vision de mon côté de pouvoir faire les 2, pouvoir aller au travail quand je me dis là, j'ai besoin d'être vraiment l'employé et ne pas avoir accès à la maison, ne pas mélanger les 2 et parfois être à la maison en disant en fait là ça m'arrange bien de lancer 2-3 trucs parce que ce soir je vais être plus cool et donc je vais avoir plus de temps pour mes enfants et mon mari. Et donc là je vais faire du télétravail.

(Employé 1, temps 3)

C'est un peu mieux maintenant l'équilibre entre la maison et le boulot. Mais c'est moi qui ai mis de nouvelles limites et qui essaye d'organiser les choses pour être plus équilibré.

(Employé 5, temps 3)

Certains répondants ont développé des solutions pour faire cohabiter plus harmonieusement les différentes sphères en libérant du temps personnel. Le témoignage ci-dessous illustre bien cette idée :

Je pense que c'est passé par la case je m'oublie un petit peu, parce que si t'as deux grands piliers, famille, travail, il reste plus beaucoup de place pour le reste. Et donc tu mets ça de côté. De temps en temps, t'as un besoin, souvent ça m'arrive

de me coucher tard parce que du coup ce moment où je me retrouve moi-même, c'est vraiment quand tout le monde est couché et quand les enfants sont couchés, avec ma compagne on regarde un film ou 2-3 épisodes et puis voilà, elle va se coucher plus tôt puis je commence à regarder des trucs personnellement pour moi, du foot, un film que je veux ou quoi que ce soit.

(Employé 2, temps 3)

Instauration de routines

Parmi les répondants interrogés, certains ont exprimé se fixer des routines dans leur planning dans le but de mieux pouvoir libérer du temps pour des activités, des temps hors travail.

Sinon, je me suis fixé des petites routines un peu, à la base, sans m'en rendre compte. Et maintenant que je m'en suis rendu compte, j'essaie de m'y tenir, c'est à dire continuer à me lever à la même heure qu'avant, mais aussi continuer à commencer à travailler à plus ou moins à la même heure qu'avant aussi. C'est-à-dire que j'ai gagné mon temps de trajet. Au début, je faisais faire un petit tour à vélo le matin pour me donner un coup de pep's. Entre temps, mon vélo s'est cassé donc maintenant je fais une petite balade. Voilà, donc ça j'essaye vraiment de garder et je me suis gardé le JT de 13 heures comme étant aussi un peu le moment où je mange, et du coup je regarde la télé en même temps. Ce n'est peut-être pas l'idéal, mais voilà, j'ai un peu ces marqueurs-là dans ma journée.

(Employé 6, temps 1)

Je ne crois pas que je l'avais dit au précédent point, mais j'ai aussi essayé de commencer à aller courir sur le temps de midi. Pas tous les jours de la semaine, mais au moins deux jours par semaine d'aller courir sur le temps de midi. Je l'ai fait 2 semaines. J'ai commencé mi-décembre quelque chose du style. Je voulais l'ajouter dans mon agenda et après avec... C'est un peu compliqué avec les impératifs et les projets autres qu'il y a, car à chaque fois, les deux fois où j'ai été en fait, j'avais un message urgent quand je suis revenue à 13h30 et donc je me suis retrouvée à travailler en jogging, toute transpirante jusqu'à 15h30. Jusqu'au moment où je peux aller enfin prendre une douche parce qu'il y avait quelque chose urgent. Mais ça, j'en ai par contre parlé avec mon directeur. À un moment, quand j'avais été le voir au bureau, je lui avais demandé comment il allait. Je lui avais parlé, que je faisais ça. Il m'a dit « ah oui, c'est bien, il faut que tu continues. » Et enfin, je suis quand même convaincue que ce serait une bonne habitude parce que ça m'oblige à sortir

(Manager 3, temps 3)

Un employé explique être en quête d'un rituel, de la mise en place de routines et d'habitudes pour retrouver, stabiliser un équilibre.

