



**CHAIRE
laboRH**

Chaire laboRH en Management Humain et
Transformations du Travail

Rapport de recherche, vol. 3 (1), 2014

Le flexwork et ses effets sur le bien-être, la collaboration et la productivité au travail

Rapport théorique – Janvier 2014

DESMARETS, M., TASKIN, L., NILS, F., & ROUSSEAU, A.

Ce rapport de recherche a été réalisé dans le cadre de la Chaire laboRH, financée par AXA, Belgacom, HeidelbergCement, Infrabel, STIB et UCL, avec le soutien de la Fondation Louvain et sous la coordination académique du Pr Laurent Taskin.

La Chaire UCL **laboRH** en « Management Humain et Transformations du Travail » a pour ambition de constituer un centre d'expertise dédié au domaine de la gestion des personnes en milieu de travail, au sein de l'Université. Située à **l'Institut des Sciences du Travail**, elle est aussi le fruit d'une collaboration avec l'institut de recherche **ILSM** (Louvain School of Management) puisque ces chercheurs réaliseront une thèse de doctorat au sein du CRECIS.

www.uclouvain.be/laboRH

Référence à citer/To quote as follows :

Desmarets, M., Taskin, L., Nils, F., & Rousseau, A. (2014) Le flexwork et ses effets sur le bien-être, la collaboration et la productivité au travail : Rapport théorique. *Rapport de recherche Chaire laboRH*, vol.3 (1), 62p.

Table des matières

Executive summary

Introduction..... 1

Chapitre 1 : Le Flexible Work..... 2

1.1. Télétravail à domicile et/ou mobile	2
1.2. L'espace de travail flexible	3
1.2.1. Open space et bureau paysager.....	3
1.2.2. Bureaux partagés	4
1.3. Ambitions organisationnelles du flexwork	5
1.3.1. Efficacité accrue	5
1.3.2. Gains économiques	6
1.3.3. Gains en mobilité.....	6
1.3.4. Avantage concurrentiel pour l'organisation.....	6
1.4. Le point de vue de l'employé : avantages et inconvénients du flexwork	6
1.4.1. Autonomie.....	7
1.4.2. Conciliation vie privée-vie professionnelle	8
1.4.3. Stress.....	9
1.4.4. Isolement.....	10
1.4.5. Développement professionnel et perspectives d'évolutions.....	11
1.4.6. Apprentissage informel	11
1.4.7. Tableau récapitulatif	12
1.5. Le point de vue de l'employeur : les enjeux organisationnels du flexwork	13
1.5.1. Organisation du travail.....	13
1.5.2. Le contrôle	14
1.5.3. Qualité des relations interpersonnelles	14
1.5.4. Gestion et partage des connaissances	16
1.5.5. Intention de changer d'emploi.....	17
1.5.6. Tableau récapitulatif	17

Chapitre 2 : Flexwork et bien-être

2.1. De quel bien-être parle-t-on ?	20
2.2. Le bien être psychologique	21

2.3. Le bien-être au travail	22
2.4. Mesurer le bien-être au travail.....	23
2.4.1. Les indicateurs du bien-être au travail	23
2.4.2. Les antécédents au bien-être au travail	25
2.5. Choix des antécédents pertinents au regard du flexwork.....	28
2.5.1. Le modèle ASSET	28
2.5.6. Sélection des antécédents	29
2.6. En guise de conclusion.....	33
Chapitre 3 : Flexwork et collaboration	34
3.1. De quelle collaboration parle-t-on ?.....	34
3.1.1. La connaissance : définition et typologie	34
3.1.2. Partage de connaissances et transfert de connaissances	35
3.2. Mesurer le partage/transfert des connaissances	35
3.2.1. Les antécédents du partage de connaissance	35
3.3.1. Sélection des antécédents	39
3.3.2. Sélection de variables modératrices.....	42
3.4. En guise de conclusion.....	44
Chapitre 4 : Flexwork et performance.....	45
4.1. Qu'est-ce que la performance ?	45
4.1.1. La performance individuelle.....	45
4.2. Mesurer la productivité au travail : les variables prédictives de la productivité.....	46
4.2.1. Variables individuelles	46
4.2.2. Variables situationnelles.....	47
4.2.3. Variables de régulation.....	47
4.3. Choix des variables pertinentes au regard du flexwork.....	48
4.3.1. Le flexwork et les variables individuelles de la productivité	48
4.4. En guise de conclusion.....	52
Schéma récapitulatif	53
Bibliographie.....	54

