

**MASTER 2 DROIT ET ÉCONOMIE DES RESSOURCES
HUMAINES
MÉMOIRE DE RECHERCHE**

**Comment garantir la conciliation entre les sphères personnelle et
professionnelle à l'aune de l'émergence du télétravail ?**

L'objectif de cette étude est d'examiner comment le recours au télétravail a engendré des bouleversements dans le mode de travail du salarié et la manière dont la frontière entre la vie personnelle et la vie professionnelle a été affectée à l'aune de son instauration au sein de l'entreprise. De la même manière, elle tend à appréhender et à évaluer les actions pouvant être mises en œuvre à cet effet afin de limiter les effets pervers liés à sa mise en place et d'analyser la réalité que le télétravail recouvre vis-à-vis de l'amenuisement des frontières entre les sphères de vie.

Mots-clés : télétravail, frontière, vie personnelle, vie professionnelle et conciliation.

Présenté par LEFEBVRE Maeva

Encadré par BEN LAKHDAR Christian

Année universitaire 2022-2023

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	4
INTRODUCTION.....	5
I. PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE ET DES FONCTIONS.....	7
A. Présentation de Tereos Groupe	7
1. Présentation générale.....	7
2. Position concurrentielle sur le marché.....	7
B. Présentation de Tereos Sucre France.....	7
C. Présentation du service paie.....	8
D. Présentation des fonctions	8
II. CADRE THÉORIQUE DE L'ANALYSE.....	10
A. Mise en revue de l'état de l'art.....	10
1. Panorama de la veille scientifique relative au télétravail.....	10
a. Historique, définition, cadre législatif et modes de télétravail.....	10
i. Définition et dimension multiforme du télétravail	10
ii. Avènement et essor de la pratique du télétravail	11
iii. Évolution de la législation et du cadre juridique du télétravail	13
b. Avantages et inconvénients du télétravail.....	15
i. Bienfaits du télétravail	15
ii. Méfaits du télétravail.....	16
2. Conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle	17
a. Définition du concept.....	17
b. Contextualisation de la problématique de conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle	17
i. Contextualisation historique.....	18
ii. Contextualisation économique.....	19
c. Importance de l'arbitrage entre vie personnelle et vie professionnelle.....	19

3. Incidences du télétravail sur l’articulation entre vie personnelle et vie professionnelle	20
a. Effets fonctionnels du télétravail sur la conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle	20
b. Effets délétères du télétravail sur la conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle	21
i. Effets sur les individus.....	21
ii. Effets sur l’entreprise	22
B. Hypothèses.....	23
1. Le télétravail a un effet globalement positif sur l’équilibre vie personnelle et vie professionnelle	23
2. La frontière entre les deux sphères de vie est poreuse.....	24
3. Les risques de brouillage peuvent être réduits par le recours à des outils et modalités d’organisation du télétravail.....	25
III. CADRE MÉTHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE.....	27
A. Contexte méthodologique	27
B. Objectifs de la recherche.....	28
C. Description de l’échantillon.....	28
1. Présentation de l’échantillon.....	28
2. Difficultés de collecte des données	29
D. Mise en place de l’étude	29
E. Analyse des résultats.....	32
1. Présentation des résultats.....	32
2. Interprétation des résultats	39
3. Hypothèses	40
F. Limites.....	42
IV. RECOMMANDATIONS	44
CONCLUSION.....	46
BIBLIOGRAPHIE	47
ANNEXES.....	51

REMERCIEMENTS

Les premiers remerciements sont adressés à mon directeur de mémoire, Monsieur BEN LAKHDAR Christian, avec qui j'ai eu l'opportunité et la chance de collaborer pour la réalisation de ce mémoire de recherche. Sa disponibilité constante et ses conseils avisés ont éclairé mon chemin tout au long de ce travail.

Je tiens également à exprimer ma reconnaissance envers mon tuteur, Monsieur DEBAILLEUL Frédéric, dont l'encadrement attentif et les échanges fructueux ont contribué de manière significative à la progression et à l'accomplissement de ce travail.

Dans le même sens, un grand merci s'adresse à tous mes collègues, véritables piliers de ce parcours. Leur disponibilité, leur bienveillance, leur entraide et leur soutien ont créé une atmosphère collaborative exceptionnelle. Les échanges enrichissants et les discussions stimulantes ont façonné ma réflexion et ont été une source d'inspiration. Leur soutien a été le fil conducteur qui m'a permis de naviguer avec confiance dans les méandres de ce mémoire de recherche.

Un grand merci également à l'entreprise Tereos pour m'avoir accueillie dans le cadre de mon contrat de professionnalisation, pour m'avoir énormément apporté humainement et professionnellement, et pour m'avoir permis de réaliser ce mémoire de recherche.

INTRODUCTION

Dans les années 1970, au moment de son apparition, le télétravail était une pratique visant principalement à répondre à des enjeux de congestion dans les grandes villes mais également à la limitation des énergies fossiles disponibles et à la pollution associée à celles-ci. Bien que cet objectif soit toujours vrai aujourd'hui dans certains cas, cette pratique a été présentée, au fil des années, comme un outil de flexibilité, permettant notamment une meilleure conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle.

Toutefois, il a fallu attendre le début des années 2000 pour que le télétravail connaisse un essor important dans les entreprises. Si le pourcentage de télétravailleurs fluctue d'une étude à l'autre, la tendance est univoque, la pratique prend une place de plus en plus importante au sein de celles-ci (DARES, 2021).

En effet, cela est vrai depuis ces dernières décennies, plus particulièrement depuis la pandémie de Covid-19 ayant contraint son déploiement à une plus grande échelle. Celle-ci a été révélatrice de certaines tendances émergentes pouvant devenir de nouvelles normes d'usage et a bouleversé le rapport au travail. À son origine, cette crise était purement sanitaire. Cependant, au regard de sa propagation et de ses conséquences à grande envergure, ses enjeux se sont multipliés et sont devenus, au-delà de l'enjeu sanitaire, des enjeux sociaux, organisationnels et économiques face auxquels les pays ont dû rapidement s'adapter, et notamment les entreprises, afin que l'économie nationale puisse survivre.

À l'instar de toute innovation en matière d'organisation du travail, le télétravail demeure porteur d'opportunités mais il n'en demeure pas moins exempt de défis. En effet, il semblerait qu'un flou subsiste à l'égard de la conciliation entre la vie personnelle et la vie professionnelle du salarié, laissant transparaître l'existence d'une frontière ténue entre les deux sphères de vie à l'ère de son émergence. Bien que certains individus prônent un meilleur équilibre entre ces deux sphères, d'autres semblent soutenir, en revanche, qu'il existerait un brouillage des frontières entre ces dernières, confrontant ainsi deux écoles au point de vue opposé. Ainsi, la conciliation entre celles-ci semble représenter un enjeu managérial pour lequel le manager doit sécuriser les risques, et particulièrement la difficulté à séparer les vies personnelle et professionnelle.

L'affaiblissement des frontières entre vie personnelle et vie professionnelle est un phénomène de plus en plus ancré depuis ces dernières décennies, à l'égard duquel les technologies sont complices. En effet, le télétravail est un environnement de travail propice à l'intégration du travail dans la vie personnelle du salarié, pouvant créer une confusion à ce propos. Toutefois, même si son ancrage est plus contemporain avec l'impulsion du télétravail, il n'en demeure pas moins que la question de la conciliation entre les deux sphères de vie n'est pas nouvelle puisque celle-ci avait déjà été évoquée par des théoriciens et auteurs de l'époque.

Ainsi, dans une société où l'individu est de plus en plus au centre des préoccupations, cette évolution du mode de travail soulève une problématique relative à la manière dont le manager peut intervenir et tenter de réduire tout brouillage entre les sphères de vie. De fait, **comment garantir une conciliation efficiente entre la vie personnelle et la vie professionnelle du salarié à l'aune de l'émergence du télétravail au sein de l'entreprise ?**

La méthodologie adoptée repose sur une approche rigoureuse, combinant à la fois une recherche approfondie dans les travaux littéraires et scientifiques existants, et la collecte de données originales grâce à l'utilisation d'une enquête quantitative sous forme de questionnaire, et d'une méthode qualitative par le biais d'un entretien. Une revue exhaustive de la littérature sera réalisée pour explorer les études et les articles pertinents abordant la conciliation entre les deux domaines de vie dans le contexte du télétravail. Cette analyse critique permettra d'établir une base solide et d'appréhender les différentes perspectives. En parallèle, une enquête structurée et validée, destinée à recueillir des données empiriques auprès des salariés travaillant en télétravail, a été conçue et transmise à un échantillon bien précis. La collecte des réponses se fera de manière confidentielle et anonyme pour garantir la sincérité et la pertinence des résultats. De même, le recours à une méthode qualitative sera également privilégié afin de diversifier les méthodes et les données.

Ce travail de recherche va être scindé en quatre parties distinctes. Dans un premier temps, dans le but d'offrir une présentation de l'entreprise sujette à ce travail, une première partie, offrant un volet théorique, sera consacrée à la présentation de l'entreprise Tereos ainsi qu'aux fonctions occupées en son sein **(I)**. Par suite, dans un second temps, afin de délimiter les contours de l'étude, le cadre scientifique littéraire sera posé dans la perspective de poser les bases du sujet et de l'explorer en profondeur **(II)**. De même, le cadre méthodologique sera présenté afin d'exposer les orientations prises dans le choix des moyens utilisés et de la population étudiée. En outre, les résultats des recherches opérées seront détaillés et étudiés, cette partie ayant pour vocation à mettre en exergue la perception qu'ont les salariés de ce mode de travail et la manière dont il impacte la frontière entre les sphères de vie **(III)**, puis éventuellement de proposer des recommandations si certaines ressortent de ce travail **(IV)**.

I. PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE ET DES FONCTIONS

Ce premier volet, purement théorique et descriptif, permet de poser le cadre de l'analyse qui sera effectuée tout au long de ce travail de recherche. Ce dernier offre une présentation générale de Tereos Groupe (A), à une dimension internationale, en reprenant ses activités et sa dimension (1), ainsi que sa position concurrentielle sur le marché (2). Dans un effort de fournir un prologue complet de l'entreprise sujette à ce travail, une présentation de Tereos Sucre France, à une échelle nationale, sera également proposée (B), tout autant que le Centre Service Business (CSB) paie (C) au sein duquel les principales missions ont été réalisées. Enfin, un descriptif détaillé des fonctions occupées sera fourni afin de mieux appréhender le rôle rempli dans le cadre du contrat de professionnalisation (D).

A. Présentation de Tereos Groupe

1. Présentation générale

Tereos est un groupe coopératif sucrier français, créé en 2002 lors du rachat de Béghin-Say par les Sucreries et Distilleries des Hauts-de-France et l'Union des sucreries et distilleries agricoles.

Les activités du groupe sont principalement axées sur la transformation de trois produits agricoles, à savoir la canne à sucre, la betterave sucrière et les céréales. Toutefois, il transforme également de la pomme de terre féculière et du manioc en produits amylacés, ainsi que de la luzerne.

Le groupe connaît une dimension internationale. En effet, il recense 12 000 coopérateurs agriculteurs et 19 800 collaborateurs répartis au sein de 44 sites industriels dans 13 pays. Il est présent en Amérique Latine mais aussi en Europe, en Asie, en Afrique et dans l'Océan Indien.

2. Position concurrentielle sur le marché

Son portefeuille est assez diversifié. Il est présent sur différents marchés, à savoir ceux de l'alimentaire et des boissons, de la nutrition animale, de la chimie du végétal et fermentation, de la pharmacie et cosmétique, du papier et carton ondulé, et des énergies. De même, sa gamme de produits est variée puisqu'il y a l'alcool et l'éthanol, le sucre et les produits sucrants, l'amidon et ses dérivés, les fibres alimentaires, les fibres et germes pour l'alimentation animale, ainsi que les protéines.

En 2022, la position de Tereos sur les marchés est plutôt favorable à la croissance du groupe. En effet, il est le 4^{ème} groupe sucrier mondial, le 3^{ème} producteur européen d'amidon, le 2^{ème} producteur mondial de protéines de blé et le 1^{er} producteur européen d'éthanol, lui offrant ainsi une place en haut du classement.

B. Présentation de Tereos Sucre France

Cœur historique du groupe, Tereos Sucre France se consacre à la production et à la commercialisation de sucre, d'alcool, de bioéthanol, de coproduits, d'énergie et de bêtaïne.

Fortement ancrée dans ses territoires, l'entité fédère 12 000 associés coopérateurs et 1 800 salariés répartis dans 9 sucreries et 5 distilleries autour d'une vision de long terme, à savoir valoriser les productions agricoles et offrir des produits alimentaires durables et de qualité. Par ailleurs, à ce jour, il détient la première place sur le marché du sucre et de l'alcool/éthanol sur le marché français.

C. Présentation du service paie

Au sein du Centre Service Business Europe auquel le service paie appartient, sont rassemblés 10 gestionnaires de paie intervenant auprès des différents sites présents en France, à savoir Chevrières, Attin, Artenay, Bucy-le-Long, Nantes, Escaudœuvres, Moussy, Boiry, Connantre, Lillers, Origny et Thumeries.

Chacun des gestionnaires est affecté à un ou plusieurs sites pour le(s)quel(s) il est chargé du contrôle de l'ensemble des bulletins de salaires des collaborateurs mais également des contrôles connexes liés au dossier du collaborateur, à sa relation contractuelle, à sa maladie voire à sa sortie des effectifs.

Ainsi, l'activité principale est d'encadrer et de structurer le parcours professionnel du salarié au sein du groupe, allant de son entrée à sa sortie, tout en établissant, en parallèle, son salaire mensuellement.

D. Présentation des fonctions

Actuellement au sein du service paie, j'occupe le poste d'alternante paie et administration du personnel. À cet effet, mon activité est plutôt transversale puisque j'interviens dans deux domaines distincts des ressources humaines.

D'un côté, relativement à la paie, une période de paie bien définie est programmée chaque mois, généralement une semaine avant la fin du mois. Lors de celle-ci, les contrôles de paie doivent être réalisés plusieurs fois, à des cycles différents, afin de vérifier que tous les éléments de paie soient bien saisis ou corrects. Il s'agit d'opérer des vérifications au niveau des éléments variables de paie, notamment les indemnités journalières en cas d'absence maladie d'un salarié, les rappels si existants, les primes éventuelles ou périodiques, les avances ou acomptes, et bien d'autres, qui auront été saisis au préalable. L'objectif est de vérifier que tous ces éléments soient bien enregistrés et qu'ils soient bien présents sur le bulletin de paie du salarié.

D'un autre côté, relativement à l'administration du personnel, les tâches sont diverses et variées. En effet, il en existe tout un panel, allant de la création du dossier du salarié jusqu'à sa sortie des effectifs. Étant donné mon attrait naturel pour ces tâches, ce sont celles qui m'ont principalement été assignées. Ainsi, la création du dossier du salarié, la réalisation d'une déclaration préalable à l'embauche, la création de la relation contractuelle, la saisie des éléments relatifs à la paie, la fin de contrat et la réalisation des documents de sortie (reçu pour solde de tout compte, courrier d'accompagnement, attestation de travail, attestation Pôle emploi et portabilité si besoin) sont autant de tâches que j'ai effectuées en tant que fonction support de mes collègues. De plus, en ce qui concerne la maladie, j'ai été chargée de déclarer les accidents de travail éventuels ainsi que d'établir les attestations de salaires relatives à la maladie, à la maternité ou paternité, ou aux accidents de travail auprès de la mutualité sociale agricole (MSA). En outre, j'ai également eu à ma

charge quelques missions liées au télétravail, celles-ci étant principalement axées sur le fait de programmer les journées fixes de télétravail pour les salariés concernés sur certains sites, missions confiées suite au lien existant avec ce travail de recherche.

Après avoir présenté l'entreprise attachée à ce travail et l'ensemble des missions réalisées, il convient d'entrer dans le vif du sujet et de commencer par établir et poser le cadre littéraire permettant de contextualiser la problématique liée au télétravail et à l'équilibre entre les deux sphères de vie.

II. CADRE THÉORIQUE DE L'ANALYSE

Ce second volet s'inscrit dans une volonté de mettre en avant l'état de l'art relatif au télétravail et à la conciliation entre les sphères de vie (A). De fait, un premier panorama de la veille scientifique relative au télétravail sera réalisé (1). De manière générale, un retour historique, le dressage de la définition et du cadre législatif, ainsi que la présentation des modes de télétravail seront réalisés (a). Ainsi, une définition du télétravail et un exposé de sa dimension multiforme seront proposés (i) dans le but de poser les bases essentielles à cette analyse. Dans la continuité de cet effort de mettre en lumière la veille scientifique portant sur le sujet, un bref retour historique sera effectué afin d'expliquer l'avènement et le parcours du télétravail depuis son apparition (ii). Par suite, au fil des années, l'apparition de ce nouveau mode de travail a nécessité le recours à des dispositions légales pouvant l'encadrer, lesquelles seront alors exposées (iii). Enfin, ses nombreux avantages et inconvénients seront soulignés (b), ces derniers seront par ailleurs analysés et comparés à ceux observés lors de l'étude de terrain. En parallèle, une vue d'ensemble sur la conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle sera également proposée (2) afin d'offrir une définition du concept (a) et une contextualisation relative à celle-ci (b), et d'exposer l'importance et l'enjeu qu'elle représente de nos jours (c).

Pour clôturer ce volet, ces deux focaux que représentent le télétravail et cette conciliation seront confrontés afin de voir la réaction de l'un face à l'instauration de l'autre (3). Ainsi, les bienfaits du télétravail sur cette conciliation (a) et les effets délétères de ce dernier sur celle-ci (b) seront, encore une fois, mis en avant pour mieux comprendre la relation qu'ils entretiennent conjointement. Grâce à toute cette exposition, des hypothèses seront finalement émises, le but étant de les vérifier par la suite (B).

A. Mise en revue de l'état de l'art

1. Panorama de la veille scientifique relative au télétravail

a. Historique, définition, cadre législatif et modes de télétravail

i. Définition et dimension multiforme du télétravail

Le télétravail – étymologiquement « *travail à distance* » (Metzger & Cléach, 2004) – se caractérise par une dispersion spatiale et/ou temporelle, la fréquence de l'arrangement et l'usage des technologies de la communication (Taskin, 2006). Il ne peut concerner tous les emplois. Seules les activités « *dont le résultat peut être facilement mesuré, ou celles dont l'exercice ne nécessite pas une relation de proximité avec les collègues, avec le public ou avec le management* » sont à même d'utiliser le télétravail (De Mazonod, 2011).

Sur le plan juridique, il désigne « *toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui pourrait être réalisé dans les locaux de l'entreprise est effectué par un salarié hors de ces locaux de façon volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication* » (article L1222-9 du code du travail).

Au travers de ce terme, plusieurs modes de télétravail peuvent être distingués selon les différentes formes de présence sur le lieu de travail (Ollivier, 2017).

- Le travail à domicile : celui-ci est effectué au sein du lieu de résidence du salarié de par la possession d'un ordinateur portable et de la connexion Internet dont il bénéficie. Ce mode de travail peut être effectué à diverses fréquences.
 - Permanent : le salarié effectue ses missions majoritairement à son domicile ;
 - Alterné ou pendulaire : le travail est réalisé en alternance entre le bureau et le domicile du salarié ;
 - Occasionnel : le recours au télétravail est moins régulier voire fréquent.
- Le télétravail mobile : le travail est effectué dans différents lieux, de manière temporaire, aux moyens de l'utilisation des technologies de l'information et de la communication, et à raison de plus de dix heures par semaine. Le travail peut être effectué au sein de divers lieux éloignés de l'entreprise ;
- En bureau-satellite : dans des bureaux de proximité implantés en dehors des grands centres et en communication avec les établissements par les technologies ;
- Dans des télécentres : ils permettent de réunir les salariés en télétravail, le plus souvent ayant une distance importante à réaliser pour aller sur le lieu de travail ;
- En détachement chez un client : notamment lors d'un travail de consultance en entreprise ;
- Dans un espace partagé (coworking) : dans un espace de travail collaboratif, réunissant des salariés pratiquant souvent l'échange et l'ouverture.

Ainsi, après avoir défini le télétravail et illustré ses différents modes existants, il importe de resituer ce phénomène sur le plan historique.

ii. Avènement et essor de la pratique du télétravail

Les ferments du télétravail à l'échelle mondiale remontent aux années 1950, durant lesquelles la dynamique s'est enclenchée avec un mathématicien américain, Norbert Wiener, dont les travaux renvoient au cas de cet architecte installé en Europe mais pilotant le chantier d'un bâtiment aux États-Unis par le biais de moyens de transmission de données afin de pouvoir suivre l'état et l'avancée des travaux.

Dans les années 1970, le télétravail a commencé à être promu dans les pays développés, principalement grâce à l'utilisation du téléphone et du fax. En 1972, le terme « *telework* » est apparu pour la première fois dans un article du Washington Post. La même année, un sociologue américain, Alvin Toffler, perçoit, dans son livre « *Le choc du futur* » (1970), cette possibilité de faire migrer le bureau vers le domicile sans, toutefois, nommer précisément le phénomène qui va permettre cela. L'objectif était de diminuer les coûts et les pertes de temps engendrés par les déplacements dans les grandes agglomérations, notamment à Los Angeles et à San Francisco (Ollivier, 2017). De même, à cette époque, en 1973, Jack Nilles, souvent reconnu comme le père du télétravail, s'est intéressé à ce phénomène et a entrepris ses premiers travaux sur ce qu'il a

alors appelé « *telecommuting* », renvoyant au fait d'utiliser l'électronique pour travailler depuis chez soi pour son entreprise (Taskin, 2012).

Le véritable essor du télétravail a été marqué par la généralisation de l'accès à Internet et la création du premier micro-ordinateur portable à la fin des années 1980. Son développement dans le secteur privé a été initié aux États-Unis tandis que, dans la fonction publique, celui-ci a été propulsé par le Canada par le biais de sa proposition de projet pilote (Ollivier, 2017).

Progressivement, avec l'évolution de la mondialisation économique, l'adoption du flux tendu et la démocratisation de l'ordinateur personnel, le télétravail est devenu progressivement l'un des outils privilégiés par les entreprises pour délocaliser ou externaliser le travail. Cette approche visait à réduire les coûts et à accroître la « *mobilité du travail* » comme nouvelle pratique de management (Carré & Craipeau, 1996).