J'ai essayé de me créer un nouvel équilibre, c'est à dire j'avais suivi, une vidéo sur Youtube de quelqu'un qui donne des conseils voilà pour se concentrer, se donner un rythme, des habitudes tout ça. [...] une manière de pouvoir me donner un rituel, un rythme qui me permet peut-être de casser, de découper ma journée et

donc j'ai essayé, mais j'avoue que je m'y suis tenu un jour et demi et qu'en fait c'est assez compliqué parce que j'oublie parce que finalement je n'ai pas le temps que je voulais m'accorder. Ou que forcément, il y a la fatigue, il y a les enfants et des imprévus. Enfin voilà y a pas mal de choses donc je vais essayer de refaire ça après ma semaine de congé ici, mais bon voilà avec le même risque que ce soit compliqué à mettre en place. Mais bon, j'ai vraiment envie d'essayer. Je pense que c'était en plus une journée qui m'avait été bien utile.

(Employé 2, temps 3)

Une stratégie de « Lâcher prise »

Une autre stratégie renvoie à l'action d'accepter de ne pas pouvoir tout faire (ranger sa maison, cuisiner équilibré tous les jours pour les enfants).

Euh je dirais qu'on a un petit peu lâché prise là-dessus en se disant que si on mange un peu moins équilibré que d'habitude ce n'est pas si grave, si on a du linge qui traîne et qu'on n'a pas eu le temps de le replier ce n'est pas très grave, donc là on a lâché un peu de lest.

(Employé 1, temps 1)

3.2.4. Maintenir un équilibre entre les sphères privée et professionnelle, un processus dynamique

Les sections précédentes ont pointé les tensions présentes autour de la conciliation entre vie privée et vie professionnelle et ont mis en évidence les stratégies individuelles développées pour y faire face. Une analyse des trajectoires individuelles fait état d'un cycle continu et répétitif entre équilibre, mise en tension, et rééquilibrage entre les sphères privée et professionnelle, et ce, tout au long de la période étudiée. Cet recherche d'un équilibre entre vie professionnelle et vie privée se présente alors comme un processus dynamique qui doit être constamment façonné et régulé.

Le cas de l'employé 1 est un exemple parmi d'autres pour illustrer ce processus. Cette employée se retrouve seule à devoir jongler entre ses activités professionnelles et la garde de ses enfants, son mari exerçant une profession paramédicale à l'extérieur de la maison. Très rapidement, elle éprouve des difficultés pour déconnecter de son travail et se sent épuisée et submergée. Les différents témoignages attestent d'une recherche constante d'équilibre. Dans cette recherche d'équilibre, elle déploie une stratégie de « lâcher prise » (voir section précédente) en acceptant que tout ne soit pas fait à la maison (maison propre, repas sains pour les enfants), et veille à réorganiser son emploi du temps en séquençant davantage les moments dédiés à la famille et au travail (stratégie de segmentation). Ces stratégies permettent ainsi de retrouver un certain équilibre. L'équilibre retrouvé se voit cependant être mis sous tension à de nombreuses reprises pour cause (i) de périodes de maladie pour ses enfants et/ou (ii) d'intensification de la charge de travail.

[constamment à la recherche d'équilibre] Exactement, parce que les besoins de tes enfants évoluent, les besoins de ton employeur évoluent et les besoins en tant que personne évoluent aussi même si ça, je pense que dans le contexte actuel on est beaucoup à oublier nos propres besoins parce qu'on doit se focaliser sur les besoins des autres en priorité, en tout cas en tant que parents sur les besoins de

tes enfants, en tant qu'employé sur les besoins de ton employeur et finalement tes besoins à toi, tu les mets un peu entre parenthèse.

(Employé 1, temps 1)

Cette stratégie est également renforcée par une forme de désengagement envers son travail et une remise en question plus générale.

3.2.5. Questionner le sens du travail

La crise sanitaire a entraîné une prise de conscience pour amener chacun à se questionner quant au sens à donner à la vie et au travail. De nombreux témoignages laissent en effet apparaître des questionnements profonds sur la place du travail et de la famille, sur le rapport à l'argent, ainsi que sur le sens et la finalité du travail.

Sinon au niveau de ma vision je pense que je reste un peu... en train de me dire que le rythme qu'on s'impose est pas forcément ce que je veux. Au niveau professionnel aussi, ça me plairait de lever le pied. Il y a toujours cette question, dès qu'on lève le pied on gagne moins d'argent, on a des projets privés donc trouver l'équilibre entre tout ça c'est pas vraiment évident. Comme j'en fais quand même beaucoup beaucoup à la maison et que finalement beaucoup avec les enfants, beaucoup au boulot, je pense qu'à un moment ça va s'imposer de devoir lever le pied. De faire les choses dans un autre rythme avec un autre train.