Executive summary

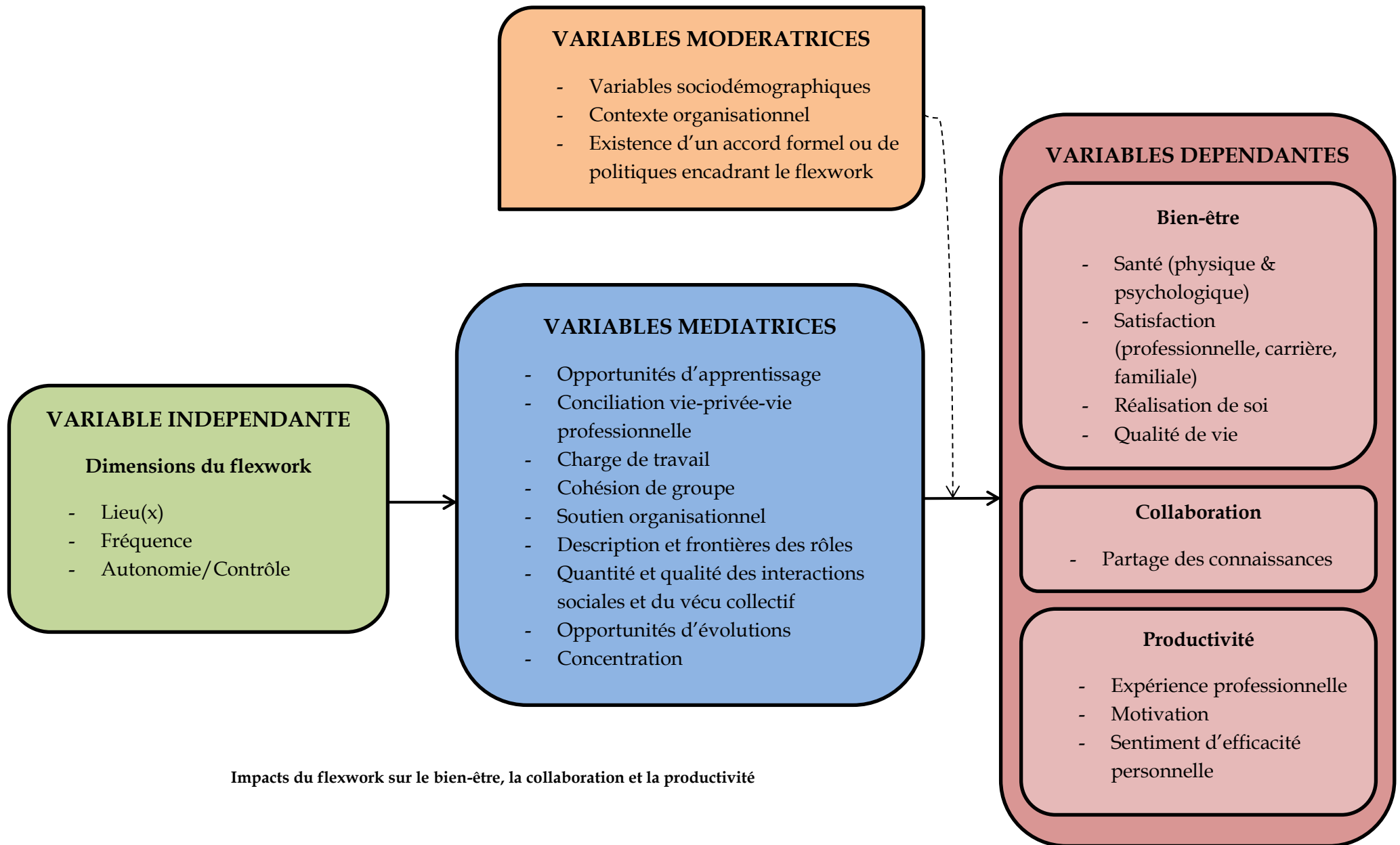
Cette recherche menée dans le cadre de la Chaire laboRH vise, en particulier, à faire l'état des connaissances quant (i) aux **caractéristiques et enjeux** du flexwork, et (ii) aux **risques et opportunités** que cela génère en matière de **bien-être**, de **collaboration** et de **productivité**.

Le flexwork, tel que nous le définissons, est caractérisé comme l'association du télétravail à domicile et/ou mobile et la mise en place d'espaces de travail flexibles. Le télétravail est considéré comme une forme d'organisation du travail dans laquelle le travail est réalisé partiellement ou totalement en dehors du lieu de travail conventionnel de l'entreprise, à l'aide des TIC (il peut être mobile ou à domicile) (Konradt, 2000). De même, l'organisation d'espaces de travail flexibles est ici caractérisée par la mise en place de différentes formes d'openspace, c-à-d des bureaux collectifs vidés de toute différenciation et composés de rangs où travaillent les employés (Léon, 2003). Tel que nous le caractérisons, le flexwork est défini selon trois dimensions : le(s) **lieu(x)** où il s'opère, la **fréquence** de l'arrangement de travail flexible (permanent, alterné, occasionnel) et la conception de cet arrangement en termes d'**autonomie** et de **contrôle** du travailleur.

Nous étudions trois variables dépendantes. La première, le bien-être, est caractérisée par plusieurs indicateurs que nous avons sélectionnés et discutés : la **santé** (physique et psychologique), la **satisfaction** (professionnelle, de carrière et familiale), la **réalisation de soi** et la **qualité de vie**. La deuxième variable, la collaboration au travail, est caractérisée par le **partage des connaissances** au sein d'une organisation. Nous avons étudié les différents impacts que pouvait avoir le flexwork sur le partage des connaissances et les antécédents à ce partage. Enfin, notre troisième variable, la productivité, est étudiée selon trois indicateurs principaux : **l'expérience professionnelle**, la **motivation** et le sentiment d'**efficacité** personnelle.

Une description exhaustive des différents antécédents à chacune de ces variables est dressée, permettant de rendre compte de la complexité des liens causaux ou d'association entre ces antécédents et les trois variables dépendantes étudiées. Après les avoir discutés, nous nous sommes focalisés sur neuf antécédents (ou variables médiatrices) faisant consensus en matière de bien-être, de collaboration et de productivité : les opportunités d'apprentissage, les opportunités d'évolution, la conciliation vie privée-vie professionnelle, la charge de travail, la cohésion de groupe, le soutien organisationnel, la description des frontières et des rôles, la qualité et la quantité des interactions sociales et du vécu collectif, la concentration.

L'ensemble de ces relations est exposé dans le schéma récapitulatif présenté à la page suivante.