En France, Thierry Breton, ancien ministre, dirigeant d'entreprise et actuel commissaire européen, a joué un rôle actif dans le débat sur le télétravail. En 1993, ce dernier souligne que « *le développement du travail à distance s'explique par la conjonction de plusieurs facteurs : la récession économique, la tertiarisation de l'économie et l'aménagement du territoire* ». En effet, la flexibilité des salariés devient un moyen de réduire les coûts des entreprises, tout en maintenant une main-d'œuvre motivée. Toutefois, cette approche n'a jamais trouvé le début d'une mise en application. En outre, en 1995, soit deux années après, la France prend de l'avance sur les autres pays en inscrivant le télétravail à l'ordre du jour du G7 à Bruxelles (Taskin & Vendramin, 2004). Le pays le reconnaît alors comme un avantage réel tant sur le plan économique que social, en raison des économies réalisées sur les frais de structures et de transport, ainsi que de ses effets bénéfiques sur la limitation de la pollution. Néanmoins, contrairement à son déploiement à l'étranger, et notamment dans les pays anglo-saxons, le développement du travail a connu un parcours plus controversé du fait de la mauvaise image qu'il véhiculait et des risques qu'il pouvait engendrer (Ollivier, 2017).

Dans les années 2000, il va devenir un projet organisationnel s'inscrivant dans une stratégie d'entreprise. Toutefois, par manque de régulations tant légales que sociales voire organisationnelles, il ne fera pas l'unanimité et sa pratique restera minoritaire (Taskin, 2006). Néanmoins, les dispositions législatives en sa faveur vont se multiplier à l'aube de cette décennie et celles qui s'en suivront, tant sur le plan européen que sur le plan national français, permettant de mettre l'accent sur la réalité qu'il recouvre et de définir un cadre législatif bien clair et défini.

Cependant, son impulsion se fera lors de la crise sanitaire liée à la Covid-19. En effet, le bouleversement de la pandémie de Covid-19 et les périodes de confinement consécutives ont conduit à de profondes mutations des modes de travail, notamment un développement significatif du télétravail à l'égard duquel la crise sanitaire a joué un rôle de catalyseur dans sa mise en œuvre. Ces mutations, qui ont largement contribué à réduire les risques sanitaires générés par la pandémie et à améliorer la résilience de l'économie, ont été rendues possibles par le développement et la diffusion des technologies numériques permettant de travailler à distance. Ainsi, le télétravail, plébiscité par les salariés concernés, pourrait perdurer et amener des gains potentiellement importants pour ces derniers mais également pour les entreprises.

Avant le choc de la Covid-19, le télétravail était une pratique peu répandue tant en France que dans les autres pays européens. En 2017, seuls 3% des salariés pratiquaient au moins un jour de télétravail par semaine. Il a naturellement connu une explosion lors des périodes de confinement liées à la crise sanitaire ayant amené à une proportion de salariés en télétravail de 25,4% au cours du mois de décembre 2020 (DARES, 2021). Ce phénomène n'est pas spécifique à la France et a concerné tous les pays développés.

Si le télétravail était autrefois un mode de travail innovant, sa pratique s'est depuis installée et a été adoptée par un grand nombre d'entreprises. Selon une étude récente, en 2022, en France, 56% des actifs occupés pratiquaient le télétravail (au moins un jour par semaine) et 47% des entreprises y avaient recours (JLL, 2022), ce qui témoigne du rôle d'accélérateur au changement de la crise sanitaire. Si, auparavant, le télétravail restait occasionnel, les derniers chiffres montrent que les salariés passent davantage de temps à travailler depuis leur domicile que dans les locaux de leur entreprise. De même, en 2022, la moyenne était de 3,6 jours par semaine, contre 1,6 jour en 2019 (JLL, 2022), ce qui illustre, là également, le recours progressif (2,25 fois plus important) à cette pratique.

Ainsi, il en ressort que l'utilisation du télétravail, de plus en plus sollicitée, a nécessité d'être régulée, c'est pourquoi un cadre légal a été posé au fil des années afin de lui garantir un encadrement législatif exhaustif.

iii. Évolution de la législation et du cadre juridique du télétravail

Relativement à l'utilisation de la pratique du travail, en 1997, la Commission européenne a adopté une série de recommandations politiques comprenant des engagements de promouvoir le télétravail en Europe et d'étudier le télétravail à l'intérieur de la Commission.

En 2002, le télétravail prend une réelle importance en Europe, notamment avec l'accord-cadre européen non contraignant sur le travail hors des locaux de l'entreprise, qui laisse ainsi à chaque État-membre le choix de le transposer ou non dans sa législation nationale. Ainsi, dès 2002, le télétravail bénéficie, dans l'Union européenne, d'un cadre législatif propice à son développement. Cet accord européen volontaire a été décliné en droit national avec l'accord interprofessionnel du 19 juillet 2005 (rendu obligatoire dans la plupart des entreprises par un arrêté d'extension en 2006).

Par ailleurs, ce mode de travail a été intégré dans le code du travail avec la promulgation de l'article 46 de la loi n°2012-387 du 22 mars 2012. Il désigne « *toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui pourrait être réalisé dans les locaux de l'entreprise est effectué par un salarié hors de ces locaux de façon volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication* » (article L1222-9 du code du travail).

En outre, l'accord national interprofessionnel du 26 novembre 2020 relatif au télétravail est étendu à tous les employeurs par un arrêté du 2 avril 2021. Désormais, il s'applique à toutes les entreprises et a pour objectif de favoriser la mise en œuvre du télétravail au travers de bonnes pratiques et de recommandations que doivent suivre les employeurs en matière de télétravail.

De plus, l'ordonnance n°2017-1387 du 22 septembre 2017 et la loi de ratification n°2018-217 du 29 mars 2018 des ordonnances prises pour le renforcement du dialogue social ont modifié certaines dispositions relatives au télétravail.

- L'organisation du télétravail n'est plus nécessairement prévue par le contrat de travail ou un avenant ;
- Il peut être mis en place par accord collectif ou dans le cadre d'une charte élaborée par l'employeur mais sur avis du comité social et économique ;
- En l'absence d'accord collectif ou de charte, lorsque le salarié et l'employeur conviennent de recourir à la pratique du télétravail, leur accord peut être formalisé par tout moyen ;
- En cas de refus de télétravail, l'employeur doit motiver son refus ;
- L'employeur n'a plus à prendre en charge tous les coûts liés à l'exercice du télétravail à domicile ;
- Si un accident survient en télétravail, l'accident est présumé être un accident du travail.

Ainsi, ces évolutions législatives témoignent d'une importance accordée à la pratique du télétravail et lui assurent un meilleur encadrement sur l'aspect juridique.

Par ailleurs, le télétravail s'effectue de manière volontaire tant de la part de l'employeur que du salarié. De fait, un employeur ne peut pas contraindre un salarié à travailler à son domicile. Si le salarié décide de refuser la proposition opérée par son employeur, il ne peut alors pas faire l'objet d'un licenciement et ce, même si son contrat de travail est assorti d'une clause de mobilité. La mise en œuvre du télétravail se fait avec transparence et clarté, par accord collectif ou dans le cadre d'une charte élaborée par l'employeur (après avis du comité social et économique lorsqu'il y en a un au sein de l'entreprise ou, en cas de recours occasionnel, par accord formel entre salarié et employeur).

De même, le télétravailleur dispose « *du même statut qu'un salarié exerçant son emploi sur le lieu de travail habituel* » (article L1222-9 du code du travail). À ce titre, il peut prétendre aux mêmes droits.

- Il peut bénéficier d'un régime général de protection sociale et d'un régime de retraite complémentaire ;
- Il peut prétendre aux mêmes formations ;
- Il s'expose aux sanctions disciplinaires de son employeur en cas de non-respect des obligations qu'il a fixées ;
- L'employeur doit prévoir un entretien annuel pour considérer les activités et la charge de travail du salarié.

Enfin, avec l'utilisation du numérique et la diversification des modes de travail qui évoluent, le lieu de travail n'existe plus dans certains secteurs, les salariés sont connectés en permanence avec leur travail. De fait, pour s'adapter à cette réalité, un droit à la déconnexion est prévu par la loi afin de mettre en œuvre des dispositifs de régulation de l'utilisation des outils numériques, notamment pour garantir le respect des temps de repos et

de congé, ainsi que de la vie personnelle et familiale. Ce principe de droit à la déconnexion a été repris dans l'article 55 de la loi n°2016-1088 du 8 août 2016, dite loi El Khomri. Aujourd'hui, il figure à l'article L2242-17 du code du travail.

À ce stade de l'analyse, la simple formalisation de la réalité que recouvre le télétravail dans son ensemble ne suffit pas. Afin de dépasser la simple théorie, il importe de voir la réalité à laquelle il renvoie sur le terrain au travers de certaines études opérées et d'étudier ce qu'il confère aux salariés, autant au niveau des avantages que des inconvénients qu'il peut susciter.

b. Avantages et inconvénients du télétravail

i. Bienfaits du télétravail

Comme tout mode de travail, le télétravail est générateur d'avantages, sans pour autant être exempt de défis ou d'effets pervers à l'égard des salariés. Certains travaux ont tenté de démontrer l'influence que peut avoir le télétravail sur les salariés, les résultats pouvant témoigner d'effets bénéfiques comme indésirables.

En premier lieu, certains d'entre eux ont mis en exergue le fait que le télétravail soit source de diminution des interruptions de l'activité professionnelle, des distractions et des temps de repos nécessaires à la récupération après le travail et donc, par conséquent, source d'accroissement de la concentration (Biron & van Veldhoven, 2016), de la productivité, de l'efficacité et de la performance (Martin & Mesler, 2012).

Il est également associé à un taux d'absentéisme, des niveaux d'intention de départ de l'entreprise et un taux de turnover moins élevés (Martin & Mesler, 2012). De même, il permet de tempérer les effets néfastes engendrés par de fortes exigences professionnelles, celles-ci pouvant conduire à une surcharge temporelle, physique, émotionnelle voire cognitive de travail ou encore, à un conflit de rôle (Biron & van Veldhoven, 2016).

Des résultats additionnels révèlent que ce mode de travail à distance favorise le sentiment de contrôle de son temps de travail (Maruyama & al., 2009), la flexibilité ainsi que le niveau de contrôle perçus quant à la réalisation des tâches voire encore, la manière d'organiser et d'effectuer le travail (Gajendra & Harrison, 2007). Ce n'est pas tout, puisqu'il permet d'accroître le sentiment d'autonomie, la motivation au travail, l'implication organisationnelle (Martin & Mesler, 2012) et la satisfaction professionnelle (Vega & al., 2014).

Enfin, dans un dernier élan de démonstration de ses bienfaits, ce mode de travail atténue la perception de stress professionnel, notamment dû aux interruptions fréquentes dans l'environnement de travail habituel, c'est-à-dire au bureau (Fonner & Rollof, 2010). En outre, en période de fortes exigences professionnelles, il peut constituer une ressource pour faire face au stress professionnel puisqu'il permet de réduire la perception de surcharge de rôle. En d'autres termes, il atténue le sentiment d'avoir des tâches à accomplir et des responsabilités professionnelles très difficiles à assumer (Duxbury & Halinski, 2014).

ii. Méfaits du télétravail

D'autres auteurs ont mis en lumière les effets pervers que peut causer le télétravail sur les salariés. Pour certains d'entre eux, en réalité, les résultats observés quant aux gains de productivité, d'efficacité et de performance chez les télétravailleurs seraient dus à une intensification et une densification du temps de travail.

D'après leurs études, les salariés en télétravail auraient tendance, d'une part, à allouer le temps qu'ils consacraient au préalable aux trajets à leur activité professionnelle et, d'autre part, à accroître leur durée de travail hebdomadaire, notamment en raison du fait que le télétravail permet de réduire les déplacements domicile-travail et d'offrir une organisation professionnelle plus flexible (Metzger & Cléach, 2004). Cet accroissement du temps de travail peut également s'expliquer par la théorie de l'échange social : dans de nombreuses entreprises, le télétravail étant considéré comme un privilège, auquel tout le monde n'a pas forcément accès, les télétravailleurs se sentiraient redevables envers leur organisation et fourniraient davantage d'efforts en guise de reconnaissance envers l'employeur (Kelliher & Anderson, 2010). Par ailleurs, cette théorie s'apparente à la logique de don/contre-don (Akerlof, 1982) où il y aurait une logique organisationnelle plutôt que monétaire (salaire d'efficacité) qui engage une relation de réciprocité entre l'employé et l'employeur.

De même, d'autres auteurs soulignent le problème des effets néfastes du télétravail sur la santé des salariés. Étant donné que les télétravailleurs sont plus longuement exposés à certains risques professionnels, notamment du fait d'interruptions voire de pauses moins fréquentes, le télétravail peut accentuer la survenue de troubles musculo-squelettiques (Montreuil & Lippel, 2003). En parallèle, il est également reconnu comme source de surtravail, de stress professionnel, d'épuisement professionnel et, dans les cas les plus graves, de *workaholisme*¹ (Metzger & Cléach, 2004). De plus, d'autres auteurs soulignent que, sous la pression d'une « *culpabilité intériorisée* » (culpabilité de pouvoir travailler en échappant à certaines contraintes, notamment le temps de transport), le salarié en télétravail est amené à travailler sans limite (Metzger & Cléach, 2004).

De surcroît, une étude indique que l'isolement professionnel perçu par les télétravailleurs favorise la perception de stress professionnel (Bentley & al., 2016). Cette observation est notamment reprise dans un rapport qui met en avant une relation positive entre le développement du télétravail et l'exposition aux risques psychosociaux dans différentes organisations de travail (horaires imprévisibles et perception d'une charge de travail excessive) (DARES, 2016).

Il semblerait également que les télétravailleurs aient des échanges et des discussions moins fréquents, moins nombreux et moins qualitatifs avec leurs collègues et leurs supérieurs en contexte de télétravail (Gajendra & Harrison, 2007). De fait, il apparaît que le travail lèse la communication et la collaboration entre les membres des équipes de travail.

Enfin, le risque d'isolement professionnel et social est également mentionné (Wilton, Páez & Scott, 2011). Des études empiriques appuient ces propos. Celles-ci soulignent le manque d'interactions informelles avec

¹ Le terme « *workaholisme* » renvoie au fait de développer une dépendance comportementale envers son travail.

les collègues, tout autant que les sentiments de solitude et d'isolement professionnel ressentis par les télétravailleurs (McNaughton & al., 2014).

Après avoir fourni une description détaillée et délimité les contours de la notion de télétravail, il convient de s'attarder sur un nouvel enjeu qu'il a engendré dans la vie des salariés, notamment ces dernières années avec les nouveaux enjeux sociaux et sanitaires, à savoir celui de concilier la vie personnelle et la vie professionnelle de ces derniers.

2. Conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle

a. Définition du concept

L'équilibre entre les deux domaines de vie est défini comme étant « *une situation où les exigences provenant du domaine professionnel et celles provenant du domaine personnel sont égales* » (Lockwood, 2003). En parallèle, d'autres définitions ont été proposées, notamment celle de le définir comme « *la représentation que se fait un individu de la compatibilité entre son temps professionnel et les autres temps sociaux* » (Génin, 2014).

L'accès à cet équilibre dépend des contraintes et opportunités offertes par chacun des domaines de vie. En effet, les individus endossent plusieurs rôles et doivent ainsi ajuster leur temps en fonction de ces derniers et de l'importance qu'ils leur accordent (St-Amour & al., 2005).

La définition du concept est essentielle mais la contextualisation de cette problématique apparue au fil des années l'est tout autant, c'est pourquoi un retour sur le sujet doit être opéré.

b. Contextualisation de la problématique de conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle

Au-delà du fait d'être considérés comme des valeurs et des éléments constitutifs de l'identité des individus, la famille et le travail sont également appréhendés comme étant deux activités aux exigences concurrentielles et consommatrices de temps, entre lesquelles il est nécessaire de pouvoir arbitrer (Garner, Meda & Senik, 2005).

Le problème de la conciliation entre les sphères de vie est défini comme un conflit inter-rôle où les exigences de chaque rôle, issu du travail et de la famille, peuvent être incompatibles (Greenhaus & Beutell, 1985). En effet, l'imbrication de l'un au sein de l'autre peut rendre difficile l'investissement au sein de l'un d'eux.

La conciliation entre la vie personnelle et la vie professionnelle est une notion qui renvoie à l'ensemble des mesures prises pour atteindre une certaine compatibilité entre les deux sphères de vie. En effet, ces mesures, formelles ou non, « *visent à réduire ce conflit [le conflit entre la vie privée et la vie professionnelle] et à faciliter l'organisation des temps et des responsabilités des salariés* » (Grodent & Tremblay, 2013).

Du côté des pays anglo-saxons, il est plutôt question de « *work life balance* ». Cela implique de trouver un juste équilibre entre les heures consacrées au travail rémunéré et les activités liées à la vie personnelle, tels que les loisirs, le temps passé en famille, les activités sociales, la santé et le bien-être.

La formalisation de la problématique de la conciliation entre les deux sphères de vie peut trouver son origine au travers de deux contextes différents ayant appuyé son apparition, ces derniers pouvant être historiques mais également économiques.

i. Contextualisation historique

Sur le plan historique, la frontière entre les deux sphères de vie n'a pas toujours existé. Il y a quelques siècles en arrière, en l'absence des technologies de l'information et de la communication, telles que celles connues aujourd'hui, il y avait une distinction apparente entre celles-ci. En effet, les ouvriers réalisaient directement leurs tâches à leur atelier ou les employés à leur bureau mais le travail ne quittait jamais les portes du lieu de travail. Or, au fil des siècles, cette frontière a commencé à apparaître de plus en plus souple puisque la réalité selon laquelle le lieu de vie et le lieu de travail étaient deux endroits distincts s'est estompée pour laisser place à celle selon laquelle ces deux lieux ne peuvent en former qu'un. Cela est notamment dû à la modernité fluide et aux évolutions technologiques ayant émergé (Belton, 2009).

Ce concept de conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle est une préoccupation existant depuis les années 1980, plus particulièrement en réaction à l'équilibre malsain entre ces deux sphères de vie suite aux choix que faisaient les employés, luttant pour trouver du temps pour leur vie personnelle afin de réaliser les objectifs de travail (Kumar & Shivakumar 2011). Le déséquilibre entre ces deux sphères a été considéré comme « *un problème qui nuit principalement à la qualité de vie et au bien-être des individus* » (Kofodimos, 1993). Ce problème résultait du fait de travailler de longues heures et d'entreprendre des charges de travail souvent accablantes, entraînant éventuellement un niveau élevé de stress au travail et de maladies liées au stress (Jones & Bright, 2001).

Ainsi, les changements organisationnels et technologiques ont contribué à l'avènement de cette problématique et à l'augmentation de l'envahissement de la sphère professionnelle sur celle personnelle, et inversement (Klein & Ratier, 2012). De fait, il est possible que les exigences professionnelles puissent envahir la sphère personnelle, tout comme il l'est également que celles personnelles envahissent celles professionnelles. Par ailleurs, cette affirmation a été confirmée par un auteur, celui-ci soulignant que « *les incursions du travail dans la vie personnelle sont plus nombreuses que celles de la vie personnelle au travail* » (De Coninck, 2006).

Une attention plus particulière a été accordée à cette problématique au début du 21^{ème} siècle avec l'augmentation des cas identifiés comme du burn-out, les exigences des nouvelles générations, le développement de la société de loisir et la fin du travail comme réalisation de soi. Par ailleurs, à cet égard, une obligation de sécurité pèse sur les employeurs, ceux-ci doivent évaluer les risques, y compris psychosociaux, et prendre les mesures nécessaires pour protéger la santé physique et mentale de leurs salariés (Jullien & Lahouste-Langlès, 2019).

Ainsi, un contexte historique se trouve derrière cette problématique. Toutefois, ce n'est pas tout puisqu'il y en a également un économique à l'origine de l'émergence de celle-ci sur lequel il est pertinent de se focaliser.

ii. Contextualisation économique

Sur le plan économique, plusieurs facteurs peuvent être à relever comme étant des facteurs contextuels à cette problématique de la conciliation entre les sphères personnelle et professionnelle. Parmi eux, la mondialisation et l'apparition des nouvelles technologies apparaissent en tête de classement du fait de la fluidification du travail. En effet, la remise en cause de la frontière entre les deux sphères de vie est apparue à la suite de la diffusion et du recours aux technologies, celles-ci offrant une capacité d'ubiquité aux salariés et la possibilité d'être disponibles en permanence (Belton, 2009).

Cette question de la conciliation entre ces deux sphères de vie fait l'objet de discussions et prend de l'ampleur au niveau de la gestion des ressources humaines. Par ailleurs, d'un point de vue managérial, tant l'introduction de la vie personnelle dans l'entreprise que de l'entreprise dans la vie personnelle pose un problème quant à la définition des frontières entre les domaines du privé et du professionnel, pour lequel le développement des nouvelles technologies en est complice, rendant ainsi les frontières plus floues (Kilic, 2014).

En outre, depuis 2011, l'OCDE a fait de la question du « *vivre mieux* » un indicateur de performance économique des pays. Cet indicateur, appelé « *better life index* », est constitué de 11 critères dont l'un est celui de l'équilibre travail-vie personnelle. Ainsi, il apparaît que, dans un contexte de mondialisation, l'équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle peut être perçu comme un élément de performance économique des pays conditionnée par celle des entreprises qui y sont implantées. En effet, les recherches témoignent du fait que les actions destinées à améliorer l'équilibre de vie permettent de réduire l'absentéisme ou le turnover, et donc de réduire les coûts cachés dans l'entreprise, ce qui laisse supposer que la performance globale des entreprises s'en trouve améliorée. Toutefois, au-delà de l'aspect économique se trouvant derrière cette réalité, il n'en demeure pas moins que d'autres aspects sont à considérer, tout comme la santé des travailleurs qui est devenu un enjeu managérial puisque si cette performance est permise, c'est parce qu'elle découle directement de la productivité des salariés, celle-ci étant en partie le résultat de leur bon état de santé. Ainsi, dans une société où, autrefois, les objectifs et les résultats de l'entreprise importaient le plus, il semblerait que cette idée s'efface aujourd'hui au profit de celle selon laquelle l'individu importe davantage et doit être placé au centre des préoccupations.