(Employé 1, temps 1)

On se recentre sur les choses importantes, sur la famille, sur les choses simples. Je me dis parfois «nom de Dieu, je passe des heures et des semaines à bosser sur un truc, quel est le sens derrière tout ça?». Et ça je crois qu'il y a énormément de gens qui l'ont fait, ce diagnostic de se dire «Tiens, est-ce que j'ai envie de continuer à passer des heures et des heures de ma vie, à travailler sur l'implémentation d'un système SAP dans une boîte et à aider les gens à savoir comment logger leur invoice dans le système de facturation SAP. Ça reste du change. L'approche qu'on met derrière, c'est comment aider les gens à faire ça. Tu facilites la vie des gens. C'est ça que j'essaie de garder, que la mission qu'on fait, c'est de faciliter la vie des gens. Ça, je reste convaincu qu'on a une valeur ajoutée. Par contre, la finalité qu'il y a derrière ça reste d'aider les gens à utiliser un outil pour aider une boîte à être performante et là tu te dis bon ...

(Employé 6, temps 1)

Finalement cette pandémie ça change toute une vision, tout un monde, toute une vie. Je me dis qu'on n'a qu'une vie et que finalement il faut la passer à faire ce qu'on aime et pas forcément à la passer en se disant je dois être une employée parfaite, une épouse parfaite, une mère parfaite et une enfant parfaite de mes parents, une sœur » parfaite, une amie parfaite. Juste dire qu'est-ce que j'ai envie de faire. Finalement qu'est-ce que qu'est-ce qui fait sens pour moi. Et même si je gagne moins bien ma vie, finalement c'est quand même une certaine liberté de faire des choses qu'on aime.

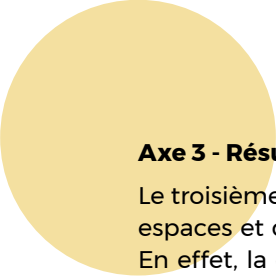
(Employé 1, temps 3)

C'est quoi le travail ? C'est quoi le rapport à l'argent ? Il y a tout ça peut-être à réinventer, surtout quand on voit que l'argent ... et ça tu sais bien c'est mon autre projet peut-être magique. Et donc, si l'objectif d'une société, c'est de construire du vivre ensemble et d'amener du bien-être ensemble, on peut peut-être avoir une méga macro réflexion. Donc voilà je lance en chantier des choses, mais je me demande parfois un petit peu ce sentiment de culpabilité... tout le monde l'a un peu ce sentiment de culpabilité de dire « ah tiens j'aurais pu faire plus aujourd'hui pour le boulot, mais oooh il n'y a pas besoin finalement, c'est un peu slow. Est-ce que je dois le faire ou pas ? » Il y a juste un équilibre à trouver.
(Employé 3, temps 3)

Certains témoignages reviennent également sur le rythme intense qui a caractérisé leur quotidien tout au long de la période étudiée. Le verbatim ci-dessous questionne la soutenabilité du travail sur le long terme.

J'avais jamais ça en tête avant, mais ce sera plutôt, comme je ne sais pas le faire autrement, je pense qu'il y a un moment, je pourrais dire « maintenant, j'arrête ce métier ». Je pense plus à « qu'est-ce que je pourrais faire d'autre que travailler ? » ou « Qu'est-ce que je peux faire comme autre travail pour faire autrement ? », sans démotivation. Avant je n'avais pas ça. C'était plus un peu de l'inertie. C'est une mission que je fais comme ça ou que je ne ferai pas. Je peux bien imaginer que, peut-être, j'en sais rien hein, mais dans 3 ou 4 ans, que je dise « non c'est bon, c'est pas un métier qu'on fait toute sa vie ».
(Manager 4, temps 3)

Notons que deux (?) participants à la recherche ont changé d'employeur au cours de la recherche, fruit - du moins en partie - de ce profond questionnement induit par la crise sanitaire et le télétravail intensif.



Axe 3 - Résumé des résultats clés

Le troisième axe de la recherche s'est intéressé à la (re)négociation des rôles, des espaces et des temporalités de l'équilibre théorique entre travail et hors travail. En effet, la crise liée au Covid-19 qui a profondément bousculé la vie au travail repose la problématique de son articulation avec la sphère privée.