Impacts du flexwork sur le bien-être, la collaboration et la productivité

Introduction

Ce rapport a pour objectif de présenter le flexible work et ses conditions de mise en place. Précisons d'emblée que le flexible work est ici entendu comme l'association du télétravail à domicile et/ou mobile, ainsi que de la mise en place d'espaces de travail flexibles. Nous traitons au cours des chapitres suivants les risques et opportunités que génèrent ces pratiques, que ce soit en matière de bien-être, de collaboration et de productivité.

Le premier chapitre est dédié à la description du flexible work et les formes qu'il prend dans les organisations. Nous décrivons les enjeux, avantages et inconvénients tant pour l'employé que pour l'organisation. Les second, troisième et quatrième chapitres abordent respectivement les impacts et enjeux du flexwork au regard de trois variables dépendantes : le bien-être des travailleurs ; la collaboration au sein des organisations ; et la productivité (ou performance individuelle). Pour chacune de ces thématiques nous tentons de:

- Elaborer une revue de littérature permettant de donner une définition et explication de chacun des termes en présence ;
- Relever l'ensemble des antécédents et facteurs explicatifs des trois variables dépendantes (bien-être, collaboration, performance) ;
- Sélectionner les facteurs les plus pertinents au regard du flexwork et détailler leurs impacts sur chacune des trois variables dépendantes.

La méthodologie suivie pour la réalisation de ce rapport théorique fut, premièrement, de consulter les académiques du comité scientifique de la Chaire laboRH afin constituer un corpus de lectures adéquat. Nous avons ensuite consulté les bases de données scientifiques telles que AB-Inform ou ProQuest (mots clés : flexibilité, télétravail, openspace, bien-être, performance, collaboration, et leur équivalent en anglais). Si les premières études sur le travail à distance datent des années 1970, à partir des années 2000 et l'avènement de l'informatique et d'internet, les études se sont penchées sur l'usage des technologies de l'information et de la communication (TIC), la conciliation vie privée-vie professionnelle, les mesures de satisfaction ou de performance des travailleurs bénéficiant d'arrangements flexibles, etc. Ces dernières années ont également été marquées par des approches plus critiques (concernant, par exemple, le télétravail), en confrontant différentes études au sein de méta-analyses afin de rendre compte de la réalité de terrain des organisations et permettant ainsi de déconstruire – parfois – certains présupposés sur le télétravail (Gajendran & Harisson, 2007 ; de Menezes & Kelliher, 2011)

Chapitre 1 : Le Flexible Work

D'après Walsh (2005) les arrangements de flexwork décrivent une variété d'initiatives comme la flexibilité horaire, les horaires réduits, les semaines de travail compressées, le job-sharing, le travail à temps partiel. Pour Taskin et Vendramin (2004) la flexibilité est un concept plus large qui concerne l'ensemble des composantes du travail : la localisation, les formes de subordination, le temps de travail, le contrat de travail ou encore la définition des fonctions.

Dans le cadre de notre recherche nous nous limitons au flexible work sous ses formes de télétravail et d'espaces de travail flexibles (il s'agit donc d'une approche spatio-temporelle).

1.1. Télétravail à domicile et/ou mobile

Il est nécessaire de nuancer et clarifier les différentes formes de télétravail existantes. Le télétravail implique la notion de distance, et peut s'apparenter au travail à distance ou au travail à domicile, termes qu'il convient de distinguer :

- **Le travail à distance** : le travail à distance englobe toutes les formes de travail à accomplies hors du principal établissement de l'entreprise et s'applique en fait à toutes les unités dispersées d'une entreprise (Ballarin, 1997). Il peut donc s'agir de toutes sortes de travail *déspatialisé*¹ (Taskin, 2012, p. 75)
- **Le travail à domicile** : le travail à domicile est une forme de travail effectué au foyer soit pour l'industrie manufacturière, soit pour celle des services. Il entre dans la catégorie des emplois salariés, dans laquelle le travailleur est en réalité subordonné à un employeur, même si il échappe à son contrôle direct (Commission européenne, 1995, p.2, in Taskin 2012). Ce travail peut être manuel, intellectuel, utiliser ou non des procédés de télécommunication. (Taskin, 2012, p. 75).
- **Le télétravail** : le télétravail est une forme d'organisation du travail dans laquelle le travail est réalisé partiellement ou totalement en dehors du lieu de travail conventionnel de l'entreprise (bureaux) à l'aide des technologies de l'information et de la communication afin de garder un lien avec le bureau (Konradt et al., 2000, p. 337).

Le travail à distance englobe donc les notions de travail à domicile et de télétravail, mais pourrait désigner également des formes de travail qui ne nécessitent pas le recours aux TIC ou qui ne s'effectuent pas à domicile. Le télétravail tel que défini ci-avant implique que la distance entre le télétravailleur et son lieu de travail conventionnel est suffisamment importante pour que le supérieur hiérarchique (ou donneur d'ordre) ne puisse surveiller, physiquement, l'exécution des tâches. En fonction de la fréquence du télétravail et de son lieu de prestation, le télétravail peut lui aussi prendre différentes formes :

- **Le télétravail à domicile** : Le télétravailleur est payé pour travailler, tout ou en partie, à domicile. Le travail est effectué à domicile avec un support d'équipements suffisamment

¹ « La déspatialisation désigne les effets psychosociologiques liés à l'éloignement physique des travailleurs, dans le cadre d'une relation d'emploi – donc d'un lien de subordination ou d'une relation de contrôle » (Taskin 2012, p. 39)

élaborés pour le maintien de liens efficaces entre le télétravailleur, sa hiérarchie et ses collègues.

Le télétravail à domicile a plusieurs variantes en fonction de la fréquence du travail effectué à domicile : *permanent* (plus de 90% du travail est effectué à domicile), *alterné* (entre 20 et 90% du travail est effectué à domicile, en alternance avec une présence dans l'entreprise), *occasionnel* (le télétravail constitue moins de 20% du temps de travail) (Taskin, 2012, p.75).