Ainsi, il convient de relever quelle importance revêt cette conciliation sur le salarié et de voir les enjeux qu'elle peut représenter.

c. Importance de l'arbitrage entre vie personnelle et vie professionnelle

Cette conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle revêt une importance fondamentale à de nombreux égards, tant sur le plan individuel que sur le plan collectif.

Le perpétuel développement des technologies a amélioré la vie des individus de différentes manières. En effet, ces derniers peuvent vivre plus longtemps et en meilleure santé en raison des avancées technologiques. Les évolutions dans la manière dont les individus accèdent à l'information, communiquent entre eux et accomplissent des tâches ont permis une certaine flexibilité sur le lieu de travail. Toutefois, cela a également créé un manque de distinction entre le travail et le loisir. Les individus constamment attachés à leur travail font face aux symptômes du stress et de l'épuisement professionnel. Si un individu n'a pas le temps nécessaire pour se détendre et se ressourcer, sa capacité à réaliser ses tâches diminue voire devient nulle, et son niveau de performance souffre.

De fait, d'un point de vue managérial, il est important d'inciter un salarié à se définir des limites au lieu de passer de longues heures à travailler. Une fois les horaires contractuels de travail atteints, le salarié a besoin d'apprendre à s'éloigner de l'ordinateur et à ne pas répondre au téléphone pour les appels professionnels. En d'autres termes, il doit apprendre à se déconnecter du travail, ce que, par ailleurs, le droit à la déconnexion rappelle. Sans cette capacité à créer un équilibre travail-vie personnelle, un salarié ne peut pas être en mesure de prendre le temps de profiter de la vie qu'il a construite. En effet, cela le rend moins disponible pour son entourage, l'enferme dans sa sphère de travail et peut l'amener à souffrir de maladies et de troubles physiques résultant d'un stress prolongé, comme les maladies cardiaques, l'alcoolisme voire le diabète.

Après avoir posé la contextualisation relative au télétravail et à cette problématique de l'équilibre entre les deux sphères de vie, il convient de voir les incidences de l'un sur l'autre.

3. Incidences du télétravail sur l'articulation entre vie personnelle et vie professionnelle

Comme souligné préalablement, l'affaiblissement des frontières entre vie personnelle et vie professionnelle est un phénomène en développement depuis plusieurs années. En effet, de nombreuses études et divers rapports étayent cette idée de brouillage des frontières et de fatigue des salariés, en particulier à l'égard de ceux contraints de ramener du travail à leur domicile (Klein & Ratier, 2012).

En première ligne, les technologies de l'information et de la communication sont « *complices* » de ce brouillage des frontières. En effet, le télétravail est un environnement de travail (technologie, domicile et distance avec l'équipe) propice à l'intégration du travail dans la vie personnelle. Ainsi, tandis que les salariés connaissent un débordement progressif du travail dans leur vie personnelle grâce aux multiples fonctionnalités des technologies du numérique, le but du télétravail n'est pas de faire perdre toute notion spatio-temporelle au télétravailleur mais, au contraire, de trouver un certain équilibre entre ses deux sphères de vie.

À cet égard, l'objectif est d'étudier, ci-après, les effets du télétravail sur cette conciliation entre travail et famille, que ces derniers soient fonctionnels ou dysfonctionnels.

a. Effets fonctionnels du télétravail sur la conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle

La question de l'articulation entre vie personnelle et vie professionnelle, que certains qualifient de « *maudite conciliation* », est une préoccupation ancienne mais que la diffusion des technologies de l'information et de la communication a tendance à renouveler (Favennec-Héry, 2010).

Si les imbrications de pratiques privées dans la sphère professionnelle sont fréquentes chez les salariés (Le Douarin, 2007), notamment pour consulter des messages personnels sur le lieu de travail, il n'en demeure pas moins que les empiètements du professionnel sur le privé sont tout autant nombreux. Avec les technologies, chacune des sphères est en mesure de déborder sur l'autre. Pour certains, il y a « *dissymétrie des intrusions* » (De Coninck, 2006), la vie personnelle étant davantage bouleversée par ce brouillage des frontières.

Des études axées sur le rapport entre le travail et le « *hors travail* » témoignent de conséquences positives du télétravail sur l'équilibre travail et vie personnelle (Gajendra & Harrison, 2007). Ici, il est associé à davantage de disponibilité pour les activités et relations familiales, qui découle d'un gain de temps antérieurement consacré aux trajets et d'une diminution du stress, un contrôle plus important des moments consacrés au travail et une plus grande flexibilité temporelle (Metzger & Cléach, 2004). Ainsi, ces bénéfices temporels permettent de mieux gérer et organiser les activités à accomplir dans les différents domaines de vie, et garantissent donc une meilleure conciliation des multiples rôles à assumer.

Certains auteurs soulignent que le télétravail est bénéfique pour la qualité du travail presté. En effet, ceux-ci estiment que, pour certaines tâches, leur travail sera plus efficace car ils pourront bénéficier d'une concentration optimale. Or, « *le temps et l'efficacité ainsi gagnés permettent de réduire le stress associé au travail et de dégager davantage de temps pour la vie personnelle, ce qui a des conséquences positives sur la santé et la conciliation vie personnelle et vie professionnelle* ». De fait, il semblerait qu'un usage fonctionnel du télétravail présente de nouveaux atouts tels que l'efficacité, la concentration, la réduction du stress voire l'amélioration de la performance (Génin, 2015).

A contrario, même si certains auteurs relèvent des effets fonctionnels du télétravail, d'autres, en revanche, soulignent l'existence d'effets délétères venant contraster les propos préalablement cités.

b. Effets délétères du télétravail sur la conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle

i. Effets sur les individus

Bien que le télétravail demeure porteur de bienfaits à l'égard du salarié quant à son équilibre entre ses sphères de vie en période de télétravail, d'autres études viennent renverser la tendance et révèlent que, même si les télétravailleurs parviennent à mieux concilier leurs sphères personnelle et professionnelle, ils ont peu de temps pour s'occuper d'eux, se reposer ou pratiquer des loisirs. En d'autres termes, ils désinvestissent leurs sphères personnelle et sociale dès lors qu'ils sont en télétravail (Vayre & Pignault, 2014).

Du point de vue des individus, on constate diverses conséquences néfastes du conflit entre les domaines personnel et professionnel, notamment des problèmes de santé physique et mentale, de stress, et de faible satisfaction au travail ou dans la famille (Génin, 2014). De même, d'autres effets indésirables ont été

observés, tels que l'augmentation du stress et le risque de maladies (Lockwood, 2003). Certains travaux soulignent également l'isolement social des télétravailleurs (Vayre & Pignault, 2014).

D'autres travaux soulignent davantage les conséquences négatives de cette forme de travail sur l'articulation vie de travail et vie personnelle. En effet, les télétravailleurs déclarent ressentir une forte pression. Ces derniers parviennent difficilement à faire face conjointement aux exigences professionnelles et familiales, et à répondre aux sollicitations de leur entourage (Golden, Veiga, & Simsek, 2006). De même, ils estiment que l'enchevêtrement spatio-temporel des activités professionnelles et personnelles au domicile est propice à perturber leur accomplissement (Metzger & Cléach, 2004). Les études s'inscrivant dans cette perspective mettent ainsi en exergue la perception, du point de vue des télétravailleurs, d'une frontière plus floue entre leurs différents domaines de vie.

De plus, un autre effet relevé repose sur l'insatisfaction ressentie par les individus, tant à l'égard de leur vie de famille que de leur vie professionnelle. En effet, au plus le conflit entre la vie personnelle et la vie professionnelle des individus sera grand, au plus l'insatisfaction face à leur vie sera élevée. De même, un mauvais arbitrage peut entraîner des effets sur la santé mentale des individus, tels que de l'épuisement, de la fatigue, de l'anxiété, des troubles au niveau de leur humeur, de la dépendance à l'alcool voire de la dépression.

Toutefois, ce n'est pas tout puisque si les effets délétères du télétravail sur cette conciliation recherchée peuvent impacter les individus, il n'en demeure pas moins qu'ils peuvent également avoir un impact sur l'entreprise de manière générale.

ii. Effets sur l'entreprise

Du point de vue de l'entreprise, des auteurs énoncent que le conflit peut être source d'absentéisme, d'une baisse de productivité, d'une baisse d'engagement vis-à-vis du travail, d'une plus grande intention de quitter l'entreprise, d'une baisse de la satisfaction au travail, d'une diminution de la qualité du rendement, d'une baisse de motivation au travail ou encore, d'une augmentation d'accidents de travail et de maladies professionnelles (Lockwood, 2003).

La baisse de satisfaction du salarié envers son travail provient du conflit d'équilibre de vie qui, plus est, a été confirmé par une étude. En effet, cette dernière démontre une « *différence significative du degré de satisfaction au travail de ces deux groupes [ceux vivant un conflit vie personnelle et vie professionnelle et ceux n'en vivant pas]. Ceux qui connaissent un conflit travail et famille sont 27% à se dire satisfaits de leur travail alors que les salariés du deuxième groupe [ne vivant pas de conflit vie personnelle et vie professionnelle] le sont à 80%* » (Duxburry & Higgins, 1998). De fait, il importe, pour l'entreprise, de veiller à favoriser une conciliation vie personnelle et vie professionnelle pour ses salariés. En effet, l'insatisfaction professionnelle est susceptible d'être à l'origine de l'augmentation de l'absentéisme, de l'augmentation du turnover et de l'augmentation des problèmes de santé de ces derniers. Dès lors, elle peut mener à des coûts additionnels pour l'entreprise (St-Amour & al., 2005).

Ainsi, au vu de tous les éléments que rapporte la veille scientifique quant à la relation qu'entretiennent le télétravail et la conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle, notamment au niveau des effets que l'un engendre sur l'autre, une possibilité s'est dégagée au fil de cet acheminement, celle de pouvoir émettre des hypothèses qui seront, par la suite, confirmées ou réfutées lors de l'étude de terrain.

B. Hypothèses

1. Le télétravail a un effet globalement positif sur l'équilibre vie personnelle et vie professionnelle

L'invasion du travail dans la vie personnelle est un phénomène positionné sur les devants de la scène du fait de la généralisation des technologies de l'information et de la communication, et des exigences de disponibilité qu'elles entraînent pour le salarié (Ray, 2010). Ces dernières offrent la possibilité de rester connecté, notamment avec l'environnement professionnel et d'être joignable en permanence. Ainsi, elles facilitent le travail hors mur, notamment après la journée de travail. Elles peuvent permettre de gérer l'imprévu et l'urgent. Toutefois, ces opportunités engendreraient des effets nocifs sur la santé physique et mentale des individus (stress, fatigue voire burnout). Ce phénomène pourrait être aperçu comme étant la résultante des politiques d'entreprise principalement centrées sur la flexibilité des salariés et la culture de l'urgence.

Dans le prolongement de ces incursions, l'usage des technologies de l'information et de la communication à des fins personnelles au bureau s'est développé, notamment avec l'usage du téléphone pour consulter ses courriels ou communiquer avec des proches. Par ailleurs, les incursions du travail dans la vie personnelle sont plus importantes que celles de la vie personnelle au travail (De Coninck, 2006). Certains travaux démontrent qu'il existe bien une dissymétrie des intrusions, d'après lesquels la vie personnelle serait davantage perturbée par ce brouillage des frontières (Klein & Ratier, 2012).

A contrario, les technologies du numérique sont également porteuses d'opportunités d'émancipation pour les salariés désireux de travailler en tout lieu et à n'importe quel moment (Génin, 2009). Ce n'est pas tout, elles sont source d'apport de marges de manœuvre et permettent aux salariés en télétravail d'organiser leur travail à leur manière, de sorte à ce que cette possibilité soit source d'amélioration de la conciliation entre travail et vie personnelle (Jenson, 1994), et donc un facteur favorable pour leur cadre familial. De surcroît, cet équilibre peut être facilité lorsque les individus ont largement de temps pour accomplir des activités dans les contextes professionnels et familiaux, ou bénéficient d'une flexibilité du temps et du lieu de travail.

De même, le télétravail accroît l'autonomie des salariés concernés. En effet, l'aptitude à contrôler le temps de travail est fondamentale dans la gestion des exigences ou rôles, alors que l'opportunité de travailler au domicile offre aux salariés la possibilité d'exercer ces prescriptions familiales avec une plus grande agilité. Par ailleurs, d'autres auteurs ont démontré que l'autonomie dans l'emploi et la flexibilité des horaires de travail ont un effet modérateur du télétravail sur le conflit entre famille et travail (Golden, Veiga & Simsek, 2006).

Les bienfaits du télétravail pour l'équilibre entre les deux sphères de vie ont été mis en évidence dans une étude de laquelle ressort que l'un des facteurs explicatifs résiderait dans la flexibilité temporelle (Tremblay, Chevrier & Di Loreto, 2006). Celle-ci autorise notamment la prise de rendez-vous dans la journée, ceci pouvant représenter une source de diminution du stress relatif à la gestion des rôles (professionnels et parentaux).

Ainsi, de manière générale, il semblerait que le télétravail ait un effet positif relativement à la relation entre vie personnelle et vie professionnelle. Toutefois, au-delà de cela, l'état de l'art a également permis d'émettre une autre hypothèse vis-à-vis de l'impact du télétravail sur le fameux brouillage des frontières qui a pu être relevé.

2. La frontière entre les deux sphères de vie est poreuse

Les frontières existantes peuvent prendre plusieurs apparences et être physiques, temporelles, émotionnelles, cognitives et relationnelles. Dans le cas d'espèce, elles sont doubles : au travail et hors travail. Une frontière délimite le seuil à partir duquel les comportements liés à un domaine débutent et s'achèvent. Ainsi, elle détermine un périmètre qui délimite un rôle. Ces frontières ne sont pas étanches mais perméables. Des études ont démontré plusieurs points :

- La sphère familiale est plus souple que la sphère professionnelle ;
- Le contrôle des frontières du travail peut être plus faible que le contrôle des frontières du personnel ;
- La faiblesse des frontières entre ces sphères est associée à un fort conflit inter-rôle qui contribue à augmenter l'absentéisme au travail.

Par ailleurs, la question de la maîtrise des frontières, et notamment temporelle et émotionnelle, apparaît fondamentale pour réguler les conflits et tensions (Alis & Dumas, 2010).

La mise en œuvre d'une frontière entre la vie personnelle et la vie professionnelle nécessite de faire preuve d'une certaine agilité. Si cette dernière n'est pas instaurée, le télétravail apparaît comme un mode de travail difficile et impensable (Rey & Sitnikoff, 2006). Il en ressort que l'un des éléments source du succès du télétravail est l'établissement d'une frontière claire entre les deux domaines de vie.

D'après la littérature, afin de maintenir une frontière stable entre ces deux activités, il est possible, pour le télétravailleur, d'établir des stratégies claires. En effet, il peut définir un espace spécifique et exclusif au travail au domicile, établir des rituels dans le but de marquer la journée de travail voire porter à la connaissance de son entourage le fait d'être en télétravail pour ne pas être amené à être dérangé durant sa journée de travail (Kowalski & Swanson, 2005). Dans la lignée de cette approche, certains établissent également que les salariés doivent avoir une gestion des frontières formelles afin d'organiser et de séparer distinctement les exigences du travail et les attentes spécifiques émanant du personnel (Kossek & al., 2006).

Le risque peut provenir de l'entourage qui peut solliciter le télétravailleur durant ces heures de travail à domicile. Ainsi, le fait que les télétravailleurs puissent ressentir un sentiment de déséquilibre en essayant de gérer leurs exigences de leur travail en plus des attentes de leur famille a été relevé (Mustafa, 2012).

D'après certains, les proches ne comprennent pas forcément les limites du télétravailleur et se permettent de formuler des demandes de disponibilité qu'ils ne formuleraient pas si l'individu ne travaillait pas au domicile (Tremblay, Chevrier & Di Loreto, 2006). A contrario, pour l'entourage, le fait de voir le télétravailleur travailler quelques heures le week-end ou le soir peut les inciter à dire que celui-ci est toujours en train de travailler. Ainsi, il en ressort que le télétravail peut être source de conflits familiaux. À cet égard, les salariés en télétravail établiraient des règles de fonctionnement avec les membres de leur famille et cela empêcherait la survenance de frictions au sein de la famille.

La gestion de la frontière entre les domaines de vie est plus complexe pour le télétravailleur. En période de télétravail, la frontière est poreuse, notamment dû aux interférences ou interruptions pouvant provoquer des ruptures de tâches ou des pertes de concentration. Les technologies seraient un frein puissant au maintien d'une frontière entre les deux sphères (Higgins & Duxbury, 2005). En effet, elles peuvent être génératrices de culpabilité en cas de non-disponibilité par rapport à l'entreprise pour les salariés ou encore, de pression en cas de refus d'un appel professionnel sur le temps personnel (Davis, 2002). Le simple fait d'être équipé conduit à un accroissement de la pression perçue et de l'incapacité de se distancer du travail (Jarvenpaa & Lang, 2005).

Si le télétravail est associé à une augmentation de la productivité, il peut produire l'effet inverse sur le long terme, notamment si le rythme de télétravail n'est pas adapté. La flexibilité au niveau du temps de travail peut entraîner un décalage des heures de travail. De fait, l'irrégularité du rythme ou la surcharge de travail peuvent impacter positivement le manque de récupération, les troubles du sommeil et la fatigue (Van Hoof, Geurts, Kompier & Taxis, 2006). De même que certains salariés risquent de présenter des addictions par manque de séparation entre le travail et la vie personnelle. Des émotions négatives peuvent se développer pour certains salariés et sont associées à un travail sans fin ou à une difficulté à cesser le travail par l'absence de repères temporels (Baines & Gelder, 2002).

Bien que tous ces éléments puissent permettre de relever la porosité de la frontière entre les deux domaines de vie, il existe néanmoins des méthodes pouvant permettre de tendre à rendre plus étanche cette dernière.

3. Les risques de brouillage peuvent être réduits par le recours à des outils et modalités d'organisation du télétravail

En situation de télétravail, les technologies équipent les activités de travail qui ne s'opèrent plus seulement sur un mode individuel mais également collaboratif accompagné d'une dynamique de collaboration virtuelle (Fernandez & Marraud, 2012). Ces dernières assurent le maintien du contact avec l'équipe et ainsi, permettent d'éviter l'isolement. De plus, échanger un document partagé, communiquer en conférence autour d'un document partagé, converser par le biais d'un outil professionnel d'échange sont autant d'outils indispensables au maintien d'une bonne communication.

Au-delà des outils, les règles et les modalités d'organisation du télétravail ont un rôle majeur dans le succès de celui-ci. Le risque d'isolement social des travailleurs paraît partiellement contourné par la préférence accordée à des formules de télétravail alternant, principalement entre le domicile et l'entreprise (De Schamphelaere & Martinez, 2006). Il est souvent souligné que plus le télétravail se fait de manière continue

voire régulière, plus il peut avoir des effets négatifs sur le sentiment d'appartenance du salarié au collectif (Klein & Ratier, 2012).

De plus, il leur est conseillé de se fixer des repères voire des règles relativement au début et la fin de journée de travail. À cet égard, en l'absence de régulation, c'est souvent l'entourage qui impose des limites de temps (Metzger & Cléach, 2004). Ainsi, il semblerait que la famille joue un rôle de garde-fou contre le surtravail et serait en partie un remède contre la confusion des frontières.

En somme, la veille scientifique a permis de formuler ces trois grandes hypothèses permettant d'observer la relation réciproque qu'entretiennent le mode d'organisation du travail que constitue le télétravail et la conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle. À cet effet, celles-ci seront appliquées et vérifiées sur le terrain dans le cadre de l'analyse méthodologique.

Comme évoqué tout au long du cheminement théorique, reprenant en large et en travers toute la réalité à laquelle peuvent renvoyer les nodaux de cette recherche, que sont le télétravail et la conciliation entre les deux sphères de vie, la méthodologie et le cadre utilisés par les études citées au préalable vont nous permettre, de fait, à notre tour, de pouvoir appréhender la manière dont ces derniers interagissent et coexistent conjointement et directement sur le terrain.

III. CADRE MÉTHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE

Après avoir fourni une analyse approfondie de la littérature scientifique relative aux deux foyers de cette étude, c'est-à-dire les contours du télétravail dans son ensemble et la réalité à laquelle renvoie la conciliation entre les deux sphères de vie, il convient également de mesurer la relation entre ces derniers au sein de l'entreprise. Ainsi, le contexte méthodologique de l'étude (**A**) sera présenté afin de démontrer les raisons ayant conduit à opérer celle-ci, tout comme les objectifs de la recherche (**B**) seront également énoncés. De plus, afin d'entrer dans le vif de l'étude, une présentation de l'échantillon sujet à l'étude de terrain (**C**) sera réalisée dans le but d'avoir une idée sur la population interrogée lors de celle-ci et de connaître ses caractéristiques. Cette présentation comprend une description de l'échantillonnage étudié (**1**), ainsi que l'exposition des difficultés rencontrées lors de la collecte des données (**2**).

Dans un dernier effort méthodologique, le matériel utilisé pour mener à bien cette analyse et la procédure employée feront l'objet d'une description approfondie (**D**), l'objectif étant d'exposer les moyens auxquels ont été soumis les participants et de fournir plus de précisions quant aux choix opérés tout au long du processus. Enfin, les résultats obtenus seront présentés (**E**), pour lesquels une présentation (**1**) et une interprétation (**2**) détaillées seront réalisées, celles-ci permettant, in fine, de valider ou de réfuter les hypothèses préalablement émises (**3**), tout comme les limites auxquelles s'est heurtée l'étude seront énoncées (**F**).

A. Contexte méthodologique

À l'aube du 21^{ème} siècle, la nature même du monde professionnel a subi des transformations profondes, façonnées par l'évolution rapide des technologies du numérique. Parmi les changements les plus marquants, le télétravail s'est imposé comme une nouvelle norme, remodelant en profondeur la manière dont les salariés abordent leur travail et leur équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle. La généralisation du télétravail, accentuée par les circonstances exceptionnelles ayant marqué les dernières décennies, a instauré de nouveaux défis et enjeux, jetant ainsi une lumière crue sur la nécessité de concilier ces deux sphères, autrefois séparées.