L'analyse des données a permis d'isoler plusieurs éléments saillants.

La notion de « temps » se présente comme un premier élément important à prendre en considération pour comprendre les dynamiques à l'œuvre dans l'articulation des sphères domestique et professionnelle. L'analyse des données a mis en évidence une perte de repères temporels pour beaucoup de collaborateurs, pointant un chevauchement constant des différents temps et vies. Parallèlement, il ressort une grande flexibilité horaire et la mise en place de nouveaux rythmes de travail pour les collaborateurs. Les résultats ont également montré une plus grande maîtrise du temps pour certains collaborateurs, qui ont pu consacrer du temps à des activités « hors travail ». Ces activités « hors travail » se présentent pour certains comme un moyen, parfois forcé, pour contourner la forte présence de la sphère professionnelle au domicile.

L'analyse des données fait état d'une intensification du temps et de la charge de travail, des difficultés à déconnecter et des conflits entre les différents rôles – employé, instituteur, parent, conjoint. Ces différents éléments montrent combien la recherche d'un équilibre entre le travail et la famille a été mise à rude épreuve. Les données font état d'une recherche constante d'équilibre entre les deux sphères. En effet, l'équilibre se présente comme un état transitoire d'harmonie et reste fragile et précaire. Les résultats de la recherche ont mis en évidence cet état transitoire d'équilibre entre les deux sphères et ont permis d'isoler les stratégies développées par les collaborateurs dans leur quête de conciliation harmonieuse. Les stratégies identifiées sont au nombre de trois : le « lâcher prise », l'instauration de routines et la segmentation des activités.

Les données ont finalement montré que le contexte de la crise et les bouleversements que cela avait provoqués ont soulevé de nombreux questionnements sur le sens et la finalité du travail et la place du travail et de la famille.

4. Synthèse des résultats

La figure ci-dessous présente les différents axes investigués dans la recherche et expose de manière synthétique les principaux résultats émanant de la recherche.

Figure 2

Synthèse des résultats

Axe 1 Espace	Axe 2 Management et gestion des équipes	Axe 3 Équilibre vie privée- vie professionnelle
SALLE À MANGER COMME CONFIGURATION SPATIALE DOMINANTE ✗ pour des raisons logistiques (enfants, connexion) ✗ pour des raisons de confort et bien-être ✗ par manque d'espace / espace privé partagé ÉVOLUTION DANS L'APPROPRIATION DE L'ESPACE PRIVÉ ✗ des contraintes techniques et familiales... ✗ à l'optimisation des conditions de travail et de l'équipement informatique	COMMUNICATION SYNCHRONE - TIC ✗ hyperdisponibilité ✗ Caractère plus formel INTERAGIR ET FAIRE ÉQUIPE : ✗ réunions de coordination ✗ réunions d'équipe ✗ réunions quotidiennes ✗ échanges informels : espaces de discussions informels reconstitués - planifiés, plus régulés et virtualisés MANAGEMENT - GESTION DES ÉQUIPES : ✗ Besoin plus fort de coordination ✗ Surinvestissement des managers pour garder le contact ✗ Formes alternatives de contrôle ✗ Stratégies pour visibiliser le travail - conséquence des exigences ressenties en termes de disponibilité et l'invisibilisation des travailleurs. APPARTENANCE / IDENTIFI- CATION À L'ORGANISATION ✗ réactivité de l'employeur et retour au bureau comme vecteurs de renforcement du lien à l'organisation ✗ Manque de vision globale du travail, peu de contact a pour effet une désidentification à l'organisation	NOTION DE TEMPS ✗ Perte de repères temporels ✗ Activités hors travail - souvent pour échapper à la prégnance de la sphère professionnelle ÉQUILIBRE VIE PRIVÉE ET VIE PROFESSIONNEL EN TENSION : ✗ intensification du temps et de la charge de travail ✗ difficultés à déconnecter ✗ jongler avec les différents rôles - instituteur employé, parent, conjoint RECHERCHE CONSTANTE D'ÉQUILIBRE ✗ processus dynamique ✗ état transitoire ✗ Différentes stratégies déployées

CONCLUSION GÉNÉRALE

Cette recherche s'est intéressée à comprendre les effets d'une pratique intensive de télétravail sur le rapport au travail, en investiguant plus particulièrement trois dimensions – la territorialité, le management et la gestion des équipes, et l'équilibre vie privée et vie professionnelle.