- **Le télétravail mobile** : le travail est effectué en différents endroits, de manière temporaire, au moyen des technologies de l'information et de communication et à raison d'au moins dix heures par semaine (Taskin, 2012, p.75). Nous pensons donc ici, par exemple, au travail de consultance en entreprise (audit, etc.) qui nécessite une présence physique, temporaire mais de plus ou moins longue durée, au sein de l'entreprise auditée.

Enfin, il existe certains lieux de travail flexible intermédiaires :

- **Le bureau-satellite** : les employés travaillent tant hors de leur maison qu'à l'extérieur du lieu de travail conventionnel. Le lieu choisit pour travailler convient tant pour l'employé que pour ses clients (Kurland et Bailey, 1999, p.54, notre traduction).
- **Le télécentre** : essentiellement identique au bureau satellite, avec une différence majeure : le télécentre accueille plus d'une entreprise. Plusieurs entreprises peuvent partager le bail d'un immeuble de bureaux et maintenir des aires de bureaux séparées au sein de l'immeuble pour les employés de chaque entreprise (Kurland et Bailey, 1999, p.55, notre traduction).

1.2. L'espace de travail flexible

Outre la flexibilité du lieu de travail (entreprise, domicile ou l'entreprise-cliente dans le cas du télétravail mobile), le flexible work se conçoit également en terme d'espace de travail flexible. Il s'agit donc de la flexibilité intra-entreprise, où l'organisation des espaces de travail sont revus.

1.2.1. Open space et bureau paysager

- **Open space** : inventé aux Etats-Unis, l'open space est le résultat de recherches visant à contrôler le personnel et la productivité. C'est un grand bureau collectif vidé de toute différenciation et composé de rangs compacts où travaillent les employés (Léon, 2003). Ce terme, ambigu, n'est pas clairement défini par le dictionnaire mais s'oppose clairement à la notion de bureaux individuels ou cloisonnés, et désigne au contraire de vastes espaces de travail (Labardin, 2011).
- **Bureau paysager** : inventé en Allemagne dans les années 1960, le bureau paysager est un grand espace ouvert dans lequel on crée un paysage intérieur : l'aménagement du mobilier et des plantes vertes constituent des écrans qui délimitent des zones fonctionnelles (Léon, 2003). « Il doit permettre l'implantation des postes de travail d'après la structure de travail de l'entreprise et non pas d'après sa structure hiérarchique. L'espace doit être le plus possible libéré de limites et de barrières telles que cloisons fixes,

poteaux, etc. afin de pouvoir regrouper le nombre nécessaire de postes et adapter leur implantation à d'éventuels changements dans la structure. Ainsi, à propos du bureau paysager, se précise la notion de flexibilité » (Evette, 1994).

1.2.2. Bureaux partagés

Les bureaux partagés sont des sous-formes d'open space ou de bureaux paysagers. Disposés le plus souvent en plateaux, les bureaux partagés se composent d'un simple espace plan, purgé de toute référence individuelle et où chacun doit pouvoir trouver sa place. Les effets personnels sont rangés dans un chariot nominatif lorsqu'ils sont tolérés. Le travailleur occupe un espace qui ne lui appartient plus (Taskin et Vendramin, 2004, p.23). Léon (2003) identifie trois types différents de bureaux partagés : le *combi-office*, le *hot desking* et le *just-in-time office*. Quel que soit le type, chacune de ces formes symbolise la rupture du lien entre l'individu et l'espace de travail.

- **Le combi-office** : comme son nom l'indique, le *combi-office* vise à combiner deux types d'espaces de travail : de très petits bureaux individuels (4 à 6m²) permettant l'isolement et la concentration, réunis autour d'une large surface collective organisée pour le travail en groupe d'une équipe. L'originalité du *combi-office* réside dans cette alternance d'espaces de travail non partagés et d'espaces de travail partagés (salles de réunions, espaces de travail plus vastes et collectifs, etc.). (Léon, 2003, p.3).
- **Le hot desking** : par la prise en compte d'un degré de mobilité (et donc d'absence) des travailleurs, le *hotdesking* fait référence à une pratique flexible d'organisation de l'espace de travail qui ne met pas à disposition de chaque salarié, en permanence, un poste de travail. Dans cette version « hard » du paysager ou du bureau partagé, le travailleur occupe un emplacement de travail de manière temporaire, où l'emplacement en question peut être réduit à une simple possibilité de connexion au réseau de l'entreprise (Taskin, 2012, p.17).

Le hotdesking consiste à créer un espace collectif comportant une ou deux dizaines de bureaux ouverts, et à affecter cet espace à une cinquantaine d'individus. Le mode de gestion est le même que celui utilisé dans les bibliothèques publiques, sur la base du « premier arrivés, premier servi ». Pour que ce système puisse fonctionner, il faut homogénéiser les postes de travail, puisqu'il est impossible de savoir à l'avance qui va s'y installer. Ces espaces de travail sont prévus pour des utilisations de courte durée. (Léon, 2003, p.3)

- **Le just-in-time office** : ce concept repose sur un système de réservation sophistiqué, permettant aux utilisateurs d'occuper, pour des périodes relativement courtes, différents espaces de travail (bureau cloisonné, bureau ouvert, salle de réunion, etc.) (Léon, 2003, p.3)

Tableau 1.1. - Avantages et inconvénients de différentes formes d'espaces de travail flexible