Traditionnellement, le cadre de travail se limitait à l'espace physique de l'entreprise. Néanmoins, aujourd'hui, grâce à la technologie, les salariés peuvent exécuter leurs tâches à partir de n'importe quel endroit. Cette transition vers le télétravail a permis une flexibilité inégalée et a ouvert de nouvelles perspectives pour l'efficacité et la productivité. Toutefois, elle a également soulevé des préoccupations cruciales quant à la frontière entre vie personnelle et vie professionnelle.

La conciliation entre ces deux vies est devenue un enjeu central dans le monde professionnel contemporain. La frontière autrefois nette entre le bureau et le domicile s'est estompée, et il est devenu de plus en plus difficile de définir quand commence et quand se termine le travail. Cette situation a engendré une série de défis allant de la surcharge de travail à l'épuisement professionnel, en passant par la difficulté à maintenir des relations sociales équilibrées et des activités de loisirs enrichissantes.

Conscient de ces enjeux, ce travail de recherche se propose d'examiner de manière approfondie la conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle à l'ère du télétravail. Dans cette optique, la présente méthodologie décrit l'approche adoptée pour aborder cette question complexe. En mettant l'accent sur des méthodes de recherche rigoureuses et une analyse approfondie, il vise à éclairer les défis actuels et à proposer des solutions viables pour permettre aux travailleurs de naviguer avec succès dans ce nouvel environnement professionnel.

B. Objectifs de la recherche

C'est dans une perspective de compréhension de la relation bilatérale entre la pratique de télétravail et la conciliation entre les vies personnelle et professionnelle que se situe cette étude. L'initiative étudiée, expérimentée dans une entreprise sucrière française, repose sur une volonté de démontrer les incidences du télétravail sur l'équilibre travail-vie personnelle, et la manière dont les salariés sont amenés à coordonner leurs activités afin de parvenir à créer ou à maintenir un certain équilibre entre leurs activités personnelles et professionnelles.

Les objectifs de cette étude exploratoire sont d'étudier le rapport entretenu par la pratique du télétravail et la conciliation entre les deux sphères de vie (1) ; de rendre compte du point de vue des salariés concernés par la pratique (2) ; et de proposer des recommandations, si certaines en ressortent, en vue de permettre un meilleur cadre de conciliation entre les deux vies (3).

C. Description de l'échantillon

1. Présentation de l'échantillon

L'échantillonnage de cette étude a été restreint au service paie au sein duquel les missions ont été effectuées tout au long du contrat. Cette décision a été prise en vue de cibler une population spécifique de travailleurs qui expérimentent directement les dynamiques du télétravail et les défis de conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle au quotidien.

L'échantillonnage de l'étude comprend 23 salariés, ces derniers ayant des profils sociodémographiques et professionnels assez variés. Parmi eux, figurent 20 femmes et 3 hommes (**annexe 1**), dont 1 individu ayant entre 18 et 24 ans ; 10 ayant entre 25 et 34 ans ; 7 ayant entre 35 et 44 ans ; 4 ayant entre 45 et 54 ans ; et 1 ayant entre 55 et 64 ans (**annexe 2**). De même, 3 d'entre eux sont titulaires d'un BAC+2, 9 d'un BAC+3 et 11 d'un BAC+5 (**annexe 3**).

L'échantillonnage a été réalisé en combinant une approche qualitative (entretien individuel approfondi), ainsi qu'une approche purement quantitative (questionnaire d'enquête). Ces méthodes permettent de recueillir des informations variées et détaillées sur les expériences vécues par les salariés du service paie, notamment en ce qui concerne l'objet de la recherche.

Cette population a été ciblée de par sa diversité et sa pertinence pour l'étude. En se concentrant sur un échantillon interne, cette étude vise à fournir des perspectives spécifiques et détaillées sur les défis et les avantages du télétravail dans un contexte organisationnel familial.

En explorant les expériences et les points de vue des travailleurs du service, cette exploration aspire à apporter des éclairages essentiels pour une meilleure compréhension des enjeux liés à la conciliation entre les deux sphères de vie à l'ère du télétravail.

2. Difficultés de collecte des données

Dans le cadre de l'étude exploratoire, la mise en œuvre de la collecte des données s'est heurtée à deux principales difficultés, celles-ci ayant pesé un poids non-négligeable sur la taille de l'échantillon observé et étudié.

En effet, étant donné que le principal outil utilisé pour mener à bien cette étude soit un questionnaire, sa diffusion à grande échelle, notamment au niveau du groupe, a fait l'objet d'un refus du fait de la procédure particulière et complexe à laquelle celui-ci aurait dû être soumis. À cet égard, la formalisation d'un questionnaire a tout de même été opérée mais le contenu de ce-dernier a été contrôlé au préalable afin de vérifier la pertinence et la portée des interrogations posées. Toutefois, bien que la diffusion à l'échelle du groupe ait été refusée, sa diffusion au niveau du service a fait l'objet d'une validation permettant d'aboutir et d'offrir une approche quantitative de terrain. Ainsi, cette contrainte a joué un rôle important sur la collecte des données, ces dernières étant, de fait, peu nombreuses et ne permettant pas une grande représentativité.

De même, la sensibilité du sujet a également influencé la décision de restreindre l'échantillon. En effet, le télétravail est un mode de travail à l'égard duquel les opinions et les expériences peuvent considérablement varier. Les avis et ressentis des principaux concernés peuvent diverger et peuvent parfois même conduire à créer des polémiques ou des débats que les managers tenteraient au mieux d'éviter, ceci est particulièrement le cas au sein de Tereos pour lequel il représente un grand sujet. Ainsi, afin de prévenir toute controverse, il a été imposé de limiter le champ de l'étude à l'ensemble du service uniquement.

De fait, ces deux difficultés ont amené à restreindre la portée de l'étude et de la borner au simple service paie, offrant donc un échantillon moins important et limitant l'étendue de celle-ci.

D. Mise en place de l'étude

L'étude a été menée en utilisant une approche méthodologique triangulaire, combinant la revue de la littérature scientifique, un entretien approfondi et un questionnaire structuré. Cette approche permet une compréhension exhaustive et équilibrée du sujet de recherche, en intégrant des données provenant de sources variées.

- La revue de la littérature scientifique

La revue de la littérature scientifique a constitué la première étape de cette étude. Elle a permis de contextualiser le sujet, d'identifier les lacunes dans les connaissances existantes et de formuler des

hypothèses de recherche. Une recherche exhaustive a été menée dans des bases de données académiques afin de recueillir des articles, des études et des travaux pertinents. Les publications sélectionnées ont été analysées de manière critique pour éclairer les aspects théoriques et conceptuels de l'étude.

- L'approche quantitative

Le questionnaire structuré a été élaboré pour recueillir des données quantitatives spécifiques et permettre des analyses statistiques qui seront présentées et détaillées par la suite. Il a été administré en ligne à un échantillon représentatif de la population étudiée. Ce dernier comprenait des questions à choix unique, à choix multiples, à différenciation sémantique, à matrice, et des questions ouvertes pour capturer une gamme de réponses et de perspectives. Le recours à celui-ci a été une évidence de par la diffusion facilitée qu'il suscite mais également de par la garantie de l'anonymat des réponses récoltées. De plus, il permet de centraliser les réponses dans une seule et même base de données, permettant une exploitation simplifiée des résultats. Par ailleurs, cette méthode a été structurée en trois grands volets distincts.

- Premier volet : identité du salarié

Le premier volet est axé sur le profil du salarié et cherche à identifier ses informations identitaires tels que son sexe et sa tranche d'âge, ainsi que professionnelles telles que son niveau de qualification. En somme, ces interrogations permettent de dégager des variables sociodémographiques dont l'utilité sera perçue au moment de décrypter les résultats obtenus. Le choix de ces premières questions repose sur la volonté de pouvoir identifier les attributs du salarié et de mieux cerner son portrait afin de pouvoir mieux le dessiner lors de l'analyse détaillée.

- Deuxième volet : vie personnelle du salarié

Le second volet est, quant à lui, orienté sur sa vie personnelle afin d'avoir état de sa situation et d'appréhender les potentiels facteurs pouvant avoir un impact sur son travail en cas de difficile conciliation entre les deux sphères de vie. Ainsi, les questions « *avez-vous des enfants à charge ?* », « *avez-vous des contraintes familiales ?* » voire « *votre vie personnelle a-t-elle un impact sur votre travail en situation de télétravail ?* » (et le degré d'intensité) lui ont été posées dans le but de pouvoir épinglez les éventuelles obligations lui incombant (parentales ou familiales), celles-ci pouvant potentiellement avoir un poids sur la réalisation de ses tâches en période de télétravail et perturber l'équilibre entre les deux activités de vie.

- Troisième volet : vie professionnelle du salarié

Le troisième et dernier volet est voué à mettre en exergue la situation professionnelle du salarié et son rapport avec la pratique du télétravail de manière générale. Il permet également de voir la relation entretenue par ce mode de travail et l'équilibre travail-vie professionnelle.

De fait, nombre de questions ont été formulées dans le but de recueillir des informations exhaustives à ce sujet. Tout d'abord, de simples questions ont été posées afin de connaître la fréquence du recours au travail par semaine, cette possibilité pouvant être d'une ou de deux fois par semaine, et depuis quand le salarié a recours à cette pratique au sein de l'entreprise. Le choix de ces questions se base sur la résolution à souligner

l'importance de l'utilisation du télétravail ou non, et de mesurer son importance dans la problématique relative à l'équilibre de vie.

Dans le prolongement de cette quête à obtenir des informations détaillées et plurielles, le salarié a été soumis à un petit exercice lui permettant de classer, par ordre de préférence, les principales raisons le poussant à recourir au télétravail, ceci permettant d'avoir une idée d'ensemble sur ces dernières.

Étant donné les multiples conséquences que peut avoir le télétravail sur la relation de travail du salarié, comme indiqué dans la veille scientifique, et plus particulièrement sur les relations interpersonnelles, une question a été proposée afin de voir ce qu'il en est en réalité au sein du service. De fait, la formulation est la suivante : « *comment évaluez-vous la communication avec vos collègues et supérieurs hiérarchiques en télétravail ?* ». Le choix de cette question se justifie par la volonté d'affirmer ou de réfuter l'idée selon laquelle les relations de travail peuvent être perturbées par le mode distanciel.

Toujours dans un effort de mettre en lien la théorie scientifique et la pratique, le salarié a été questionné sur les principales difficultés rencontrées en télétravail, le but étant de percevoir s'il en éprouve tout autant que ce que la littérature en témoigne.

En ce qui concerne la frontière entre vie personnelle et vie professionnelle, plusieurs questions ont été formulées afin de creuser notre réflexion sur la relation bilatérale entre le télétravail et l'équilibre de vie. En effet, les frontières peuvent tendre à s'estomper si l'on en croit certains auteurs. Toutefois, l'objectif est de savoir ce qu'il en est vraiment sur le terrain. Ainsi, l'une des questions est la suivante : « *à quelle fréquence ressentez-vous le besoin de travailler en dehors de vos heures habituelles de travail ?* », celle-ci étant destinée à percevoir les effets de débordement que peut entraîner le télétravail sur la vie personnelle. Dans cette même lignée, la question « *avez-vous des outils ou des pratiques pour vous aider à séparer clairement votre vie personnelle de votre vie professionnelle en télétravail ?* » a été présentée afin d'apercevoir la nécessité ou non, pour le salarié, de devoir séparer ses deux sphères de vie. Pour aller plus loin, le salarié a été assujéti aux questions suivantes : « *le télétravail a-t-il amélioré votre équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle ?* » voire encore « *avez-vous le sentiment d'être bien soutenu(e) par votre manager ou votre équipe pour concilier vie personnelle et professionnelle en télétravail ?* ». Pour y aller plus directement, la question « *avez-vous déjà éprouvé des difficultés à concilier vos deux sphères de vie ?* » a été proposée, et selon la réponse, le salarié a été interrogé sur la fréquence de ces difficultés, à savoir « *régulières* », « *épisodiques* » ou « *rare* ».

La littérature est tentée d'affirmer que nombreux sont les avantages du télétravail, plus particulièrement ceux relatifs à l'autonomie ou encore, à la productivité du salarié. Ainsi, afin de pouvoir étayer cette idée, une question matrice figure dans la liste des interrogations. Ici, l'objectif est de connaître le ressenti du salarié vis-à-vis de cette affirmation. À cet effet, il a été soumis à la question suivante : « *en télétravail, vous vous sentez...* », « *plus autonome* », « *plus motivé(e)* », « *plus satisfait(e)* » et « *plus productif(ve)* ». Le choix de cette question découle de la volonté de démontrer la cohérence entre les faits relatés dans la littérature et ceux observés en pratique. Par ailleurs, ce n'est pas tout puisque, même si les bienfaits de ce dernier sont relevés, il est souvent indiqué qu'il est également source d'effets indésirables sur la santé des travailleurs. Dès lors, deux questions axées sur le bien-être ont été érigées afin d'en savoir plus sur cette problématique.

De fait, il a été de savoir « *les effets du télétravail ont-ils déjà eu un impact sur votre santé mentale ?* » et « *si oui, lequel* », ce à quoi une panoplie de possibilités est offerte ; mais également si des mesures à cet égard ont déjà été prises pour lutter contre ces effets nocifs pour la santé.

Enfin, dans un dernier élan de récolte d'informations, le salarié a été libre d'exprimer ses suggestions ou ses idées destinées à améliorer la conciliation entre les vies personnelle et professionnelle en période de télétravail. Ceci permet d'alimenter la base de données mais également de créer une liste de potentielles recommandations à mettre en œuvre par la suite, dans la limite du possible et du réalisable.

Ainsi, le choix des questions repose principalement sur la résolution à identifier la relation entre le télétravail et l'équilibre travail-vie personnelle qu'entretient le salarié, mais aussi de connaître son ressenti vis-à-vis de cette problématique ainsi que les efforts à fournir pour aller dans le sens d'une meilleure conciliation entre les deux sphères de vie.

- L'approche qualitative

L'entretien approfondi a été utilisé pour obtenir des données qualitatives riches et variées. Le participant volontaire a été invité à partager ses expériences, opinions et réflexions sur le sujet de recherche. L'entretien a été mené en personne et retranscrit, avec son consentement, pour une analyse ultérieure. Ce dernier a été mené pour compléter les données quantitatives obtenues par le questionnaire afin d'approfondir certains points.

Ainsi, grâce à cette procédure complète et au matériel utilisé, il a été possible de recenser des données qui vont permettre une analyse détaillée et approfondie des résultats obtenus.

E. Analyse des résultats

1. Présentation des résultats

Comme annoncé au préalable, la méthodologie adoptée repose sur une enquête approfondie comprenant un entretien avec un salarié télétravailleur, une enquête en ligne auprès d'un échantillon défini et une revue approfondie de la littérature existante sur le sujet.

L'analyse des données recueillies sera effectuée à l'aide d'outils statistiques et d'analyses qualitatives pour identifier les tendances et les différences significatives. En tirant parti de ces différentes méthodes, ce travail aspire à fournir des recommandations pratiques et des perspectives utiles pour les salariés et les managers cherchant à favoriser une conciliation équilibrée entre vie personnelle et vie professionnelle en période de télétravail.

Ainsi, dans les pages qui suivent, tenant compte de la recension des écrits, sera proposée une analyse détaillée et exhaustive des résultats et tendances obtenus au travers de l'enquête de terrain ayant été menée.

La réalisation d'une étude de terrain approfondie a été le pilier central de cette recherche, visant à explorer en profondeur les tenants et aboutissants du sujet abordé. La présentation et l'analyse des résultats représentent une étape cruciale dans la concrétisation de cette démarche scientifique. Les conclusions qui vont être

dévoilées émanent non seulement de l'observation rigoureuse sur le terrain, mais aussi de l'application méthodique de cadres conceptuels solides.

De fait, afin de dresser un cadre exhaustif proposant diverses variables d'intérêt, les participants ont été interrogés sur leur vie familiale. À cet égard, il est ressorti que 11 salariés ont des enfants à leur charge tandis que 12 n'en ont aucun (**annexe 4**). De plus, ils ont été interrogés sur l'existence ou non de contraintes familiales la semaine, interrogation à laquelle 13 ont répondu négativement et 10 ont répondu positivement (**annexe 5**). En creusant sur les cas ayant des contraintes, les concernés ont répondu :

- « *Conduire et récupérer les enfants à l'école et à la crèche : deux lieux différents, ouverture et fermeture à des heures différentes* » dans la majorité des cas ;
- « *Gestion du mercredi étant donné que les enfants ne vont pas à l'école* » ;
- « *Gestion du petit-fils certains jours de la semaine* » ;
- « *Récupérer l'enfant à l'école ou chez les grands-parents* ».

Ces affirmations mettent en avant le fait que certains salariés soient soumis à des contraintes familiales, ces dernières pouvant ainsi démontrer l'existence ou non d'un lien de corrélation entre ces obligations et une relation détériorée entre travail et famille vis-à-vis de la gestion des temps. La nature de cette relation sera présentée au fil de l'analyse des résultats obtenus.

Au fur et à mesure, un focus a été fait sur le recours à la pratique du télétravail. En effet, les participants ont été soumis à la question de savoir : « *ne pas recourir au télétravail aurait-il eu un impact sur votre vie personnelle ?* », interrogation à laquelle 19 ont répondu positivement et 4 ont répondu négativement (**annexe 6**). Ces résultats illustrent le fait que le télétravail constitue, d'une certaine manière, un mode de travail non négligeable permettant d'éviter toute collision entre les deux sphères de vie et pour lequel les salariés semblent tout de même s'accorder pour dire qu'il est un atout dans la conciliation entre les deux activités de vie, sans lequel des difficultés auraient été rencontrées.

De plus, ils ont été soumis à la question de savoir : « *votre vie personnelle a-t-elle un impact sur votre travail en situation de télétravail ?* ». Parmi les réponses, 15 d'entre eux, soit 65,2% des répondants, affirment qu'elle n'a aucun impact tandis que 8, soit 34,8% des participants, affirment qu'elle en a un (**annexe 7**). D'après ces salariés, elle aurait un léger impact, ce qui laisse supposer que les deux domaines de vie ne soient pas trop bouleversés et confondus en période de télétravail.

Lorsque les participants sont questionnés sur les principales raisons les conduisant à privilégier la pratique du télétravail, par ordre de préférence, les résultats indiquent le classement suivant :

- « *Réduction des temps de déplacement* » ;
- « *Meilleure conciliation vie personnelle - vie professionnelle* » ;
- « *Meilleure concentration* » ;
- « *Augmentation de la productivité* » ;

- « *Augmentation de la motivation* » (**annexe 8**).

Ainsi, ces résultats mettent en avant les principales raisons, parmi lesquelles la réduction des temps de déplacement et une meilleure conciliation entre les sphères de vie figurent en tête de liste. Ces derniers ne sont pas étonnants puisqu'ils avaient déjà été soulignés dans la littérature scientifique comme étant les principaux bienfaits du télétravail et principaux facteurs à l'origine du recours à celui-ci.

Dans le prolongement de la recherche relative aux conditions de travail vécues en temps de télétravail, la question : « *comment évaluez-vous la communication avec vos collègues et supérieurs hiérarchiques en télétravail ?* » a été proposée, à laquelle 12 répondants, soit 52,2% d'entre eux, ont répondu qu'elle était excellente ; 8 répondants, soit 34,8% d'entre eux, ont répondu qu'elle était bonne ; et 3 répondants, soit 13% d'entre eux, ont répondu que celle-ci était acceptable (**annexe 9**). Ces résultats mettent en lumière le fait que la communication reste bonne voire excellente, bien que ces derniers soient pourtant en distanciel. À cet égard, le télétravail ne constitue aucun facteur à risque important quant à la communication entre les membres de l'équipe.

De surcroît, les sujets de l'étude ont été amenés à relever si ces derniers rencontraient ou non des difficultés en période de télétravail. Il en ressort ainsi les résultats suivants :

- 10 salariés ne rencontrent aucune difficulté particulière ;
- 9 salariés ressentent tout de même un isolement social ;
- 2 salariés rencontrent d'autres difficultés non précisées ;
- 5 salariés ont des difficultés à séparer leur vie personnelle et leur vie professionnelle ;
- 3 salariés sont confrontés à des problèmes techniques ayant des incidences sur la bonne exécution des tâches ;
- 1 salarié rencontre des difficultés de concentration (**annexe 10**).

Cette diversité de résultats témoignent de ressentis différents sur la question, permettant de montrer que des difficultés sont tout de même rencontrées en télétravail, qu'elles soient d'ordre social ou technique.

Dans le but de pousser un peu plus loin l'analyse et suite à des observations constatées lors de certaines périodes de travail, les participants ont été soumis à la question suivante : « *à quelle fréquence ressentez-vous le besoin de travailler en dehors de vos heures habituelles de travail ?* ». À celle-ci, il en ressort que :

- 17 répondants, soit près de $\frac{3}{4}$ des salariés interrogés, travaillent parfois plus que ce qui est normalement et légalement prévu par le contrat ;
- 3 répondants, soit 13% d'entre eux, travaillent très souvent davantage lors de leurs journées de travail ;
- 2 répondants, soit 8,7% d'entre eux, ne travaillent jamais en dehors de leurs heures de travail ;

- 1 répondant, soit 4,3% d'entre eux, travaille rarement en dehors de ses horaires habituels (**annexe 11**).

Ainsi, cela démontre que la possibilité de faire du télétravail peut avoir un effet incitatif sur les salariés amenés à travailler au-delà de leur durée légale de travail, mais également un effet de débordement du travail sur la vie personnelle puisque le temps normalement consacré à la sphère familiale se réduit au profit du temps de travail prolongé.

De plus, l'étude a tenté de savoir si les répondants avaient recours à des outils ou pratiques leur permettant une séparation claire entre leurs deux sphères de vie. Les données obtenues démontrent que 12 salariés, soit 52,5% des répondants, ne cherchent pas à recourir à des outils ou pratiques particuliers tandis que 9 salariés, soit 39,1% des répondants, utilisent des méthodes spécifiques destinées à séparer leurs sphères de vie. De plus, 1 salarié, soit 4,3% des répondants, ne pense pas que la recherche de solution soit nécessaire et 1 salarié, soit 4,3% des répondants, cherche mais n'a pas encore trouvé de solution (**annexe 12**). De manière générale, les résultats sont mitigés, beaucoup ne cherchent pas à mettre en place de séparation claire, autant que d'autres recourent à des méthodes spécifiques.