Dans cette perspective, l'objectif de la recherche était de répondre à trois questions distinctes : (1) Comment se configure le rapport au travail dans l'espace privé : organisation du travail à domicile et territorialité ? (2) Comment s'envisage le rapport au travail demain : relation managériale et reconnaissance ? (3) Comment l'équilibre vie privée et vie professionnelle est-il construit, négocié et renégocié, et en quoi influence-t-il la relation au travail ?

Retour sur le design de la recherche

Pour répondre aux questions soulevées dans la recherche, nous avons mobilisé un design de recherche longitudinal combinant des journaux de bord auto-administrés et des entretiens semi-directifs. Le recours à l'utilisation du journal de bord compte parmi les instruments de collecte des données innovants. Son intérêt et la richesse de son utilisation n'est plus à démontrer (Voir Eerle et al. 2004). Le dispositif développé dans cette recherche a permis d'obtenir des comptes rendus précis et fidèles sur des événements et des expériences vécues par les salariés sur une durée de 12 mois, contrant les problèmes liés aux modalités d'accès aux souvenirs et à leur fiabilité. De plus, ces journaux de bord ont été combinés avec des entretiens de suivi – en trois temps – dans le but d'approfondir certaines questions ou éléments rapportés dans les journaux de bord et d'en extraire une interprétation plus fine.

Axe 1 – Configuration d'un espace professionnel à domicile

Le premier volet de la recherche cherchait à comprendre comment s'est reconfiguré le rapport au travail dans l'espace privé dans le contexte d'une pratique de télétravail intensive entre mars 2020 et juin 2021. Trois résultats majeurs ont été mis en évidence.

Premièrement, l'analyse des données a mis en évidence une configuration spatiale dominante : la salle à manger se présente pour la plupart des travailleurs interrogés comme un lieu propice où installer un poste de travail. Le choix d'investir ce lieu en particulier repose sur des préoccupations d'ordre différent en fonction des interlocuteurs : des raisons logistiques sont évoquées par certains, en lien avec la nécessité de s'occuper des enfants pendant le premier confinement, des raisons de confort et de bien-être, ou le manque d'espace au sein de l'habitation, sont mentionnés par d'autres.

Deuxièmement, les résultats ont montré une évolution dans l'appropriation de l'espace privé au cours du temps. Alors que l'installation initiale du poste de travail résulte davantage d'une prise en compte des contraintes techniques et familiales, une appropriation progressive des lieux privés a pu être observée, notamment via une optimisation des conditions de travail et de l'équipement informatique.

Troisièmement, les témoignages recueillis ont mis en lumière la question de la porosité entre les sphères domestique et professionnelle dans le contexte d'une pratique intensive du télétravail et ce, notamment au niveau de la dimension spatiale. Face à cette perméabilité et dans le but d'asseoir une séparation plus nette ou assurer une articulation harmonieuse entre les deux sphères, les travailleurs ont développé différentes stratégies : la stratégie d'acceptation – qui consiste à « lâcher prise » /à « laisser faire », la stratégie d'évitement – qui se maté-

rialise par un refus d'une intrusion trop forte du travail dans la sphère privée –, et la stratégie de cloisonnement – qui consiste à garder une certaine distance entre les deux sphères.

Axe 2 – Management et gestion des équipes

Le deuxième volet de la recherche visait à questionner le vécu des travailleurs et des managers en termes d'isolement, du « faire équipe » à distance ; mais également le rôle du management dans ce vécu. L'analyse des données a permis de dégager trois points clés.

Le premier point concerne la manière dont se sont organisées les interactions et la communication à distance et la manière de faire équipe à distance. Les résultats ont pointé un recours massif à la communication synchrone pour l'organisation du travail à distance, renforçant le sentiment d'hyperdisponibilité auprès des collaborateurs. En outre, différentes façons de faire équipe à distance ont pu être relevées : réunions d'équipe et de coordination, réunions quotidiennes et échanges informels. L'expérience prolongée de travail à distance a rappelé la place centrale de l'informel dans la réalisation du travail et a mis en exergue les tentatives des acteurs, équipes et managers de reconstituer et réinvestir des espaces de discussions informels, planifiés, plus régulés et virtualisés. La mise en place de ces espaces d'échanges informels aboutit à des ressentis contrastés, soulignant les limites de la virtualisation et la planification de ce type d'échange.