	Avantages	Inconvénients
Open space et paysager	<ul style="list-style-type: none"> - Communication - Collaboration - Rencontre - Flexibilité - Efficacité - Démocratie - Dynamisme 	<p>Possibilité de baisse de :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Motivation ➤ Satisfaction au travail ➤ Qualité des relations avec les collègues ➤ Collaboration <p>Car :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Stress - Absence de confidentialité - Sentiment d'être surveillé - Nuisances sonores - Perturbation de la hiérarchie intermédiaire - Incompréhension de devoir changer de lieu de travail <p>Autres inconvénients :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Risques psychosociaux - Climatisation des lieux - Gestion de la lumière naturelle et artificielle - Source de tension potentielle. - Attribution des places peut être arbitraire et source de conflits.
Bureaux partagés	<p>(en plus des avantages ci-dessus)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Economie - Homogénéisation de l'espace de travail (gain) 	<p>(en plus des inconvénients ci-dessus)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dépersonnification quasi-totale de l'espace de travail - Désenracinement professionnel - Homogénéisation de l'espace de travail (perte d'identité)

1.3. Ambitions organisationnelles du flexwork

L'intérêt pour les pratiques de flexwork au sein des organisations a été guidé par différentes ambitions, tant individuelles que sociétales. Ainsi, il est nécessaire de distinguer les objectifs poursuivis par les entreprises et les organisations des objectifs des travailleurs et de la société (Kurland et Bailey, 1999). Nous nous focalisons ici sur les objectifs stratégiques du flexwork pour les organisations.

1.3.1. Efficacité accrue

L'adoption du flexwork a été avant tout motivée par l'accroissement de la productivité des travailleurs qui en bénéficient (Walrave & De Bie, 2005 ; Baruch & Nicholson, 1997 ; Hill et al., 1998 ; Neufeld & Fang, 2005 ; in Taskin, 2012). Ce gain d'efficacité s'expliquerait notamment par une gestion du temps différente : suppression des temps de pauses, le travail se densifie, gain de temps grâce à la suppression des trajets, débordement du travail dans les temps privés, allongement du temps de travail, etc. (Taskin, 2012). La capacité à pouvoir gérer son temps de manière plus autonome est un vecteur de satisfaction et d'autonomie

pour le travailleur bénéficiant des politiques de flexwork, et qui peuvent également avoir des répercussions sur son efficacité (Taskin & Vendramin, 2004).

1.3.2. Gains économiques

Une autre ambition organisationnelle poursuivie par le télétravail est l'économie générée par l'espace libéré au sein de l'entreprise par le télétravailleur ainsi que l'économie des ressources de celle-ci (frais généraux). En économisant certains temps de trajet, les économies sont tant financières (carburant, titre de transport, etc.) qu'environnementales (moins de pollution par les trajets), mais également humaines (moins de perte de temps dans les trajets, d'autant plus si l'itinéraire connaît des embouteillages récurrents). Notons cependant que le passage au flexwork engendre également des coûts dans l'équipement et le suivi des employés.

1.3.3. Gains en mobilité

La proximité, souvent immédiate, entre le télétravailleur et son lieu de prestation (son domicile par exemple) permet des réductions importantes en termes de trajets entre le domicile et le lieu de travail conventionnel. Le télétravail permet d'arriver plus tard et ainsi d'éviter les encombrements du trafic matinal. Les gains en mobilité générés par le flexwork permettent éventuellement aux travailleurs d'être plus proches de leurs clients et à l'organisation d'être plus réactive quant aux variations de la demande.

1.3.4. Avantage concurrentiel pour l'organisation

Le flexwork est souvent perçu comme un avantage par le travailleur en matière de conditions de travail (Taskin, 2012). Il s'agit dès lors d'une variable significative dans les décisions d'embauche, de choix de carrière, de départ, et peut donc constituer à ce titre un facteur de rétention du personnel. De même, l'image moderne dégagée par le flexwork est également appréciée des organisations et de leurs travailleurs. Un dernier avantage perçu par le flexwork, est sa capacité à offrir une meilleure conciliation vie privée-vie professionnelle, même si cette affirmation est nuancée par certains auteurs (voir ci-après). En retour, les entreprises proposant ce genre d'arrangements voient leur potentiel d'attraction et de rétention de talents augmenter (Golden, 2009).

Nous verrons ultérieurement que ces ambitions, si louables soient-elles, n'ont pas toujours les effets escomptés. Une balance avantages/inconvénients permettra de restituer l'ensemble des enjeux identifiés par différents auteurs.

1.4. Le point de vue de l'employé : avantages et inconvénients du flexwork

Cette section présente les opportunités ainsi que les difficultés rencontrées par les travailleurs bénéficiant de politiques de flexwork. La section suivante (1.6.) présente le point de vue de l'employeur et expose les enjeux organisationnels engendrés par le flexwork.

Gajendran et Harrison (2007) ont ainsi tenté de comprendre quelles étaient les conséquences positives, mais également négatives, du flexwork sur les individus. Sur base d'une méta-analyse de 46 études sur 20 ans traitant du sujet, ils testent 12 hypothèses portant sur des items propres au flexwork.

Dans leur recherche, Gajendran et Harrison définissent trois médiateurs psychologiques qui influent sur les résultats individuels : l'autonomie perçue, le conflit emploi-famille, la qualité de la relation avec le superviseur et les collègues. Ces trois médiateurs sont porteurs d'influence sur la satisfaction professionnelle, la performance, les intentions de changer d'emploi, le stress et les perspectives d'évolutions de carrière (Figure 1.1.).