Toujours dans le but de démontrer la cohérence entre les faits relatés par l'état de l'art et ceux observés sur le terrain, les sujets ont été soumis à la question de savoir s'ils se sentaient plus ou moins productifs en travail par rapport au présentiel. Il en ressort que :

- 7 salariés interrogés, soit 30,4% des répondants, ont une productivité équivalente ;
- 5 salariés interrogés, soit 21,7% des répondants, se sentent beaucoup plus productifs ;
- 11 salariés interrogés, soit 47,8% des répondants, se sentent légèrement plus productifs (**annexe 13**).

Les effets constatés du télétravail sur la productivité semblent peu remarquables, contrairement à ce que la littérature peut relever. En effet, on constate qu'elle ne serait pas particulièrement plus accrue en télétravail qu'en présentiel. Ceci vient donc nuancer les propos relevés dans la théorie.

Afin d'offrir une perspective approfondie sur la relation entre le télétravail et l'équilibre des vies, les salariés ont été interrogés sur la question suivante : « *le télétravail a-t-il amélioré votre équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle ?* ». Ici, on remarque que :

- 14 salariés, soit 60,9% des répondants, estiment qu'il l'a nettement amélioré ;
- 2 salariés, soit 8,7% des répondants, considèrent qu'il n'a eu aucun effet ;
- 6 salariés, soit 26,1% des répondants, relèvent qu'il l'a légèrement amélioré (**annexe 14**).

Ainsi, in globo, le recours au télétravail a tout de même eu un effet positif sur l'équilibre de vie des salariés sondés, comme en témoignent les résultats obtenus. Le télétravail peut donc apparaître comme un mode de travail offrant un bon équilibre de vie.

Par ailleurs, toujours dans le but d'accorder théorie et pratique, les participants ont été assujettis à la question suivante : « *avez-vous le sentiment d'être bien soutenu(e) par votre manager ou votre équipe pour concilier*

vie personnelle et professionnelle en télétravail ? ». La majorité d'entre eux, c'est-à-dire 17 salariés, soit près de $\frac{3}{4}$ des répondants, ont déclaré se sentir totalement soutenus par leur manager ou leur équipe tandis que 6 salariés, représentant légèrement plus de $\frac{1}{4}$ des répondants, ont déclaré se sentir partiellement soutenus (**annexe 15**). De fait, cela illustre et renforce l'idée selon laquelle le soutien est un facteur important et que la hiérarchie ou les collègues peuvent être un bon levier offrant une meilleure conciliation entre les deux domaines de vie.

De même, ils ont été exposés à la question : « *avez-vous déjà éprouvé des difficultés à concilier vos deux sphères de vie ?* ». À ce propos, les résultats montrent que 11 salariés, soit 47,8% des répondants, n'ont jamais rencontré de difficulté, tandis que 12 salariés, soit 52,2% des répondants, en ont déjà rencontré (**annexe 16**). Afin de mesurer la fréquence de ces difficultés, ils ont eu la possibilité de le faire en précisant si celles-ci étaient rares, épisodiques ou régulières. Il en ressort que pour 4 salariés, soit 30,8% de l'échantillon, celles-ci sont rares ; pour 8 salariés, soit 61,5% de l'échantillon, elles sont épisodiques ; et pour 1 salarié, soit 7,7% de l'échantillon, celles-ci sont régulières (**annexe 17**). De manière générale, ces difficultés ne sont pas trop fréquentes, ce qui signifie que la conciliation ne semble pas être difficile à opérer. Toutefois, celles-ci semblent apparaître à certaines périodes bien précises. Ils ont également eu la possibilité de s'exprimer sur les raisons à l'origine de cette confrontation à ces difficultés. Les salariés concernés soulignent les raisons suivantes :

- « *Difficultés à se déconnecter et à ne pas penser au travail* » ;
- « *Famille monoparentale* » ;
- « *Densification du travail en période de paie* » ;
- « *Pics d'activités qui entraînent des heures supplémentaires le soir ou le week-end* ».

Celles-ci ont permis d'offrir un éclairage sur les facteurs à l'origine d'une « *mauvaise* » conciliation entre les deux sphères de vie, ces dernières pouvant autant être liées au travail en lui-même, nécessitant d'être en connexion continue avec, qu'au cadre familial, voire plus précisément à la nature même de la famille.

Par la suite, une question matrice a été présentée aux sujets afin de savoir s'ils se sentaient plus autonomes, motivés, satisfaits et productifs en télétravail. Les résultats ont montré le constat suivant :

- 11 salariés sont totalement d'accord pour dire qu'ils sont plus autonomes, 7 salariés sont d'accord et 5 sont neutres ;
- 11 salariés sont neutres pour dire qu'ils sont plus motivés, 8 salariés sont d'accord avec cette affirmation, 3 salariés sont totalement d'accord et 1 salarié n'est pas du tout d'accord ;
- 7 salariés sont neutres pour dire qu'ils sont plus satisfaits, 7 sont totalement d'accord, 8 sont d'accord, et 1 n'est pas d'accord ;
- 13 salariés sont d'accord pour dire qu'ils sont plus productifs, 6 sont neutres et 4 sont totalement d'accord (**annexe 18**).

Ces résultats mettent en exergue le fait que les salariés ont des avis mitigés quant à l'augmentation de leur performance, de leur motivation et de leur satisfaction au travail. Toutefois, pour nombre d'entre eux, le télétravail semble tout de même améliorer leur autonomie et leur productivité.

De plus, il a été de savoir si la charge de travail des salariés était modifiée en période de télétravail. À cette interrogation, il en ressort que pour 19 salariés interrogés, soit 82,6% des participants, elle reste la même tandis que pour 4 salariés interrogés, soit 17,4% des participants, elle augmente (**annexe 19**). Par ailleurs, dans le cadre du recours à la méthode qualitative, au travers d'un entretien avec une manager, celle-ci a nuancé le propos en soulignant que ce n'était pas le télétravail en lui-même qui augmentait la charge de travail mais le fait d'avoir la possibilité d'y recourir qui, de fait, lui permettait de pouvoir travailler davantage et d'avancer voire d'anticiper ses tâches.

En outre, les sujets ont été interrogés de sorte à savoir si leur organisation et leur manière de travailler étaient différentes en présentiel et en télétravail. À cela, 9 salariés interrogés, soit 39,1% des répondants, ont affirmé qu'elles restaient les mêmes tandis que 14, soit 60,9% des répondants, ont affirmé qu'elles étaient différentes (**annexe 20**). Relativement aux salariés ayant répondu qu'elles étaient différentes, les raisons qui en sont ressorties sont exposées ci-après :

- « *Gestion des horaires, commencer plus tôt ou plus tard ou finir plus tôt ou plus tard* » dans la grande majorité des cas ;
- « *Je suis beaucoup moins sollicité en télétravail que lorsque je suis en présentiel, et mes horaires de travail sont plus larges en télétravail étant donné que je n'ai pas de transport à prendre* » ;
- « *J'imbrique des activités privées dans mes tâches professionnelles (au lieu d'aller prendre un café, je m'occupe d'une lessive)* ».

Ces principales raisons montrent bien que si l'organisation du télétravail est modifiée, cela est dû aux avantages offerts par le télétravail, comme la suppression du temps de déplacement, qui permettent d'être plus flexible au niveau des horaires de travail mais également dans la gestion des tâches des deux domaines de vie. Toutefois, à d'autres égards, cela permet aussi de voir que le télétravail peut amener à créer des incursions du domaine privé dans le domaine professionnel comme en témoigne l'une des réponses selon laquelle des activités privées sont réalisées pendant le temps de travail, confortant ainsi l'idée d'un brouillage des frontières puisque les deux sphères ne sont pas correctement séparées.

Dans l'organisation des journées de travail, il existe une règle de présence en vertu de laquelle les membres de l'équipe doivent être présents au moins 3 journées dans la semaine au bureau. De fait, les sujets ont été questionnés afin de savoir si, selon eux, cette règle est un bon remède au brouillage des frontières. Ici, les résultats montrent que 4 salariés, soit 17,4% des répondants, affirment qu'elle n'en est pas un tandis que 19 autres salariés, représentant 82,6% des répondants restants, affirment qu'elle en est un (**annexe 21**). Ainsi, ces résultats montrent que la mise en place de certaines règles organisationnelles peut apporter un aspect positif sur la conciliation entre les deux sphères de vie.

Dans le but de laisser les répondants s'exprimer un peu et de proposer des suggestions visant justement à permettre une meilleure conciliation entre la vie personnelle et la vie professionnelle, une question spécialement dédiée à leurs idées a été formulée. Quelques idées ont été proposées :

- « *Se déconnecter, bien gérer son temps de travail, se consacrer à son entourage et prévoir du temps pour les loisirs* » ;
- « *Se fixer des règles et horaires lors du télétravail afin que le travail n'empiète pas sur la vie personnelle* » ;
- « *S'isoler, avoir un endroit dédié au travail* » ;
- « *S'habiller comme si on allait au bureau* » ;
- « *Savoir prendre des pauses* »

Ces diverses suggestions ont été recueillies dans le but de pouvoir avoir une idée d'ensemble sur les potentielles pratiques pouvant s'offrir aux salariés afin qu'ils puissent mieux gérer leurs différents temps de vie, et pourquoi pas les offrir en guise de recommandations à l'entreprise.

Étant donné que la littérature fait souvent un lien entre le télétravail et la santé mentale des salariés, l'intérêt des dernières questions était de savoir si justement les effets du télétravail avaient déjà eu un impact sur leur santé mentale. Contre toute attente, les témoignages ont montré que :

- 17 salariés, soit 73,9% de l'échantillon, répondent que non ;
- 6 salariés, soit 26,1% de l'échantillon, répondent que oui (**annexe 22**).

Pour ceux répondant positivement, les effets relevés sont du stress pour la majorité des concernés mais également des insomnies, un burn-out et une dépression pour très peu d'entre eux (**annexe 23**). De fait, dans l'ensemble, le télétravail suscite quelques effets négatifs sur la santé des salariés de l'entreprise.

Dans le même sens, et pour finir, la curiosité s'est portée sur le fait de savoir si des mesures destinées à améliorer le bien-être avaient déjà été prises. Les réponses ont démontré que, pour 21 salariés, soit 91,3% de l'échantillon, des mesures n'avaient pas été prises alors que pour 2 salariés, soit les 8,7% restants, des mesures ont déjà été prises en ce sens (**annexe 24**). Les mesures ayant été prises seraient les suivantes :

- « *Circulation d'un questionnaire relatif au bien-être recensant nos besoins et ressentis* » ;
- « *Une période de 16 mois de télétravail visant à me protéger pendant la Covid-19 car personne fragile, du soutien et de la communication* ».

De même, pour rebondir sur ces résultats, une nuance a été apportée grâce à l'entretien réalisé avec la manager d'équipe. En effet, celle-ci a souligné que des mesures n'avaient pas spécialement été prises parce que le besoin ne se faisait pas ressentir, notamment grâce au fait d'avoir une belle équipe, des supérieurs investis et soucieux du bien-être, un environnement de travail propice à l'épanouissement et l'existence de nombreux avantages.

En somme, tous les résultats obtenus dans le cadre des méthodes quantitative et qualitative ont permis de mettre l'accent sur les ressentis et le vécu des télétravailleurs au sein de l'entreprise Tereos. L'ensemble de ces données a permis d'avoir une approche de terrain, celle-ci pouvant désormais être confrontée à celle observée dans la littérature. Ainsi, après avoir été présentées, toutes ces données vont faire l'objet d'une interprétation qui va conduire à vérifier si les études littéraires et l'étude de terrain s'accordent ou s'opposent.

2. Interprétation des résultats

Après avoir été présentés, les résultats recensés auprès de l'échantillonnage de l'étude vont être interprétés et liés à ceux relevés dans la revue scientifique.

La littérature est souvent tentée de relever que les effets du télétravail sur l'équilibre de vie sont ambivalents. Comme tout mode de travail, il présente autant de bienfaits que de méfaits. En effet, au niveau des bienfaits pour les salariés, on relève souvent que les effets du télétravail permettent plus de disponibilité pour les activités et relations familiales, un contrôle plus important des moments consacrés au travail et une plus grande flexibilité temporelle. De plus, il est bénéfique pour la qualité du travail fourni puisque, pour certaines tâches, leur travail sera plus efficace car ils pourront bénéficier d'une concentration optimale et, en conséquence, d'une meilleure productivité. Les résultats obtenus lors de l'étude de terrain ont permis de conforter les idées suivantes :

- Une meilleure disponibilité pour les activités familiales puisque certains individus ont tendance à imbriquer certaines activités privées lors des activités de travail, leur offrant la possibilité d'y accorder plus de temps ;
- Une meilleure flexibilité temporelle en termes d'organisation des horaires de travail puisqu'ils peuvent organiser leurs horaires avec beaucoup d'agilité lorsqu'ils sont à domicile ;
- Une meilleure concentration puisque les salariés sont moins interrompus par les collègues ou le bruit ambiant dans l'openspace ;
- Une meilleure productivité et une meilleure performance en raison d'une meilleure concentration.

En outre, le télétravail présente également des méfaits. En effet, la littérature souligne que les télétravailleurs ressentent une forte pression et parviennent difficilement à faire face conjointement aux exigences familiales et professionnelles. De même, il ressort que l'enchevêtrement spatio-temporel des activités professionnelles et personnelles est source d'une frontière plus floue entre leurs différents domaines de vie, et qu'un mauvais arbitrage peut entraîner des effets sur la santé mentale des individus, tels que de l'épuisement, de la fatigue, de l'anxiété voire de la dépression. En outre, l'isolement social des télétravailleurs a également été abordé. En revanche, l'étude de terrain a pu, quant à elle, démontrer que :

- En télétravail, aucune pression plus forte n'est ressentie par les salariés de l'échantillonnage ;

- La frontière ténue entre les deux sphères de vie est bien présente puisque certains imbriquent des activités privées dans le cadre des activités professionnelles, ce qui peut tendre à créer l'amenuisement de la frontière ;
- Quelques effets négatifs sur la santé mentale des individus ont été relevés, la plupart du temps du stress voire, dans quelques cas, des insomnies ou un burn-out ;
- Le mode distanciel n'a aucun impact négatif sur la communication entre les salariés grâce à l'utilisation de différents canaux d'échange ;
- Le télétravail peut bel et bien provoquer l'isolement des télétravailleurs puisque le ressenti de l'échantillon est identique à celui exprimé dans les études littéraires. Il ne concerne pas tout le monde mais existe tout de même.

Ainsi, il semblerait que l'affrontement de la littérature et de l'étude de terrain semble apporter plus de points de convergence que de divergence, notamment au niveau des bienfaits qui ont été relevés dans les deux cas. De fait, elles s'accordent au niveau des avantages du télétravail sur les salariés. De même, au niveau des inconvénients, des convergences tendent à être observées au niveau du ressenti et des effets sur la santé, ce qui fait qu'elles s'accordent plus qu'elles ne se détonnent. De manière générale, les effets observés tant dans la littérature que sur le terrain sont plutôt similaires malgré quelques contrastes.

Enfin, toutes ces interprétations vont maintenant permettre de revenir sur les hypothèses émises au préalable et de vérifier leur véracité ou, a contrario, leur fausseté.

3. Hypothèses

Grâce aux apports de la littérature, trois grandes hypothèses ont pu être émises, celles-ci ayant pour but de confronter les faits relatés par la science à ceux observés en réalité sur le terrain.

À cet égard, il convient de reprendre chaque hypothèse, l'une après l'autre, afin de voir si celle-ci peut faire l'objet d'une validation ou, a contrario, d'une réfutation selon ce qu'il ressort des résultats obtenus dans la base de données.

- **Hypothèse n°1 : le télétravail a un effet globalement positif sur l'équilibre vie personnelle et vie professionnelle**

Ce premier postulat étaye le fait que le télétravail génère un effet positif quant à l'équilibre entre les deux sphères de vie du salarié. À travers une analyse rigoureuse des données et des études pertinentes, il est possible de confirmer que les technologies du numérique sont source d'opportunités pour le salarié, notamment pour celui désireux de travailler en tout lieu et à n'importe quel moment. De plus, le télétravail lui permet d'organiser son travail à sa manière, de sorte qu'il puisse concilier ses deux sphères de vie comme il le souhaite, étant donné la flexibilité au niveau des horaires et de l'organisation du travail qui lui est offerte.

Il n'en demeure pas moins que ce mode de travail accroît son autonomie, surtout en ce qui concerne l'organisation de son temps de travail, compétence essentielle afin de pouvoir gérer les nombreuses exigences ou tâches à effectuer et, en parallèle, les nombreux rôles à remplir.

En conclusion, à la lumière des arguments présentés et des données disponibles, il est possible de valider cette première hypothèse. Les avantages tels que la flexibilité accrue, l'autonomie et la possibilité d'intégrer harmonieusement le travail dans la vie quotidienne renforcent la probabilité que le télétravail puisse contribuer de manière significative à un meilleur équilibre entre les sphères personnelle et professionnelle des individus.

- **Hypothèse n°2 : la frontière entre les deux sphères de vie est poreuse**

Ce second postulat affirme que la frontière entre les sphères de vie personnelle et professionnelle est poreuse, ce qui signifie que les limites traditionnelles entre ces deux domaines sont de plus en plus perméables. En examinant attentivement cette notion et en analysant diverses perspectives, il est possible de proposer une réponse à cette hypothèse en se basant sur plusieurs observations substantielles.

En effet, les résultats préalablement présentés permettent de mettre en exergue le fait que, étant donné que le télétravailleur soit à son domicile, il est plus propice à être sujet à de nombreuses contraintes familiales lors de ses journées de travail. De même, le fait d'avoir son matériel professionnel à disposition peut conduire le salarié à travailler à n'importe quel moment, et parfois même à dépasser ses horaires habituels et contractuels de travail, ces derniers pouvant déborder sur la soirée voire le week-end. Ainsi, le salarié est exposé à un prolongement à l'exposition de sa demande de travail et à effectuer, inconsciemment, des heures supplémentaires, normalement consacrées à sa vie famille.

En conclusion, à la lumière des éléments présentés et des nouvelles tendances, il est justifié de valider l'hypothèse selon laquelle la frontière entre les sphères de vie personnelle et professionnelle est poreuse. Les avancées technologiques et les nouvelles méthodes de travail ont contribué à rendre les limites entre ces sphères plus perméables, créant ainsi de nouvelles dynamiques et défis pour les individus dans leur quête d'équilibre et de bien-être.

- **Hypothèse n°3 : les risques de brouillage peuvent être réduits par le recours à des outils et modalités d'organisation du télétravail spécifiques**

L'hypothèse avancée propose que les risques de brouillage, c'est-à-dire la confusion et le chevauchement entre les sphères de vie en contexte de télétravail, peuvent être atténués grâce à l'utilisation d'outils et de modalités d'organisation spécifiques. Cela met en avant l'idée que des pratiques et des politiques bien définies pourraient aider à établir des frontières claires entre ces deux domaines. En examinant attentivement cette idée et en se basant sur des observations concrètes, il est possible d'apporter une réponse concrète à cette proposition.

De fait, il est ressorti que l'instauration de règles, propres à chacun voire collectives, ou la mise en place de modalités spécifiques d'organisation peuvent tendre à diminuer les risques de brouillage. En effet, comme indiqué dans la présentation des résultats de l'enquête quantitative, la mise en place d'une modalité

d'organisation, notamment l'exigence d'être au moins trois jours au bureau, peut être un bon remède au brouillage des frontières de vie. Ainsi, la mise en place de telles pratiques peut être un levier d'action nécessaire et indispensable pour maintenir un bon équilibre de vie. Par ailleurs, il semblerait également que le fait de créer un environnement propre à l'espace de travail, comme le fait d'avoir une pièce dédiée au travail chez soi, puisse être une solution contre tout brouillage.

En conclusion, cette troisième et dernière hypothèse, appuyant l'idée selon laquelle le recours à des outils et modalités d'organisation du télétravail peut atténuer les risques de brouillage, est également vérifiée et validée.

De manière plus générale, les trois hypothèses ont fait l'objet d'une vérification et d'une validation. Ainsi, cela peut témoigner du fait que la littérature et la réalité du terrain semblent s'accorder à cet égard et qu'il n'existe aucun fossé significatif entre elles, du moins selon les observations exploratoires.

F. Limites

La principale limitation de cette étude réside dans la taille réduite de l'échantillon utilisé pour l'analyse. En raison de contraintes organisationnelles et logistiques, le nombre de participants a été restreint, ce qui pourrait influencer la généralisation des résultats. Une taille d'échantillon plus importante aurait pu permettre une meilleure représentativité de la population étudiée, et ainsi renforcer la validité externe des conclusions. Par conséquent, il est essentiel de considérer avec prudence toute extrapolation des résultats, au-delà de l'échantillon spécifique, inclus dans cette étude.

Il est important de noter que cette étude se concentre principalement sur un aspect spécifique du phénomène étudié, excluant ainsi d'autres variables potentiellement pertinentes. Les interactions complexes et les multiples dimensions d'un sujet aussi complexe pourraient nécessiter des investigations ultérieures pour obtenir une image plus complète et nuancée.

De même, il faut reconnaître ces limites intrinsèques afin de les considérer avec discernement dans l'interprétation des implications et des applications potentielles de cette recherche. Des enquêtes plus approfondies et des échantillons plus vastes pourraient contribuer à atténuer ces limitations et à fournir une base plus solide pour de futures avancées sur le sujet.

En outre, il n'est pas impossible que les participants à une étude quantitative puissent répondre de manière biaisée, soit inconsciemment, soit délibérément, ce qui peut alors fausser les résultats et venir perturber la démonstration de la réalité telle que réellement vécue au sein du service. Cette limite mérite d'être éclairée puisque, étant donné la sensibilité que le télétravail représente, certains m'avaient déjà informée quant à cette possibilité, ce qui nécessite ainsi de la relever pour prévenir toute éventualité.

De plus, une difficulté est apparue, celle de saisir les interactions complexes. En effet, les interactions entre vie personnelle et vie professionnelle à l'ère du télétravail sont souvent complexes et dynamiques. Les études quantitatives peuvent avoir du mal à capturer ces interactions de manière précise et complète.