Le deuxième point-clé identifié renvoie aux défis liés à la gestion des équipes géographiquement dispersées. L'analyse des résultats a mis en évidence un besoin de coordination des équipes plus fort, un surinvestissement de la part des managers pour garder le contact avec les équipes et la mise en place de formes alternatives de contrôle à distance. Les exigences en termes de disponibilité ressenties des travailleurs et le constat d'une invisibilisation des personnes à distance semblent s'accompagner d'un besoin de mise en visibilité du travail, se matérialisant via différentes stratégies.

Le troisième point développé dans notre analyse porte sur le soutien perçu et l'identification à l'organisation. La réactivité de l'employeur et sa capacité à gérer la crise et ses incertitudes se présente comme un levier de renforcement du sentiment d'appartenance à l'organisation. De même, le retour physique au bureau a permis de maintenir et/ou de recréer un lien avec l'organisation. Le manque de vision globale du travail et le sentiment d'abandon sont par contre associés à une désidentification à l'organisation.

Axe 3 – Équilibre vie privée et vie professionnelle

Le troisième axe de la recherche s'est intéressé à l'équilibre vie privée et vie professionnelle et plus spécifiquement la manière dont cet équilibre était construit, négocié et renégocié. Les données collectées dans cette recherche ont permis de mettre en évidence plusieurs résultats intéressants.

L'analyse des données a mis en évidence une perte de repères temporels pour beaucoup de collaborateurs, pointant un chevauchement constant des différents temps et vies. Parallèlement, il ressort une grande flexibilité horaire et la mise en place de nouveaux rythmes de travail pour les collaborateurs. Les résultats ont également montré une plus grande maîtrise du temps pour certains collaborateurs, qui ont pu consacrer du temps à des activités « hors travail ». Ces activités « hors travail » se présentent pour certains comme un moyen, parfois forcé, pour contourner la forte présence de la sphère professionnelle au domicile.

L'analyse des données fait également état d'une intensification du temps et de la charge de travail, des difficultés à déconnecter et des conflits entre les différents rôles – employé, instituteur, parent, conjoint. Ces différents éléments montrent combien la recherche d'un équilibre entre le travail et la famille a été mise à rude épreuve. Les données font état d'une recherche constante d'équilibre entre les deux sphères. En effet, l'équilibre se présente comme un état transitoire d'harmonie et reste fragile et précaire. Les résultats de la recherche ont mis en évidence cet état transitoire d'équilibre entre les deux sphères et ont permis d'isoler les stratégies développées par les collaborateurs dans leur quête de conciliation harmonieuse. Les stratégies identifiées sont au nombre de trois : le « lâcher prise », l'instauration de routines et la segmentation des activités.

Les données ont finalement montré que le contexte de la crise et les bouleversements que cela avait provoqués ont soulevé de nombreux questionnements sur le sens au travail et la place du travail et de la famille.