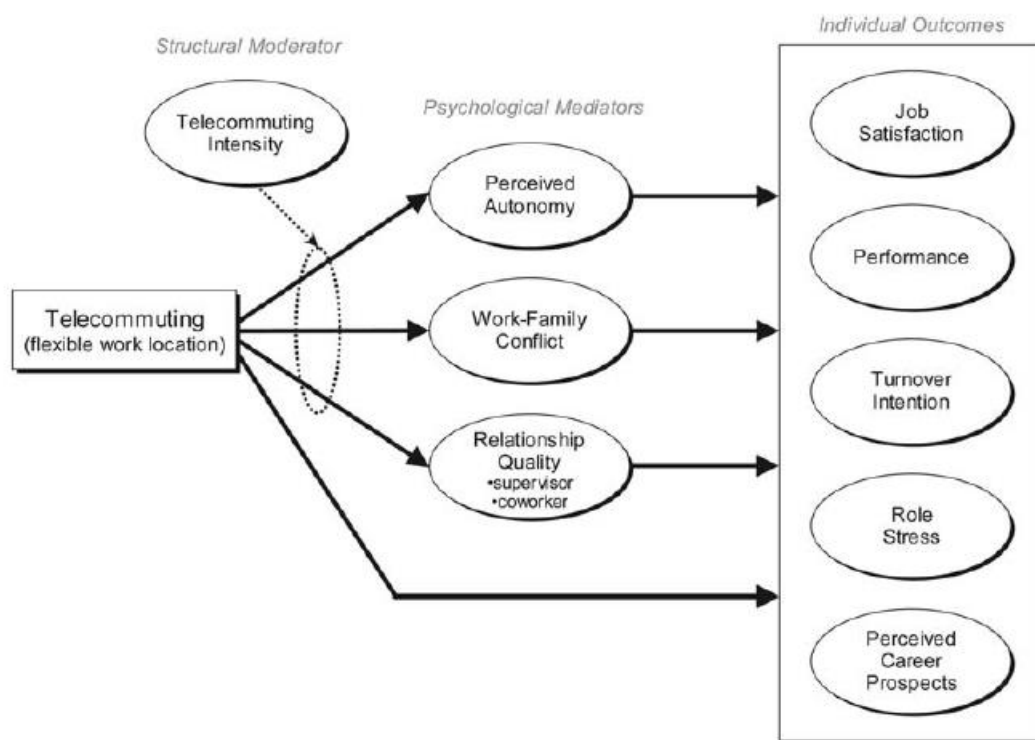


Figure 1.1. - Cadre théorique sur les conséquences du télétravail (Gajendran & Harrison, 2007)

1.4.1. Autonomie

En raison de l'éloignement spatial et psychologique qui modifie certaines formes de supervision, un sentiment de **liberté** est ressenti par le *flexworker* (DuBrin, 1991). La flexibilité accrue due au changement de localisation procure au télétravailleur un sentiment d'autonomie renforcée (Shamir & Salomon, 1985). Cette autonomie du lieu de travail permet également d'augmenter la possibilité de gérer et de planifier ses tâches avec plus de liberté et d'**indépendance**, de même que les moyens pour réaliser celles-ci (Duxbury et al. 1998).

La possibilité pour le télétravailleur d'évoluer dans un **environnement familial** et personnel lui permet de gérer ses pauses de même que l'organisation de son travail à sa convenance. Celui-ci n'est plus tenu de suivre un code vestimentaire et est libre d'adapter son environnement de travail selon ses goûts (musique, éclairage, décoration, etc.), ce qui peut également contribuer à augmenter le sentiment d'autonomie (Elsabach, 2003 ; Standen, 2000).

L'autonomie procurée par le flexwork est directement liée à la notion de **contrôle** qui s'opère entre le travailleur flexible et son manager, et donc également à la relation de **confiance** entre eux. La **gestion de la distance** est importante à maîtriser et implique la mise en place de politiques de communication, de concertation, de socialisation et d'accompagnement du

télétravailleur (Taskin et Vendramin, 2004). La section 1.5.2. traite spécifiquement de ces sujets.

1.4.2. Conciliation vie privée-vie professionnelle

L'autonomie procurée par le flexwork est sujet à débats. Certains affirment que le flexwork augmente la perméabilité des frontières entre vie privée et vie professionnelle, entraînant des **conflits** emploi-famille (Standen et al., 1999). Cette « intrusion » du professionnel dans le privé est d'autant plus facile depuis l'avènement des technologies de l'information et de la communication qui peut encourager les employés à travailler à la maison au-delà des heures de bureau, et ce d'autant plus pour les employés qui ont des difficultés à séparer les activités professionnelles des activités familiales (Boswell & Olson-Buchanan, 2004).

D'autres, affirment qu'augmenter la flexibilité de ces frontières emploi/famille peut aider les employés à réguler et **synchroniser** les demandes entre travail et famille, et donc potentiellement réduire les conflits entre ces deux sphères (Duxbury et al., 1998 ; Kirchmeyer, 1995 ; Raghuraman & Weisenfeld, 2004 ; in Gajendran et Harrison 2004). La flexibilité ainsi offerte au télétravailleur lui permet de mieux planifier son travail afin de minimiser les interférences de la famille.

La conciliation vie privée-vie professionnelle va également être perçue différemment entre **une femme et un homme**. Les exigences entre sphère familiale et sphère professionnelle ne sont pas perçues de manière identique par les hommes et par les femmes, et peut donner lieu à des conflits inter-rôles (Grodent et Tremblay, 2013). Ainsi, Liff et Ward (2001, cités dans Grodent et Tremblay, 2013) pointent que les hommes déplorent plutôt le manque de contacts avec leurs enfants, alors que les femmes expriment le regret de s'efforcer à essayer de jouer leur rôle de mère et de travailleuse simultanément. La maternité et le fait d'avoir des enfants à éduquer vont également être plus systématiques et importantes chez les femmes dans la conciliation famille/emploi (Bastid, 2003). Cet équilibre évoluera avec l'âge des enfants, l'évolution professionnelle et les perspectives de carrière qui s'offrent aux femmes. Chez les hommes, c'est plutôt la sphère professionnelle qui empiète sur la vie de famille, alors même que la notion de conciliation vie privée-vie professionnelle est plus large chez les hommes qui prennent en compte notamment, en plus de la famille, la vie sportive et associative (Bastid, 2003). Le temps personnel serait donc plus important pour les hommes que pour les femmes, mais également plus conséquent que le temps familial (Grodent et Tremblay, 2013).