Il en est de même que les effets du télétravail sur la conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle pourraient prendre du temps à se manifester pleinement. Une étude quantitative à court terme pourrait ne pas saisir les effets à long terme de manière adéquate.

Au travers de cette étude et de cette analyse détaillée, il a pu être possible de mettre en avant les tendances vécues et observées au sein du service à l'égard du ressenti des salariés vis-à-vis de la problématique de la conciliation entre les sphères de vie à l'ère du télétravail. Toutefois, au-delà de la simple retranscription de la réalité dont elle témoigne, cette étude approfondie a également permis de mettre l'accent, ou du moins de faire ressortir quelques pistes d'amélioration futures afin de garantir une meilleure conciliation entre les deux domaines de vie des salariés concernés.

IV. RECOMMANDATIONS

Ce volet fait état des différents dispositifs pouvant être mis en œuvre afin de réguler l'usage que les salariés et les collectifs de travail ont des technologies du numérique et, de fait, permettre une meilleure conciliation entre leur vie personnelle et leur vie professionnelle à l'ère du télétravail.

En s'appuyant sur les perspectives obtenues à la fois par l'exploration académique et les données empiriques, ces recommandations offrent une base solide pour l'élaboration de stratégies adaptées à un environnement professionnel en constante évolution.

Au niveau des pratiques que les salariés peuvent mettre en place, celles-ci peuvent être les suivantes :

- Établir une routine quotidienne :
 - Fixer une heure de début et de fin de travail afin d'éviter de travailler excessivement et de déborder sur le temps privé ;
 - Prévoir des pauses régulières pour se reposer et se déconnecter.
- Construire un environnement et un cadre de travail propices à la réalisation des tâches de travail dans un confort optimal :
 - Créer un environnement de travail ergonomique et confortable ;
 - Éviter de travailler depuis le lit ou le canapé pour séparer les espaces de travail et de détente.
- Maintenir la communication avec l'équipe :
 - Favoriser des communications régulières avec les collègues et les managers ;
 - Utiliser des outils de communication tels que les appels vidéo et les messageries instantanées afin de rester connecté.
- Définir des limites claires :
 - Informer les proches des heures de travail pour éviter les interruptions ;
 - Planifier des tâches à accomplir chaque jour pour ne pas être tenté d'en effectuer plus que prévu ;
 - Éviter de répondre aux courriels ou aux messages professionnels en dehors des heures de travail prévues, sauf en cas d'urgence.

Toutefois, cette initiative peut également émaner du manager pouvant conduire plusieurs actions conciliant les deux sphères de vie :

- Communiquer et soutenir, de manière fédératrice, les équipes de travail sur les enjeux du télétravail et les facteurs risques ;

- Proposer une formation aux collectifs de travail afin que ces derniers puissent se préparer au télétravail, dans une logique de sensibilisation et de compréhension des implications qu'il génère afin d'avoir une pratique optimisée et efficace de ce mode travail, notamment vis-à-vis de l'instauration d'une frontière claire entre les deux sphères de vie, et leur donner quelques astuces ;
- Donner le choix aux salariés quant à l'organisation du télétravail afin qu'il soit considéré comme une opportunité et non pas une contrainte ;
- S'adapter aux contraintes des salariés, dans la limite du raisonnable et du possible :
 - Permettre une flexibilité temporelle au niveau des horaires et des journées de télétravail voire accorder du temps partiel.
- Réaliser des évaluations trimestrielles afin de recenser les besoins des salariés en termes d'équilibre entre leurs domaines de vie.

Ces recommandations ne sont que de simples propositions pouvant tendre à améliorer l'équilibre de vie entre les salariés, en espérant qu'elles puissent être viables et efficaces vis-à-vis d'une meilleure conciliation entre les vie personnelle et professionnelle de ces derniers. En embrassant ces quelques recommandations, les entreprises peuvent non seulement répondre aux défis actuels, mais aussi façonner un avenir du travail plus sain pour leurs collaborateurs.

CONCLUSION

Cette étude approfondie sur les enjeux du télétravail et son impact sur la conciliation des sphères personnelle et professionnelle a révélé des perspectives significatives pour garantir une conciliation efficace à l'ère actuelle. À travers une exploration approfondie de la littérature scientifique et une analyse minutieuse des réalités observées sur le terrain, cette recherche a mis en lumière la complexité des défis auxquels les salariés sont confrontés lorsqu'ils sont en télétravail.

Il est clair que le télétravail, bien qu'offrant une flexibilité appréciable, peut également entraîner des conflits entre les exigences professionnelles et personnelles. L'émergence d'un nouvel environnement de travail a nécessité une adaptation rapide des individus, tant sur le plan organisationnel que personnel. Cependant, cette transition n'a pas été exempte de défis, tels que la difficulté à délimiter les frontières entre les heures de travail et de détente, ainsi que le risque de surcharge de travail due à la disponibilité constante des technologies de communication.

Cependant, les insights tirés de cette étude permettent de mieux appréhender les leviers d'action qui peuvent être activés pour favoriser une meilleure conciliation. Les principaux acteurs dans ce processus sont les salariés et les managers. Les salariés doivent cultiver des pratiques de gestion du temps, comme l'établissement de routines quotidiennes, la création d'espaces de travail dédiés et la prise de pauses régulières pour préserver leur bien-être physique et mental. Parallèlement, les managers ont un rôle pivot à jouer en fournissant un soutien adéquat, en fixant des attentes claires et en encourageant une culture organisationnelle qui valorise l'équilibre entre travail et vie personnelle.

La conciliation n'est pas une destination mais un voyage perpétuel, une recherche continue d'harmonie entre les exigences professionnelles et les aspirations personnelles. Les enseignements issus de cette étude offrent une feuille de route pour l'entreprise et les salariés, les guidant vers des ajustements judicieux pour optimiser le potentiel du télétravail tout en minimisant les écueils.

En somme, cette recherche démontre que la réussite de la conciliation entre les domaines de vie dans le contexte du télétravail nécessite une approche holistique, impliquant à la fois des ajustements individuels et des interventions organisationnelles. Les enseignements tirés de cette étude peuvent servir de fondement solide pour la mise en place de politiques et de pratiques plus efficaces, visant à créer un environnement de travail plus équilibré, épanouissant et productif pour tous les acteurs impliqués.

En conclusion, le télétravail émerge comme un mode de travail en constante métamorphose, dont les répercussions futures demeurent encore insaisissables. Son ascension incontestable dans le paysage professionnel soulève la question cruciale de sa prépondérance imminente. À mesure que sa place s'intensifie, il devient impératif de se demander si cette pratique ne risque pas de nous submerger, laissant en suspens la maîtrise de ses retombées ultérieures.

BIBLIOGRAPHIE

ALIS, D. & DUMAS, M. (2010). « *L'articulation vie professionnelle et vie personnelle : du conflit à l'enrichissement* ». Temps de travail et GRH, Ed. Vuibert, coll. AGRH, p. 77-91.

BABIN DHAS, D. (2015). « *A report on the importance of work-life balance* ». International journal of applied engineering research. 10. p. 21659-21665.

BAINES, S. & GELDER, U. (2002). « *What is family friendly about the workplace in the home ? The case of self-employed parents and their children* ». Technology, work and employment, vol. 18, n° 3, p. 223-234.

BARGONE FISETTE, T. (2017). « *Transformation de l'organisation du travail et espace de travail collaboratif : Analyse d'espaces de coworking avec la perspective de la théorie des configurations organisationnelles* ». Montréal, p. 267.

BENTLEY, T., TEO, S., MCLEOD, L., TAN, F., BOSUA, R. & GLOET, M. (2016). « *The role of organisational support in teleworker wellbeing : a socio-technical systems approach* ». Applied ergonomics. 52. p. 207-215.

BERGEAUD, A., CETTE, G. & DRAPALA, S. (2023). « *Telework and Productivity before, during and after the COVID-19 Crisis* ». Economics and statistics, p. 73–89.

BIRON, M. & VAN VELDHOVEN, M. (2016). « *When control becomes a liability rather than an asset : comparing home and office days among part-time teleworkers* ». Journal of organizational behavior, 37(8), p. 1317-1337.

CARRÉ, D. & CRAIPEAU, S. (1996). « *Entre délocalisation et mobilité : analyse des stratégies entrepreneuriales de télétravail* ». Technologies de l'information et société.

CLÉACH, O. & METZGER, J.L. (2004). « *Le télétravail des cadres : entre suractivité et apprentissage de nouvelles temporalités* ». Sociologie du travail, vol. 46 (n° 4), p. 433-450.

DARES (2021). « *Enquête ACEMO COVID de décembre 2020* ». Résultats détaillés.

DARES (2016). « *La prévention des risques psychosociaux en 2016* ». Résultats détaillés.

DAVIS, G. (2002). « *Anytime/anyplace computing and the future of knowledge work* ». Communications of the ACM, 45, p. 67-73.

DE CONINCK, F. (2006), « *La construction d'un temps transitionnel entre temps du sujet et temps de la production* ». Organisation et intensité du travail.

DE SCHAMPHELEIRE, J. & MARTINEZ, E. (2006). « *Régulation du télétravail et dialogue social. Le cas de la Belgique* ». Interventions économiques.

DE MAZENOD, X. (2011), « *Le guide du télétravail* ». Rapport pour le projet e-incorporate pour Soho-Solo de la CCI du Gers.

DUXBURY, L. & HALINSKI, M. (2014). « *When more is less : an examination of the relationship between hours in telework and role overload* ». Work (Reading, Mass.). 48.

FAVENNEC-HÉRY, F. (2010). « *Temps et lieux de vie personnelle, temps et lieux de vie professionnelle* ». Droit social, n° 1.

FERNANDEZ, V. & MARRAUD, L. (2012). « *Du télétravail au « travail à distance équipé » : De la diversité des pratiques et des usages des TIC* ». 17 éditions du colloque de l'AIM, Bordeaux.

FONNER, K. & ROLOFF, M. (2010). « *Why teleworkers are more satisfied with their Jobs than are office-based workers : when less contact is beneficial* ». Journal of applied communication research. 38. p. 336-361.

GAJENDRAN, R. & HARRISON, D. (2007). « *The good, the bad, and the unknown about telecommuting : meta-analysis of psychological mediators and individual consequences* ». The journal of applied psychology. 92. p. 1524-41.

GARNER, H., MEDA, D. & SENIK, C. (2005). « *Conciliation entre vie professionnelle et vie familiale, les leçons des enquêtes auprès des ménages* ». DARES, Travail et emploi, n° 102.

GÉNIN, E. (2009). « *L'empiètement du travail des femmes et des hommes cadres sur leur vie personnelle* ». Gestion, 3, vol. 34, p. 128-135.

GOLDEN, T. D., VEIGA, J. F., & SIMSEK, Z. (2006). « *Telecommuting's differential impact on work-family conflict : Is there no place like home ?* ». Journal of applied psychology, 91(6), p. 1340–1350.

GREENHAUS, J.H. & BEUTELL, N.J. (1985). « *Sources of conflict between work and family roles* ». Academy of management review, vol. 10, n° 1, p. 76-88.

GRODENT, F. & TREMBLAY, D. (2013). « *La conciliation vie privée-vie professionnelle des gestionnaires hommes et femmes : le cas d'une société de transport québécoise* ». @GRH, 6, p. 117-147.

HIGGINS, C. & DUXBURY, L. (2005). « *Saying « no » in a culture of hours, money and non-support* ». Ivey business journal, p. 1-5.

JARVEPAA, S. & LANG, K. (2005). « *Managing the paradoxes of mobile technology* ». Information systems management journal, 22(4), p. 7-23.

JENSON, G. (1994). « *Balancing work and family : challenges and solutions* ». Utah State University.

JLL (2022). « *Baromètre des préférences des salariés* ».

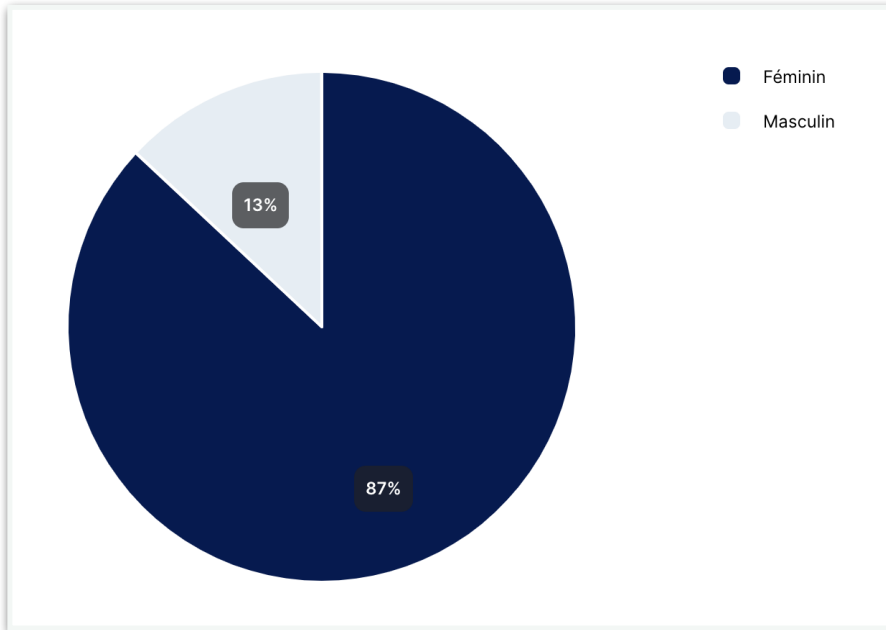
JONES, F. & BRIGHT, J. (2001). « *Stress : myth, theory and research : Harlow Prentice-Hall* ».

- JULLIEN, S. & LAHOUSTE-LANGLÈS, M.** (2019). « *Objectif 10. Équilibrer vie professionnelle et vie personnelle* ». p. 166-183. Paris : Vuibert.
- KELLIHER, C. & ANDERSON, D.** (2009). « *Doing more with less ? Flexible working practices and the intensification of work* ». Human relations. 63.
- KILIC, S.** (2018). « *Équilibre vie personnelle-vie professionnelle, soutien social, engagement et satisfaction au travail : une analyse des effets médiateurs* ». Revue de gestion des ressources humaines, 107, p. 23-33.
- KILIC, S.** (2014). « *Perception de l'équilibre travail – hors-travail et satisfaction au travail* ». Management et avenir, 69, p. 89-105.
- KLEIN, T. & RATIER, D.** (2012). « *L'impact des TIC sur les conditions de travail* ». Rapport du Centre d'analyse stratégique et de la direction générale du travail, 49, p. 328.
- KOFODIMOS, J. R.** (1993). « *Balancing act* ». San Francisco : Jossey-Bass.
- KOSSEK, E. E., LAUTSCH, B. A. & EATON, S. C.** (2006). « *Telecommuting, control, and boundary management : correlates and policy used and practice, job control, and work-family effectiveness* ». Journal of vocational behavioral, vol. 68, p. 347-367.
- KOWALSKI, K. B. & SWANSON, J. A.** (2005). « *Critical success factors in developing telework programs* ». Benchmarking : an international journal, vol. 12, p. 236-249.
- KUMAR, A. S. & SHIVAKUMAR, P. P.** (2011). « *A research study on managing work-life balance* ». International journal of knowledge and research in management and e-commerce, 1(2).
- LE DOUARIN, L.** (2007). « *Les chemins de l'articulation entre vie privée et professionnelle. Les usages personnels des technologies de l'information et de la communication au bureau* ». Réseaux, n° 140.
- MARTIN, B. & MESLER, R.** (2012). « *Is telework effective for organizations ? A meta-analysis of empirical research on perceptions of telework and organizational outcomes* ». Management research review. 35. p. 602-616.
- MARUYAMA, T., HOPKINSON, P. & JAMES, P.** (2009). « *A multivariate analysis of work-life balance outcomes from a large-scale telework programme* ». New technology, work and employment. 24.
- MCNAUGHTON, D., RACKENSPERGER, T., DORN, D. & WILSON, N.** (2014). « *Home is at work and work is at home : telework and individuals who use augmentative and alternative communication* ». Work. 48.
- MONTREUIL, S. & LIPPEL, K.** (2003). « *Telework and occupational health : a Quebec empirical study and regulatory implications* ». Safety science. 41. p. 339-358.
- MUSTAFA, M.** (2012). « *Work-life balance or work-life ambivalence ? Managing flexibility amongst self-employed teleworkers* ». International journal of scientific and engineering research, vol. 3, n° 8.

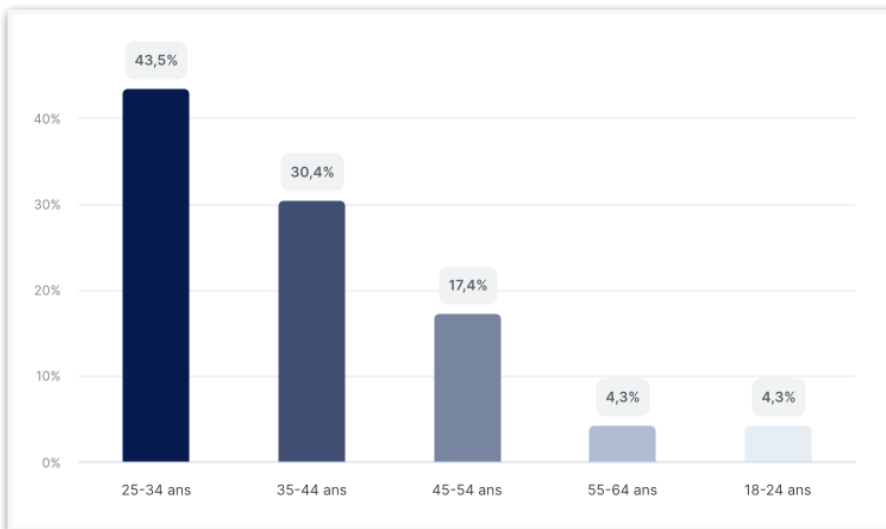
- OLLIVIER, D.** (2017). « *Le succès du télétravail : les effets de la nouvelle loi Travail* ». Études, p. 33-46.
- RAY, J.E.** (2010). « *Vie professionnelle, vie personnelle et TIC* ». Droit social, n° 1, p. 44-55.
- REY, C. & SITNIKOFF, F.** (2006), « *Télétravail à domicile et nouveaux rapports au travail* ». Revue interventions économiques, vol. 34, p. 1-16.
- TASKIN, L.** (2012). « *Déslocalisation : enjeux organisationnels et managériaux* ». Perspective critique et études de cas sur la transformation du contrôle dans le cadre du télétravail à domicile. Saarbrücken, éditions universitaires européennes, p. 498.
- TASKIN, L.** (2006). « *Le télétravail en manque de régulations* ». Interventions économiques.
- TASKIN, L. & VENDRAMIN, P.** (2004). « *Le télétravail, une vague silencieuse. Les enjeux d'une nouvelle flexibilité* ». Louvain-la-Neuve, Presses universitaires de Louvain, p. 128.
- TASKIN, L.** (2006). « *Télétravail : les enjeux de la déslocalisation pour le management humain* ». Revue interventions économiques. Papers in Political Economy, 34.
- TASKIN, L. & BRIDOUX, F.** (2010). « *Telework : a challenge to knowledge transfer in organizations* ». The international journal of human resource management. 21. p. 2503-2520.
- TREMBLAY, D. G.** (2001). « *Le télétravail : les avantages et inconvénients pour les individus et les défis de gestion des RH* ». Revue de gestion des ressources humaines. Congrès de l'AGRH n° 12, Liège (Belgique) (13/09/2001), n° 42, p. 56.
- TREMBLAY, D. G., CHEVRIER, C. & DI LORETO, M.** (2006), « *Le télétravail à domicile : Meilleure conciliation emploi-famille ou source d'invasion de la vie privée ?* ». Revue interventions économiques, vol. 34, p. 1-16.
- VAN HOOFF, M., GEURTS, S., KOMPIER, M. & TARIS, T.-W.** (2006). « *Work- home interference : how does it manifest itself from day to day ?* ». Work and stress, vol. 20 (2), p. 145-162.
- VAYRE, E. & PIGNAULT, A.** (2014). « *A systemic approach to interpersonal relationships and activities among french teleworkers. New technology, work and employment* ». 29.
- VEGA, R., ANDERSON, A. & KAPLAN, S.** (2014). « *A within-person examination of the effects of telework* ». Journal of business and psychology. 30.
- WILTON, R. D., PÁEZ, A. & SCOTT, D.** (2011). « *What do you care what other people think ? A qualitative investigation of social contact and telecommuting* ».

ANNEXES

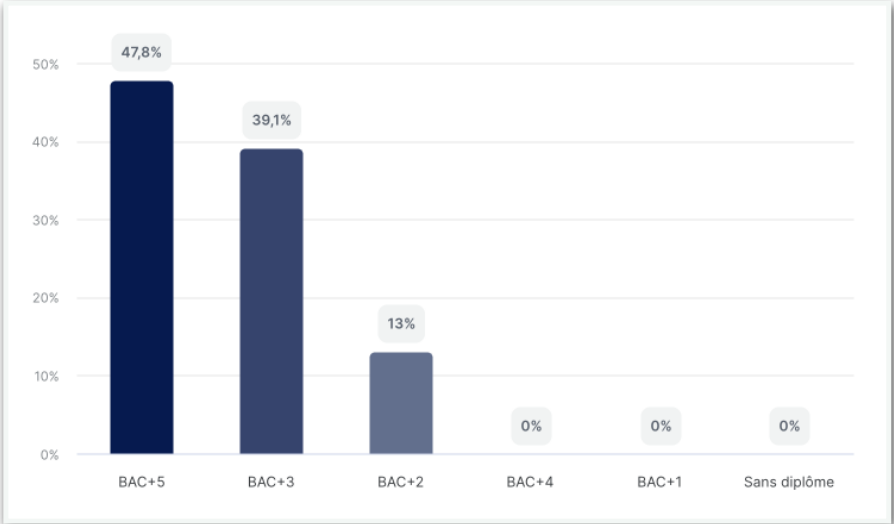
Annexe 1 — Quel est votre sexe ?