BIBLIOGRAPHIE

- Alaszewski, A. (2006). *Using diaries for social research*. London : Sage.
- Bartlett, R. & Milligan, C. (2015). Practical issues with diary techniques: Design and analysis. In *What is Diary Method?* (pp. 29–50). London : Bloomsbury Academic. .
- Byrne, D. & Doyle, A. (2004), “The visual and the verbal”, in Knowles C. et Sweetman P. (eds), *Picturing the Social Landscape : Visual Methods and the Sociological Imagination* (pp.132-146). London : Routledge.
- Bytheway, B. (2012). The use of Diaries in Qualitative Longitudinal research. *Timescapes methods guides series*, Guide n°7.
- Day, M. & Thatcher, J. (2009). “I’m Really Embarrassed That You’re Going to Read This ...”: Reflections on Using Diaries in Qualitative Research. *Qualitative Research in Psychology*, 6(4): 249-259
- Hermanowicz, J.-C. (2013). The Longitudinal Qualitative Interview. *Qual Sociol* 36: 189–208. .
- Hermanowicz, J.-C. (2016). Longitudinal Qualitative Research. In: Shanahan M., Mortimer J., Kirkpatrick Johnson M. (eds) *Handbook of the Life Course. Handbooks of Sociology and Social Research*. Springer, Cham.
- Lobe, B, Morgan, D, Hoffman, K. (2020). Qualitative data collection in an era of Social distancing. *International Journal of Qualitative Methods*.
- Neale, B. (2019). *What is Qualitative Longitudinal Research?* London : Bloomsbury Academic.
- Plowman, P.J. (2010), “The diary project : revealing the gendered organisation”, *Qualitative Research in Organizations and Management*, 5(1): 28-46.
- Poppleton, S., Briner, R. B., & Kiefer, T. (2008). The roles of context and everyday experience in understanding work-non-work relationships: a qualitative diary study of white- and blue-collar workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(3), 481-502.
- Radcliffe, L. (2018), Chapter 12: Capturing the complexity of daily workplace experiences using qualitative diaries, in Cassell, C., Cunliffe A.L, Grandy G., *The SAGE Handbook of Qualitative Business and Management Research Methods VOL2*
- Radcliffe, L. (2013). Qualitative diaries: uncovering the complexities of work-life decision-making. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 8
- Symon, G. (2004), “Qualitative research diaries”, in Cassell, C.M. and Symon, G. (Eds), *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*, Sage Publications Ltd, London, pp. 98-114
- van Erde, W., Holman, D. & Totterdell, P. (2005). “Editorial : special section on diary studies in work psychology”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(2): 151-154
- Zimmerman, D. & Wieder L. (1977). The Diary: “Diary-Interview Method”. *Urban Life*; 5(4)

ANNEXE A

Liste des communications

Taskin, Laurent ; Ajzen, Michel ; Coster, Stéphanie ; Terlinden, Laurianne. *Hybrid work : towards a re-regulation of working communities and relationships*. Louvain4Work Seminar (02/12/2021, Louvain-La-Neuve).

Ajzen, Michel ; Coster, Stéphanie ; Taskin, Laurent ; Terlinden, Laurianne. *The re-regulation of work-life balance and its impacts on the centrality of work in the context of the (post-)covid hybrid work*. 12th International Critical Management Studies Conference (BML Munjal University (India), du 16/12/2021 au 18/12/2021).

Ajzen, Michel ; Coster, Stéphanie ; Taskin, Laurent ; Terlinden, Laurianne. *Considering the micro-politics of times through the re-regulation of work-life balance in the context of the (post-)covid hybrid work*. 12th Organizations, Artifacts and Practices (OAP) Workshop. Posthumanist Management & Posthumanist Organizing: History or Becoming? (San Francisco and online, du 22/06/2022 au 23/06/2022)

Éditeur responsable
Pr Laurent Taskin
Louvain Research Institute in Management & Organizations
Louvain School of Management
Place des Doyens, 1 bte L2.01.01
1348 Louvain-la-Neuve - Belgique
© UCLouvain août 2022

Graphisme
Isabelle Sion (www.mordicus.be)

WORKVID-19

Territorialité, Relation managériale et équilibre vie privée-vie professionnelle en contexte de télétravail intensif.

Une approche longitudinale.

La crise sanitaire et les mesures de confinement qui ont été mises en œuvre ont brutalement imposé le télétravail comme la règle à tous les salarié.es qui étaient en mesure de pouvoir exercer leur métier à distance. C'est ainsi que les salariés se sont retrouvés isolés à leur domicile pour pouvoir poursuivre leur activité professionnelle.

La recherche WORKVID cherche à questionner et comprendre les effets de cette pratique (d'abord intensive) du télétravail sur le rapport au travail, en investiguant trois dimensions particulières – la territorialité, le management et la gestion des équipes, et l'équilibre vie privée et vie professionnelle. Prenant place dans le contexte de confinement, puis de déconfinement, avec les incertitudes prévalant tout au long de la période investiguée, la recherche identifie les éléments qui influencent le rapport au travail et sa reconfiguration, à distance, au cours du temps.

Le présent rapport est structuré en deux parties distinctes. La première partie revient sur les objectifs, le contexte et la méthodologie de la recherche. La recherche mobilise un design longitudinal combinant la méthode du journal de bord auto-administré et des entretiens semi-directifs. La seconde partie présente les résultats clés de la recherche et se structure autour des trois axes cités précédemment – l'espace, le management et la gestion des équipes, et l'équilibre vie privée et vie professionnelle.