La conciliation travail-famille varie également en fonction des sociétés et de **l'appartenance à un groupe professionnel** ou à une profession : « cette appartenance exprime l'existence d'une entité sociale qui possède certaines caractéristiques propres et qui n'est potentiellement pas sans influence sur la façon dont prend sens et forme l'articulation² de la vie professionnelle avec la vie familiale » (Fusulier et Tremblay, 2013, p.1). Ainsi, selon les

² Selon les auteurs, le terme « articulation » est utilisé pour désigner de la façon la plus neutre possible l'existence d'une relation entre la vie professionnelle et la vie familiale. Toutefois, cette articulation peut être vécue sur différents registres allant du conflit à l'harmonie. Le terme « conciliation », exprime quant à lui la tentative à rendre l'articulation plus harmonieuse, bien qu'elle soit marquée par une tension entre les deux milieux de vie. (Fusulier, Sanchez & Ballatore, 2013, p.96).

auteurs la manière dont un travailleur va vivre et construire sa propre problématique d'articulation de la vie professionnelle et vie familiale va aussi être façonnée par les contraintes, normes et valeurs professionnelles. De même, les **caractéristiques sociales** des individus vont influencer différemment au sein d'une société donnée et d'un même environnement institutionnel : genre, revenu, génération, cycle de vie, niveau d'éducation, situation familiale, valeurs, etc. (Fusulier, Sanchez et Ballatore, 2013). Les caractéristiques et **attitudes des entreprises** et des organisations sont également déterminantes dans la problématique de l'articulation vie privée-vie professionnelle des individus : taille, secteur d'appartenance, situation économique, forme d'organisation du travail, politique managériale, culture et sous cultures, etc.

Enfin, Kossek et al. (2012) constatent différentes conceptions des politiques emploi-famille (work-family) parmi les sociétés humaines. Ainsi, ils identifient des grandes variations dans les constructions sociales (passées et actuelles) qui peuvent différer d'un pays ou d'une société à l'autre. Il ne faut donc pas perdre de vue **l'approche multiculturelle** du flexwork, où selon les pays ou les cultures, certaines notions telles que l'articulation emploi-famille sont porteuses de significations diverses. Pour chacune de ces différentes conceptions, les mesures et implications (théoriques et pratiques) diffèrent. Dans le cadre de la mise en place de politiques de flexwork internationales, il sera indispensable de composer avec toutes ces spécificités.

1.4.3. Stress

Le télétravail permettrait de réduire le stress induit par l'obligation d'être prêt à temps pour se rendre au travail. Le simple fait de faire le trajet serait potentiellement stressant. De plus, Pierce et Newstrom (1980) défendent qu'arriver au travail, surtout à une heure fixe tous les jours, est source d'angoisse. En effet, arriver en retard aurait des conséquences négatives sur la réputation du travailleur sur son lieu de travail. Parallèlement, la flexibilité offerte par la plupart des formes de télétravail pourrait permettre une plus grande participation dans les activités sociales, sportives ou dites récréatives, susceptible d'atténuer les conséquences physiologiques néfastes dues au stress subi au travail (Konradt et al., 2003).

Inversement, Taskin et Vendramin (2004) rappellent que les transformations organisationnelles générées par le télétravail peuvent être également source de stress à leur tour. Le transfert de certaines responsabilités organisationnelles sur les travailleurs peut être à l'origine d'une intensification du travail ou d'augmentation de la charge mentale. Ceci est d'autant plus vrai que le télétravailleur se trouve « déspatialisé » et isolé du groupe professionnel.

Le questionnement reste donc ouvert, malgré que Gajendran et Harisson (2007) valident l'hypothèse selon laquelle le télétravail est négativement associé avec le stress des employés. En effet, la réponse dépendra des caractéristiques de chaque situation. Différentes sources de stress peuvent intervenir : les facteurs de stress liés à l'environnement physique du travail (bruit, lumière, espace, etc.) ; les facteurs de stress liés au contenu du travail ; les facteurs de stress liés au climat relationnel (Taskin et Vendramin, 2004). Enfin, certaines personnes

sont plus sensibles et moins résistantes au stress que d'autres. De même, des facteurs extérieurs à la vie de travail peuvent être source de stress.

1.4.4. Isolement

Il convient de distinguer **l'isolement physique**, lié à l'absence de contacts physiques avec l'environnement de travail et les collègues ; et **l'isolement social** lié à l'absence de soutien, de compréhension et des autres aspects sociaux et émotionnels liées aux interactions (Taha et Caldwell, 1993 ; in Taskin, 2012). La déspatialisation qui caractérise certaines formes de flexwork (le télétravail par exemple), implique que ces deux formes d'isolement –social et physique- soient combinées. Bien souvent l'isolement social est consécutif de l'isolement physique, et reste le principal inconvénient du télétravail. « Contrairement à ce que l'on pourrait croire, l'isolement social n'est pas limité au télétravail permanent mais s'accroît en même temps que la fréquence de temps télétravaillé augmente. Evoluant à distance, le salarié a parfois le sentiment de perdre une certaine part du vécu collectif. » (Taskin, 2012, p.80). Ainsi, le télétravailleur peut se sentir marginalisé, jusqu'à se sentir invisible (Cocula et Frédy-Planchot, 2003).