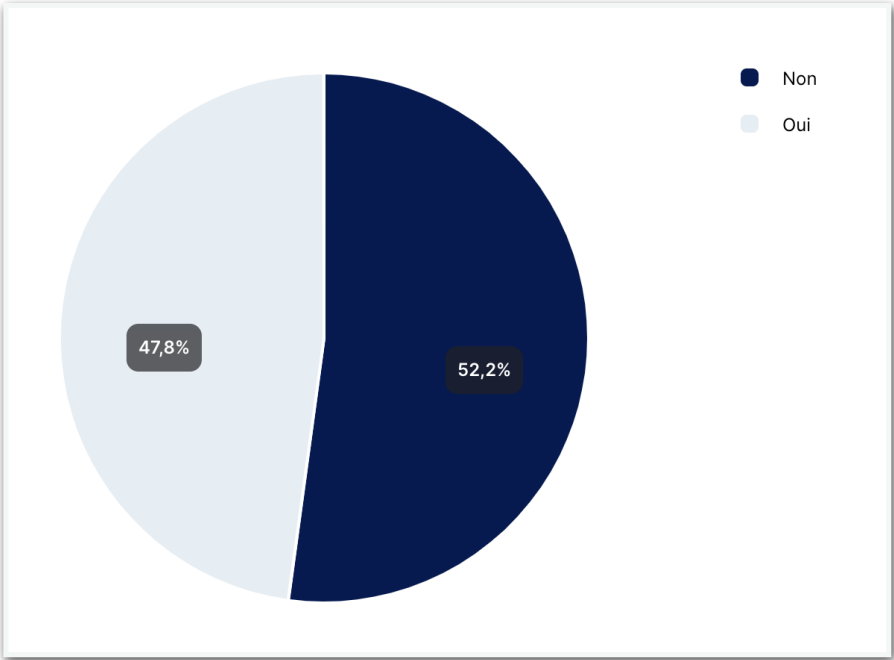
Annexe 2 — Quelle est votre tranche d'âge ?



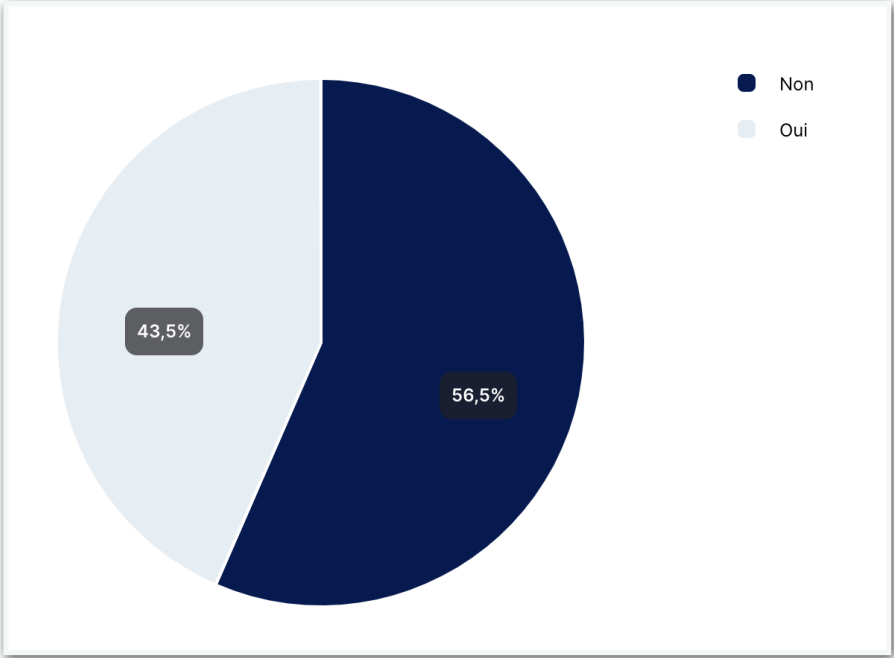
Annexe 3 — Quel est votre niveau de qualification ?



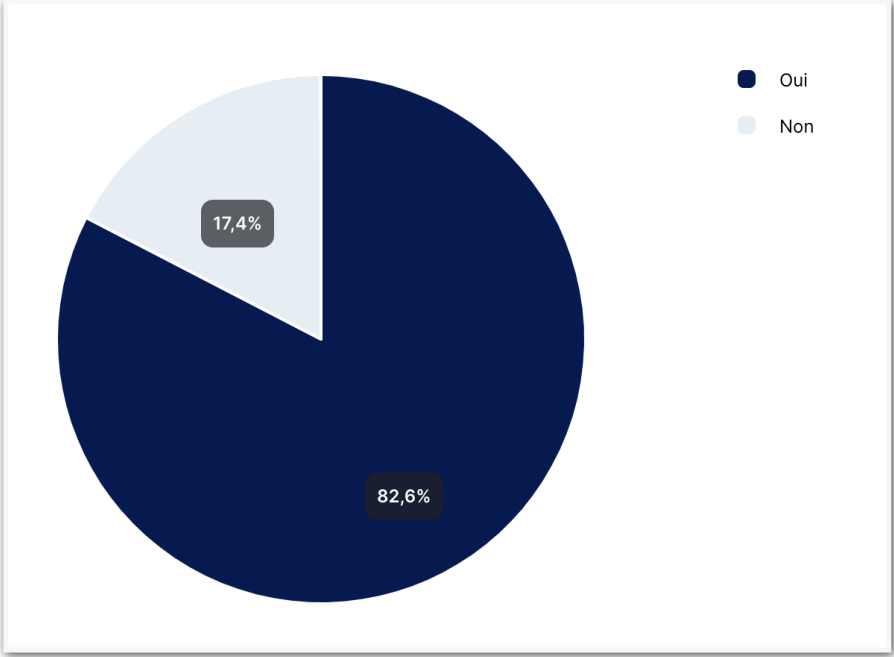
Annexe 4 — Avez-vous des enfants à charge ?



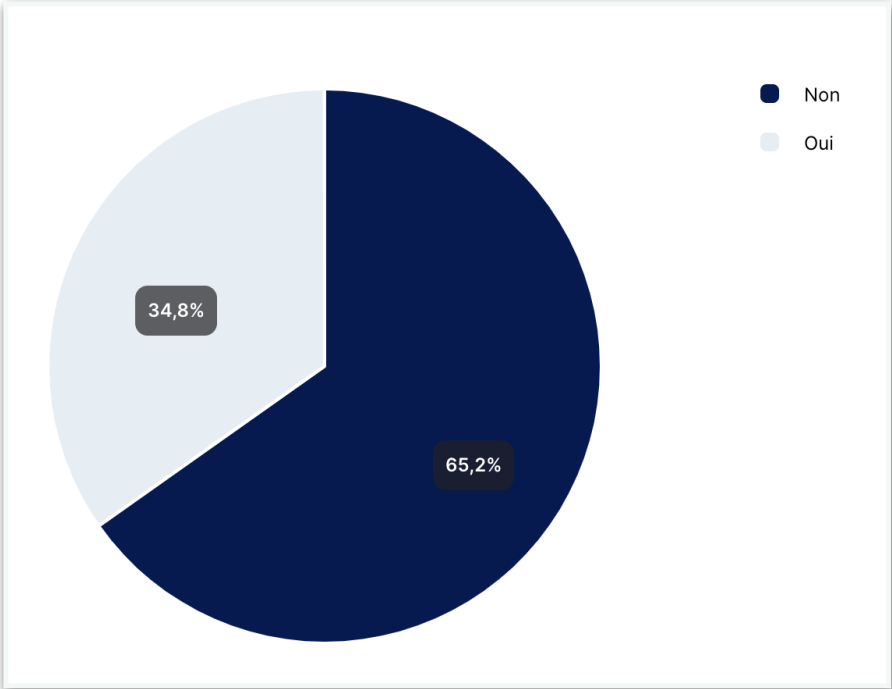
Annexe 5 — Avez-vous des contraintes familiales la semaine ?



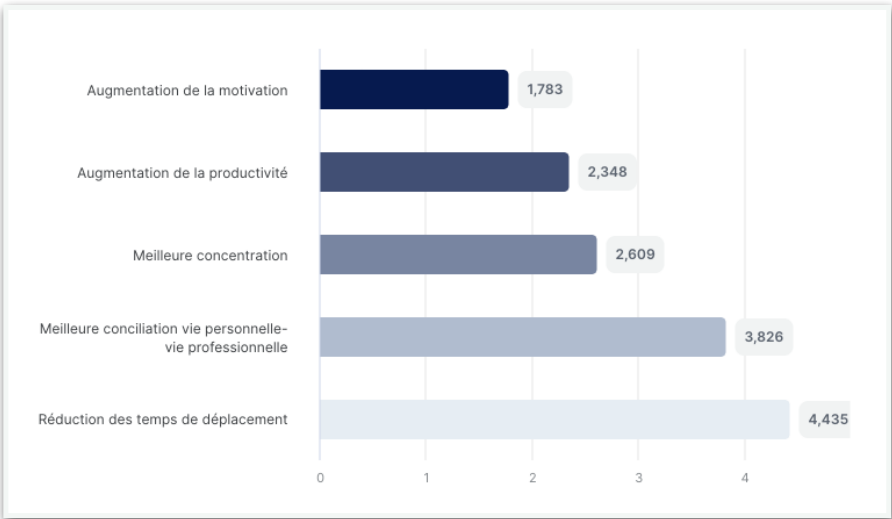
Annexe 6 — Ne pas recourir au travail aurait-il eu un impact sur votre vie personnelle ?



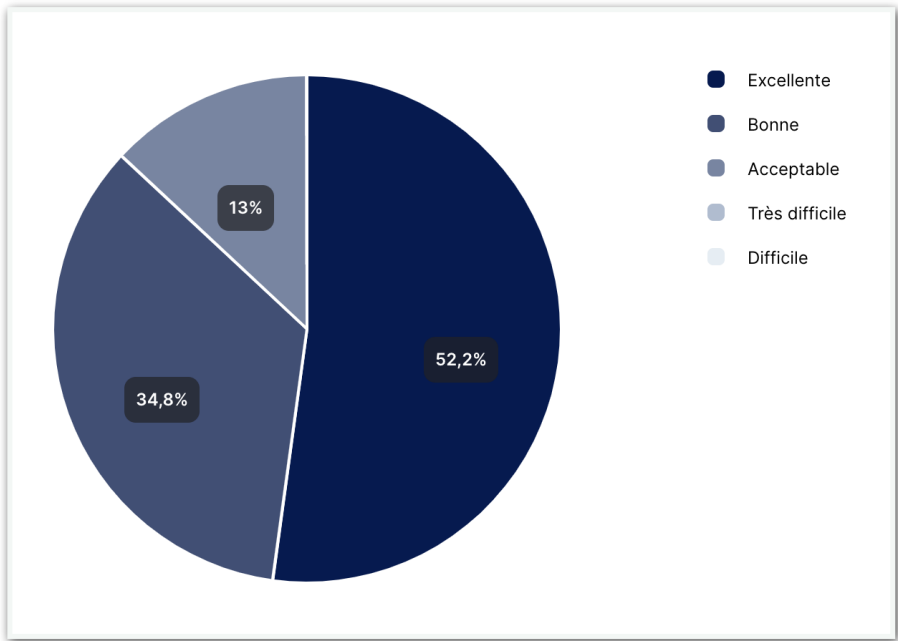
Annexe 7 — Votre vie personnelle (devoir parental, contraintes familiales...) a-t-elle un impact sur votre travail en situation de télétravail ?



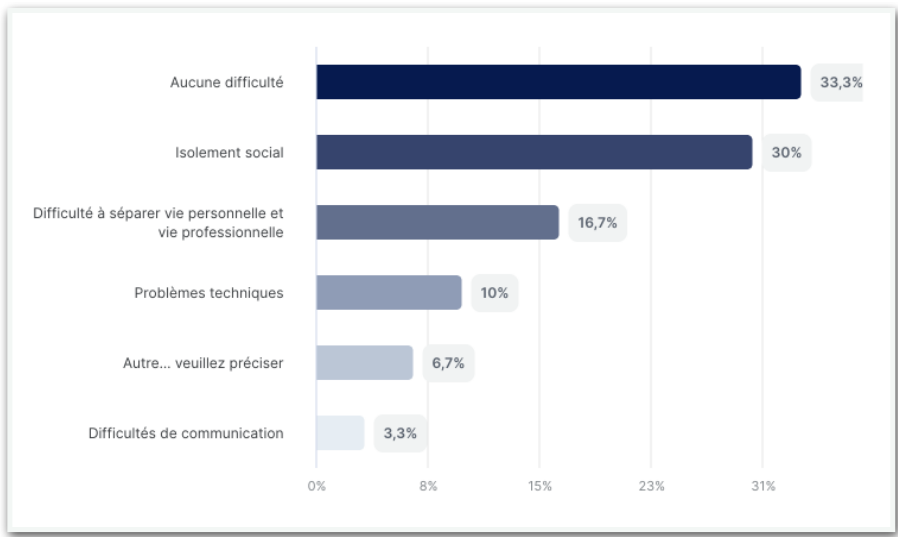
Annexe 8 — Classez, par ordre de préférence, les principales raisons qui vous poussent à recourir au télétravail



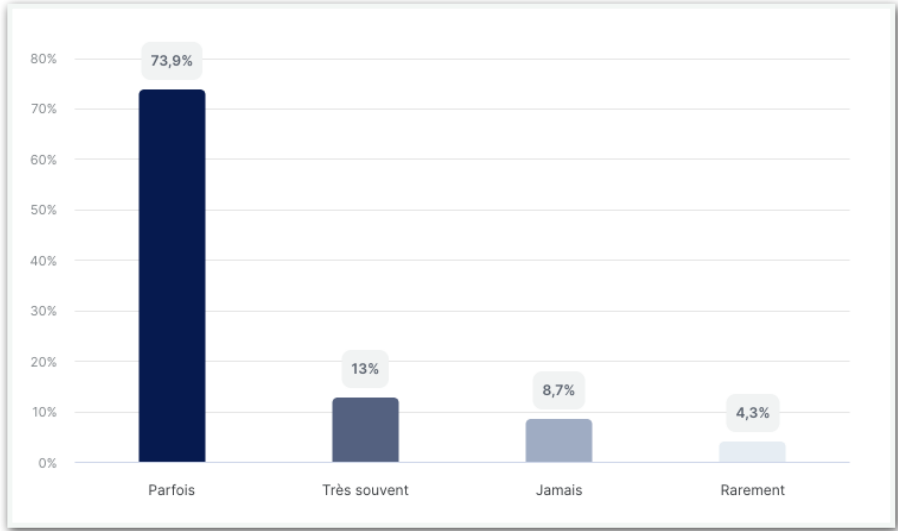
Annexe 9 — Comment évaluez-vous la communication avec vos collègues et supérieurs hiérarchiques en télétravail ?



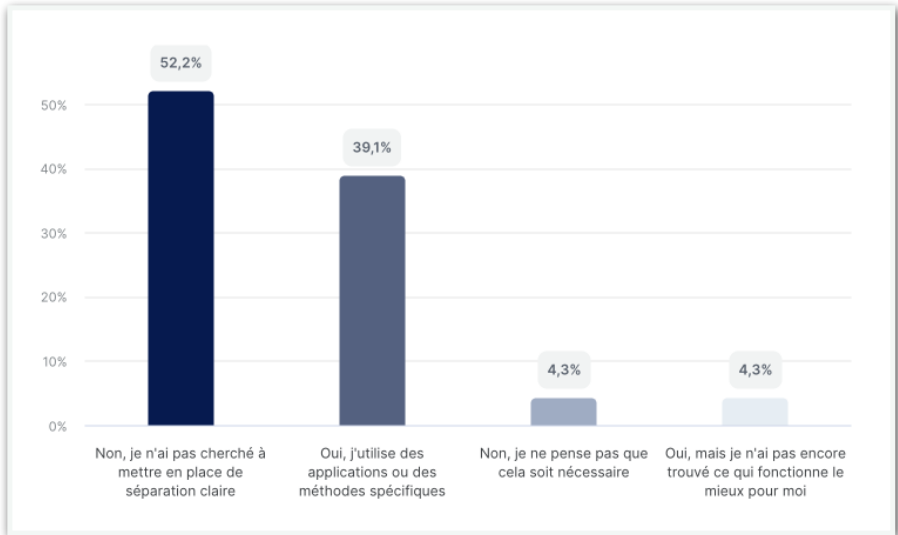
Annexe 10 — Quelles sont les principales difficultés que vous rencontrez en télétravail ?



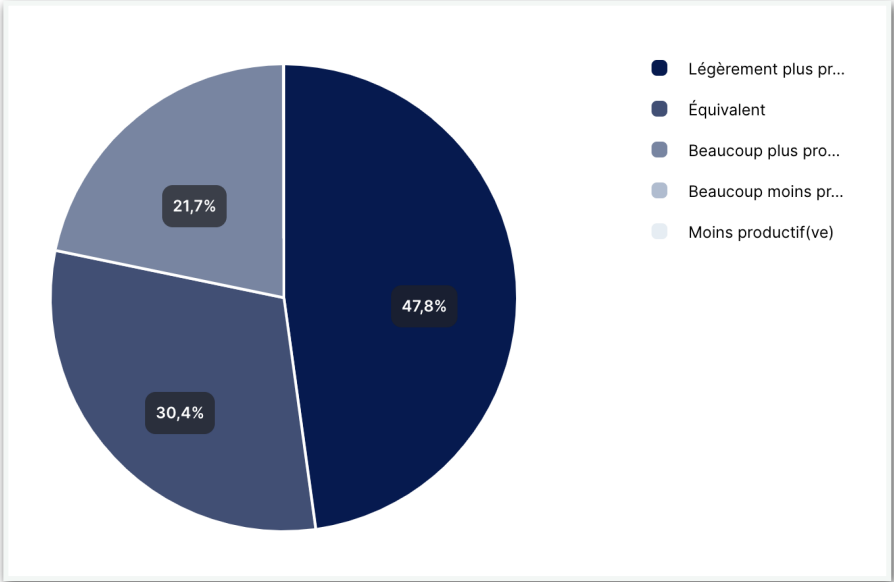
Annexe 11 — À quelle fréquence ressentez-vous le besoin de travailler en dehors de vos heures habituelles de travail ?



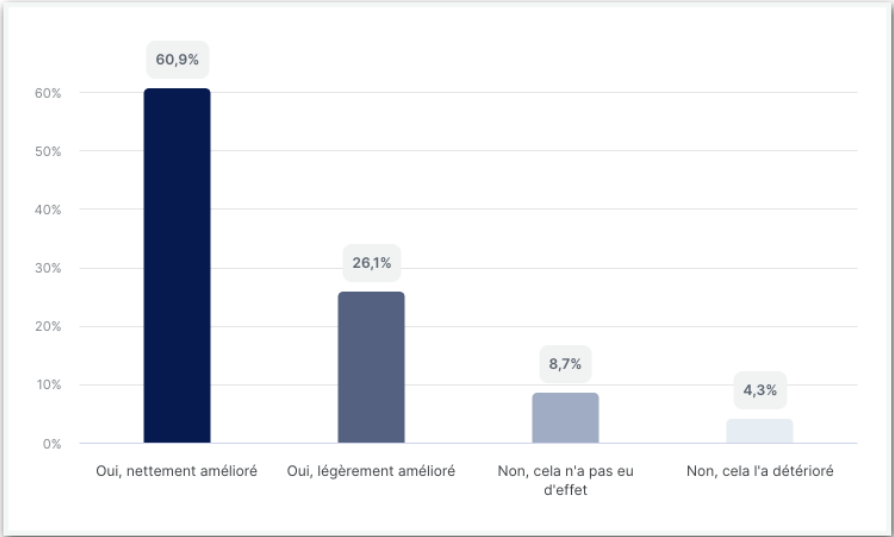
Annexe 12 — Avez-vous des outils ou des pratiques pour vous aider à séparer clairement votre vie personnelle de votre vie professionnelle en télétravail ?



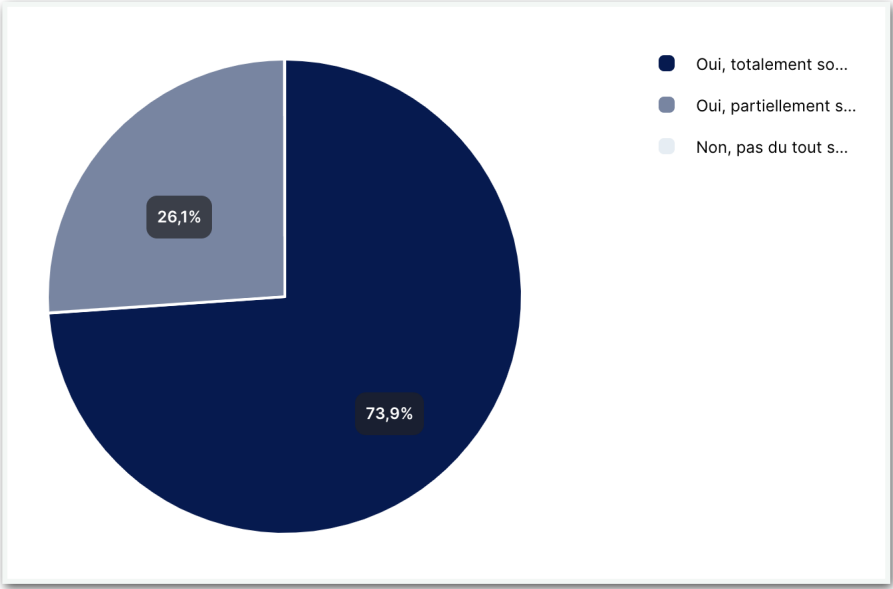
Annexe 13 — Vous sentez-vous plus ou moins productif(ve) en télétravail par rapport au travail en présentiel au bureau ?



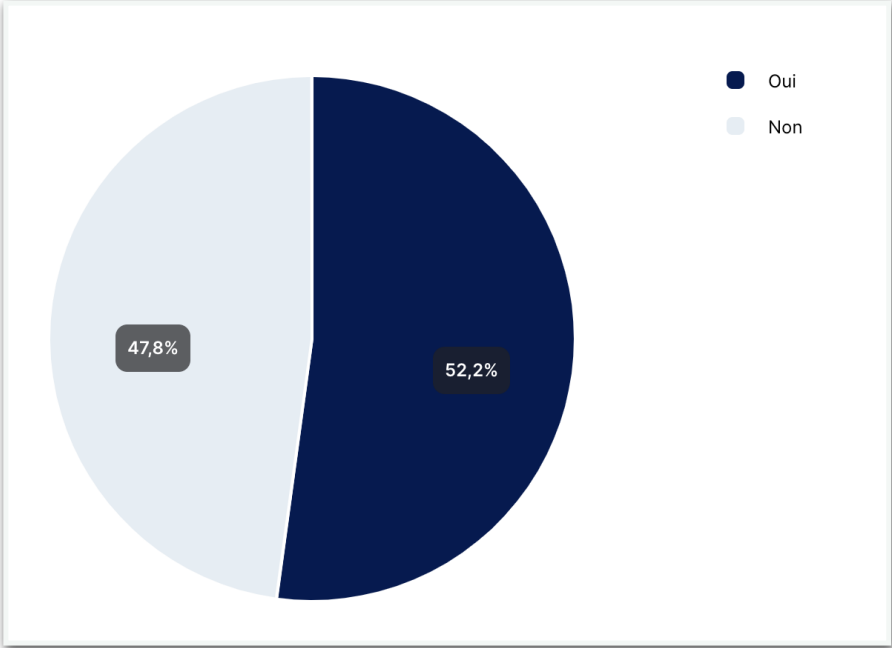
Annexe 14 — Le télétravail a-t-il amélioré votre équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle ?



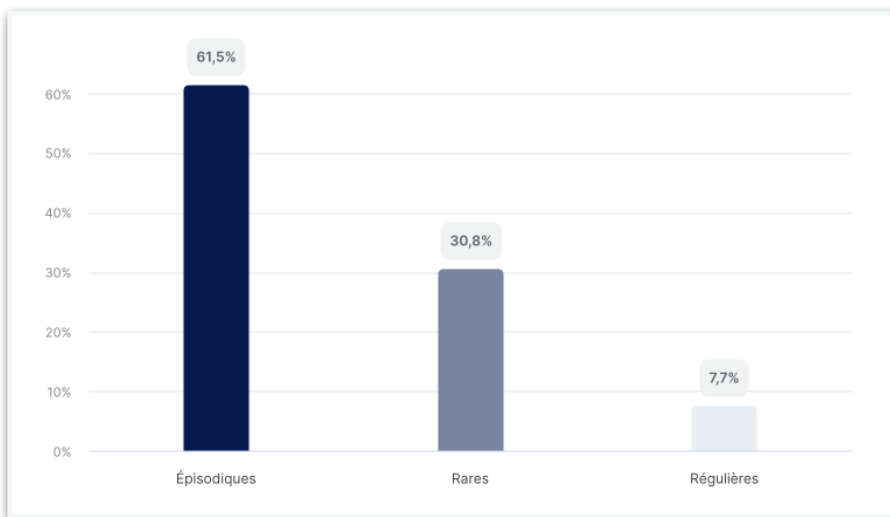
Annexe 15 — Avez-vous le sentiment d'être bien soutenu(e) par votre manager ou votre équipe pour concilier vie personnelle et professionnelle en télétravail ?



Annexe 16 — Avez-vous déjà éprouvé des difficultés à concilier vos deux sphères de vie ?



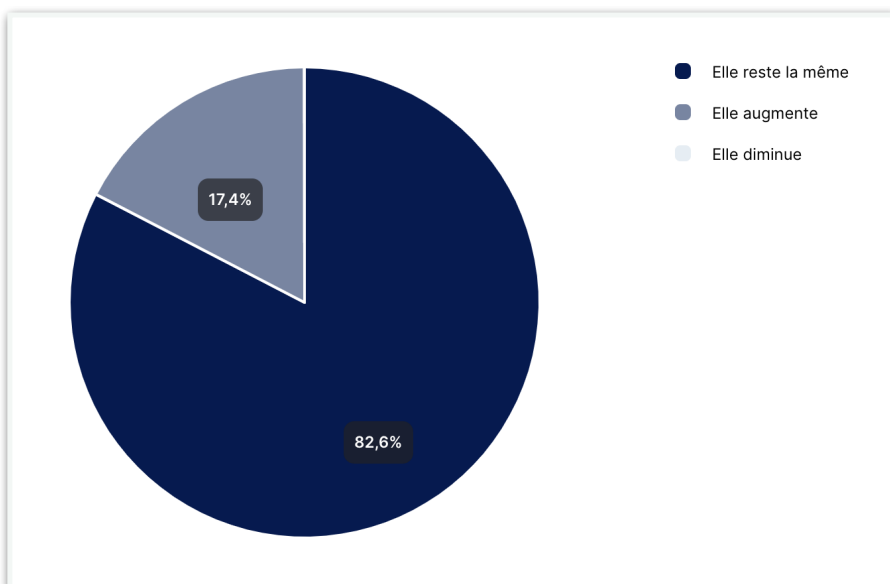
Annexe 17 — Si oui, ces difficultés sont-elles...



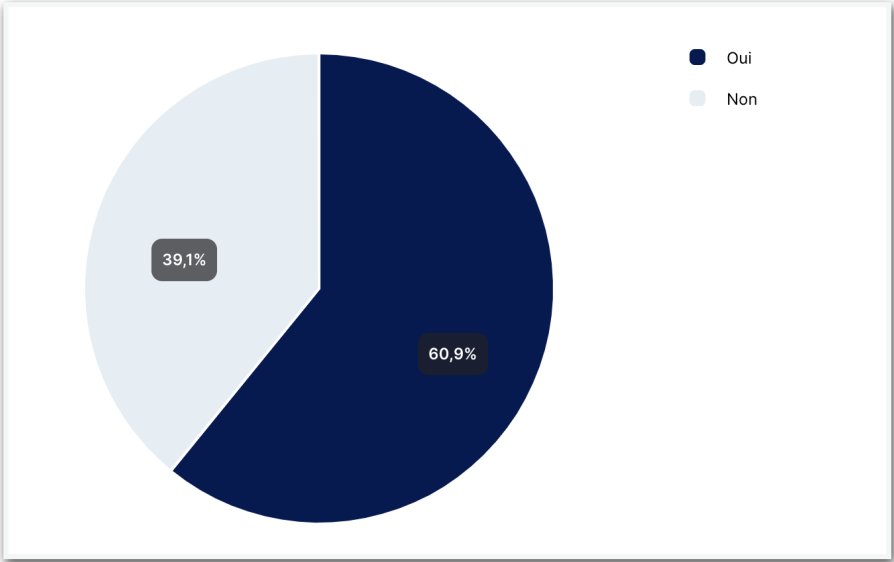
Annexe 18 — En télétravail, vous vous sentez...

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Totalement d'accord
Plus autonome	0	0	5	7	11
Plus motivé(e)	1	0	11	8	3
Plus satisfait(e)	0	1	7	8	7
Plus productif(ve)	0	0	6	13	4

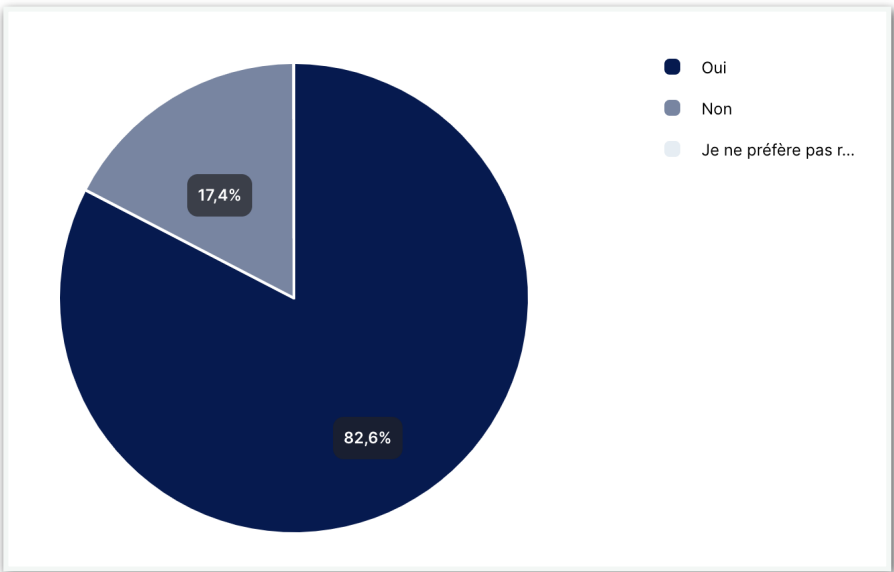
Annexe 19 — Votre charge de travail est-elle modifiée en période de télétravail ?



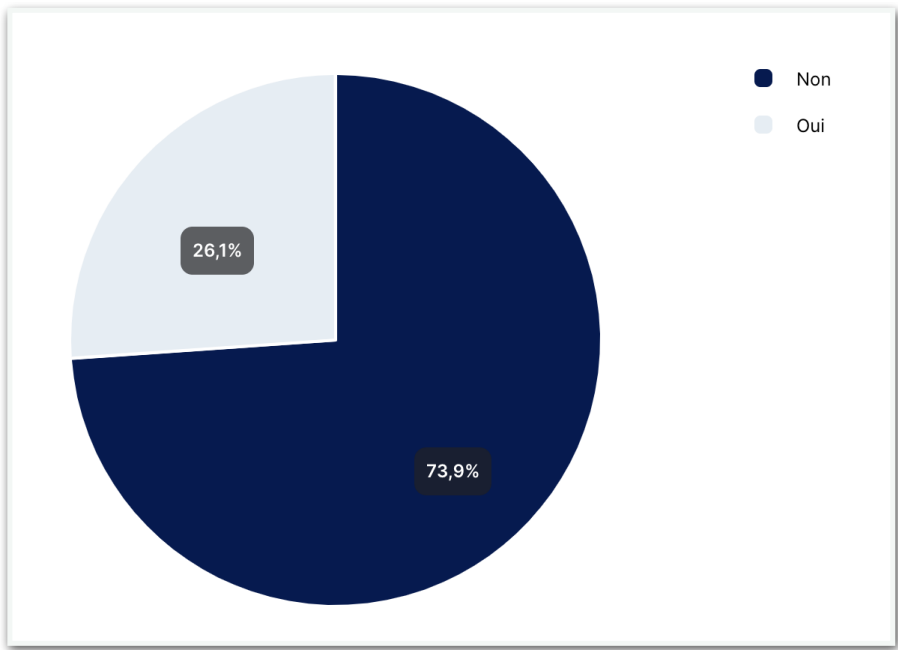
Annexe 20 — Votre organisation et votre manière de travailler sont-elles différentes en présentiel et en télétravail ?



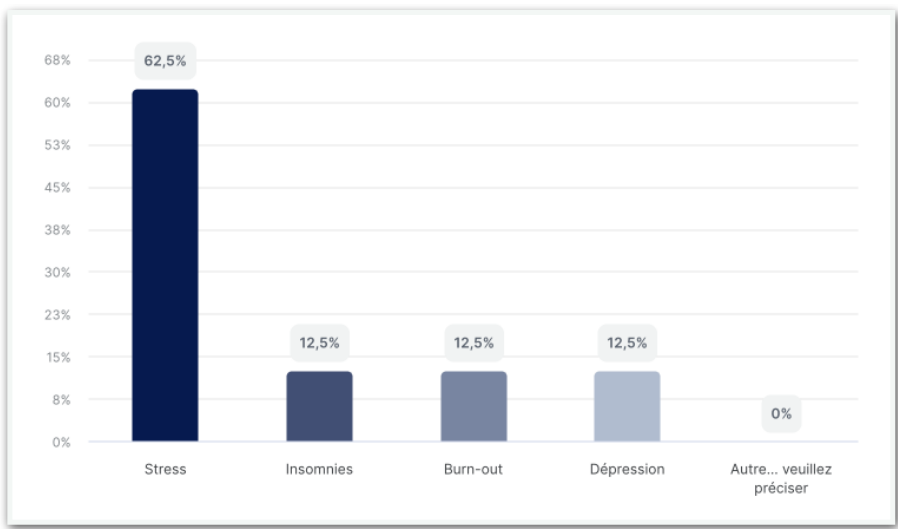
Annexe 21 — Pensez-vous que les trois journées de présence obligatoire au bureau sont un bon remède au brouillage des frontières entre les deux sphères de vie ?



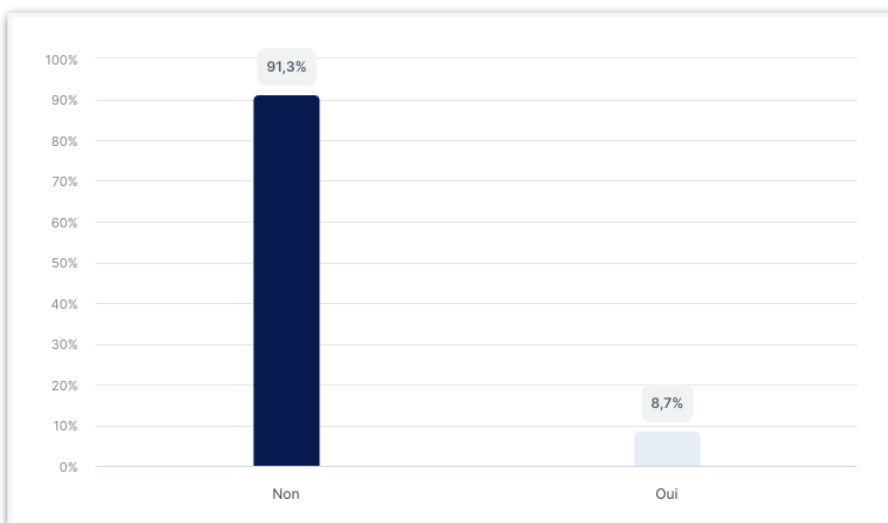
Annexe 22 — Les effets du télétravail ont-ils déjà eu un impact sur votre santé mentale ?



Annexe 23 — Si oui, le(s)quel(s) ?



Annexe 24 — Des mesures visant à améliorer le bien-être des salariés ont-elles déjà été prises ?



Annexe 25 — Retranscription d'un entretien réalisé avec une manager

L'entretien s'est déroulé avec une salariée de l'entreprise Tereos, occupant diverses fonctions, et étant également manager d'équipe. Elle a été soumise aux mêmes questions que celles formulées dans la méthode quantitative, c'est-à-dire le formulaire. Toutefois, le but était d'avoir des informations supplémentaires et approfondies de sa part. Cet entretien est le fruit d'une démarche volontaire de celle-ci, dont les réponses ont été recueillies dans un cadre confidentiel et seront présentées de manière anonyme.

Pour en revenir aux premières questions, relevant notamment son identité, elle est donc de sexe féminin, est âgée de 35 ans, et est titulaire d'un BAC+3 dans la comptabilité. Elle recourt au télétravail depuis plus d'un an et est donc apte à participer à cette enquête.

Avez-vous des enfants à charge ?

« Oui, j'ai un enfant, un garçon de 10 ans. »

Avez-vous des contraintes familiales la semaine ?

« Ce n'est pas vraiment une contrainte mais je dois aller récupérer mon fils à l'école en période scolaire, sinon il est chez ses grands-parents lorsque mon mari et moi travaillons. Lorsqu'il est chez eux, nous devons juste aller le récupérer là-bas après le travail. »

Ne pas recourir au télétravail aurait-il eu un impact sur votre vie personnelle ?

« Oui, carrément. Il n'aurait pas permis cette organisation que j'aie actuellement avec ma famille. »

Votre vie personnelle a-t-elle un impact sur votre travail en situation de télétravail ?

« Pas du tout. Lorsque je suis en télétravail, je reste dans mon bureau donc je suis isolée d'eux. Ils savent qu'ils ne doivent pas venir me déranger puisque le travail est le travail. »

À quelle fréquence êtes-vous en télétravail généralement par semaine ?

« En général, deux fois, sauf lorsqu'il y a une nouvelle arrivée dans mon équipe, j'essaie d'en faire le moins possible afin de l'accompagner le temps qu'elle soit autonome. »

Classez, par ordre de préférence, les principales raisons qui vous poussent à recourir au télétravail : meilleure conciliation vie personnelle – vie professionnelle ; réduction des temps de déplacement ; augmentation de la motivation ; augmentation de la productivité ; meilleure concentration.

Son ordre de préférence a été le suivant :

- Réduction des temps de déplacement ;
- Meilleure conciliation vie personnelle – vie professionnelle ;
- Augmentation de la productivité ;
- Meilleure concentration ;
- Augmentation de la motivation.

Comment évaluez-vous la communication avec vos collègues et supérieurs hiérarchiques en télétravail ?

« Elle est excellente, nous sommes toujours en contact, puis nous avons des outils à disposition comme Teams avec une discussion d'équipe dans laquelle nous échangeons tout le temps. »

Quelles sont les principales difficultés que vous rencontrez en télétravail ?

« Je n'en rencontre pas particulièrement mais si je dois en choisir une, je dirais plutôt l'isolement social. Je le ressens surtout lorsque je suis en télétravail deux journées consécutives, c'est d'ailleurs pour cette raison que maintenant je fais en sorte de distancer mes journées de télétravail. »

À quelle fréquence ressentez-vous le besoin de travailler en dehors de vos heures habituelles de travail ?

« Je ne vais pas dire que c'est très souvent le cas parce que ce serait mentir mais ce besoin dépend des périodes de travail. Nous avons une période de paie généralement à partir du 18 de chaque mois, donc c'est à cette période que la charge de travail s'intensifie un peu et donc que j'ai tendance à déborder. Je dirais donc que c'est parfois le cas. »

Avez-vous des outils ou des pratiques pour vous aider à séparer clairement votre vie personnelle de votre vie professionnelle en télétravail ?

« Pas spécialement, la pratique qui m'aide réellement est le fait d'avoir mon bureau qui me permet d'avoir mon espace de travail, un cadre propice à travailler sereinement et le fait d'être isolée de mon cadre familial. »

Vous sentez-vous plus ou moins productive en télétravail par rapport au travail en présentiel au bureau ?

« Je pense me sentir légèrement plus productive puisque moins interrompue. Lorsque je suis au bureau, si une personne de mon équipe a des questions à me poser, elle m'interrompt dans ma tâche et le fait directement tandis que, lorsque je suis en télétravail, je peux choisir à quel moment je lui réponds, la demande ne se formule pas directement comme en face-à-face. Si je suis occupée, cette personne peut attendre alors qu'au bureau, même si je suis occupée, je vais avoir tendance à interrompre ma tâche pour lui apporter une réponse. Du coup, le fait d'avoir cette possibilité de répondre un peu plus tard me permet d'être plus concentrée sur mes tâches et de ne pas perdre de temps dans leur avancée. En général, je vérifie que la demande ne soit pas importante, sinon je réponds dès que j'ai terminé ce que j'étais en train de faire. »

Le télétravail a-t-il amélioré votre équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle ?

« Oui, il l'a très nettement amélioré. »

Avez-vous le sentiment d'être bien soutenue par votre manager ou votre équipe pour concilier vie personnelle et professionnelle en télétravail ?

« Totalement, il n'y a rien à dire sur ce sujet, le soutien est très présent. »

« Je préfère être en télétravail plutôt que de venir travailler au bureau. »

« Je ne suis pas du tout d'accord puisque j'aime être au bureau, l'atmosphère de travail est différente et j'aime le fait de pouvoir être directement avec mon équipe. Cela étant, j'aime aussi parfois être en télétravail. En revanche, je ne pourrais pas faire 100% du télétravail tout comme je ne pourrais pas être 100% en présentiel. »

Avez-vous déjà éprouvé des difficultés à concilier vos deux sphères de vie ?

« Non, pas du tout. Je pense que le fait d'avoir un enfant ayant l'âge d'être autonome et un mari très compréhensif et ayant une situation professionnelle flexible me permettent d'éviter des difficultés. Si mon enfant avait été plus jeune ou que mon mari n'était pas indépendant, la situation aurait été totalement différente. »

En télétravail, vous vous sentez... plus autonome ; plus motivée ; plus satisfaite ; plus productive.

Les réponses ont été les suivantes :

- Plus autonome : d'accord ;
- Plus motivée : neutre ;
- Plus satisfaite : d'accord ;
- Plus productive : d'accord.

Votre charge de travail est-elle modifiée en période de télétravail ?

« Non, elle reste la même. Le télétravail n'a aucun impact sur ma charge de travail. Toutefois, il est vrai que je suis amenée à travailler davantage et à décaler mes horaires de travail. Ce choix découle de moi-même parce que j'ai cette possibilité de pouvoir m'avancer dans certaines tâches. »

Votre organisation et votre manière de travailler sont-elles différentes en présentiel et en télétravail ?

« Non, elles restent les mêmes. »

Pensez-vous que les trois journées de présence obligatoire au bureau sont un bon remède au brouillage des frontières entre les deux sphères de vie ?

« Non, je ne pense pas. D'ailleurs, si je dois donner mon avis là-dessus, je pense qu'il faudrait imposer une journée de présence obligatoire aux personnes de l'équipe, au moins pour que tout le monde puisse se voir une fois dans la semaine, et que le restant du temps soit choisi par chacun.

Pour moi, il est important que le choix de venir ou de faire du télétravail émane directement du salarié. S'il a la possibilité de choisir, il sera plus heureux de travailler et plus épanoui, et ce point est vraiment important pour moi. Dans mon équipe, on se retrouve une journée dans la semaine au bureau et après chacun s'organise comme il le veut parce que je veux que les collaborateurs puissent choisir, ce qui m'importe est qu'ils soient épanouis. Je ne veux pas qu'ils se sentent contraints de venir ou de télétravailler. »

Avez-vous des suggestions ou des idées pour améliorer la conciliation vie personnelle et professionnelle en télétravail ?

« Pour moi, il s'agit vraiment du fait de s'isoler. Avoir un espace entièrement dédié au travail aide beaucoup, en tout cas c'est ce qui fonctionne vraiment avec moi. »

Les effets du télétravail ont-ils déjà eu un impact sur votre santé mentale ?

« Non. Toutefois, je sais que je ne pourrais plus vivre un télétravail imposé et continu, comme au moment du premier confinement. Il était vraiment très difficile. »

Des mesures visant à améliorer le bien-être des salariés ont-elles déjà été prises ?

« Cela ne me dit rien mais sûrement parce que nous n'en avons peut-être pas nécessairement besoin. Nous avons une belle équipe, des supérieurs investis et soucieux de notre bien-être, un environnement de travail propice à notre épanouissement et de nombreux avantages. »