Le fait d'être isolé a tendance à diminuer la **fréquence et la qualité des interactions** (Harris, 2003). A ce propos, il a été montré que l'implication organisationnelle est significativement moins développée chez les télétravailleurs que chez leurs collègues ne bénéficiant pas de ce type d'arrangements (Taskin et Delobbe, 2003). Il ne faut pas sous-estimer les effets du télétravail sur les relations d'emploi telles que l'implication, la socialisation, le support organisationnel perçu (Kossek et al, 2006), ou encore de considérer les effets potentiellement négatifs du télétravail sur les mécanismes de transfert et de création de connaissances, compétences, expérience, etc. Nous détaillons les enjeux organisationnels dans la section suivante.

Certains effets postérieurs à l'isolement peuvent se présenter, notamment concernant l'identification aux buts et aux valeurs de l'entreprise. Ainsi, les travailleurs les moins exposés à ces valeurs et standards de l'entreprise, risqueraient de ne plus savoir quelle est leur place au sein de l'organisation. Ceci impacterait l'estime de soi des individus et perturberait à nouveau leur **engagement organisationnel**. Ne se sentant plus appartenir au groupe, il leur est plus difficile de maintenir leur engagement (Allen, Renn & Griffeth, 2003 ; Harris, 2003). La présence des télétravailleurs dans les locaux de l'entreprise étant moindre, Daniels (2000) estime qu'ils rencontrent moins d'opportunités de **prendre part aux processus de décision** de l'entreprise, en raison notamment d'une concertation moins participative pour les télétravailleurs (Vega, 2003).

Mais c'est aussi le caractère généralement informel qui définit les relations de télétravail qui rend le cadre notamment juridique - mais aussi organisationnel -, souvent incomplet ou inadapté. Même si un **cadre réglementaire** relativement adapté à la pratique du télétravail à domicile existe actuellement, les responsabilités et devoirs des employeurs et des employés restent flous notamment en matière de sécurité, d'hygiène, d'intervention financière ou d'infrastructure (Taskin, 2012). Ce flou peut inquiéter les employés et accentuer leur sentiment d'isolement.

1.4.5. Développement professionnel et perspectives d'évolutions

Le fait de travailler en dehors de l'entreprise peut **entraver les perspectives de carrières** des télétravailleurs (Gajendran & Harrison, 2007). De plus, l'éloignement physique et intellectuel de ceux-ci, leur offrent moins d'opportunités afin de **démontrer leurs compétences** et performances (McCloskey & Igbaria, 2003).

L'isolement social et physique induit par le télétravail peut également altérer les **pratiques d'apprentissage** formel (pour l'apprentissage informel, voir 1.4.6.). Dans une étude récente (Taskin et Bridoux, 2010) identifient la relation étroite entre les composantes de la socialisation organisationnelle et le processus de création et de transfert de connaissances, le télétravail pouvant altérer le processus de création et de transfert de connaissances (voir 1.5.4.), et donc perturber la formation du travailleur et son développement professionnel.

De même, l'offre de formation et les **opportunités de développement** sont également des facteurs importants dans la relation entre le télétravailleur et la perception de sa propre efficacité. Etant donné que ceux-ci sont moins présents physiquement dans leur entreprise, ils se sentiraient moins inclus dans les différents programmes (de mobilité ou de gestion de carrière, par exemple), ce qui nuirait à leurs opportunités de développement (Taskin et Vendramin, 2004). A cet égard, Taskin et Tremblay (2010) notent que les télétravailleurs ayant des ambitions de carrières ont tendance à se présenter assez régulièrement au bureau, afin d'être vu par leurs supérieurs.

Selon Cabrera et Cabrera (2005), si l'on assure au travailleur la possibilité de se développer et de continuer à apprendre, celui-ci se sentira plus efficace dans la réalisation de ses activités. Ainsi, la formation et les opportunités de développement auraient, selon eux, une influence directe dans la relation entre le travailleur et son emploi.

1.4.6. Apprentissage informel

Le travail informel, « au cas par cas » ou qui se fixe au jour le jour, se développe différemment que le travail formel, celui qui est fixé au préalable et organisé dans un cadre défini à l'avance. Les tendances actuelles démontrent que le télétravail se développe plus sur le mode informel, basé sur des négociations implicites et individuelles (Taskin et Vendramin, 2004).

Le caractère informel du télétravail est directement à mettre en lien avec les possibilités d'autonomie au travail. En effet, des catégories de travail telles que les travailleurs de la connaissance, les travailleurs mobiles et les indépendants, sont les plus représentés parmi les télétravailleurs. Ce sont également ces catégories professionnelles qui jouissent du plus d'autonomie dans leur travail (Taskin et Vendramin, 2004). L'importance des relations informelles de travail est donc prédominante pour ces travailleurs dont l'autonomie, l'indépendance et la liberté d'action, sont autant de facteurs d'éloignement de ces relations informelles entre collègues.

L'isolement social et physique induit par le télétravail peut également altérer les pratiques d'apprentissage formel

1.4.7. Tableau récapitulatif

Basé sur Bailey & Kurland (2002), Taskin (2012), Taskin et Vendramin (2004), et Walrave (2010), ce tableau (1.2.) récapitulatif présente les avantages et inconvénients du flexwork pour les employés. Il a été complété par nos soins. Notons d'emblée que certains avantages, s'ils sont mal appréhendés ou mal gérés peuvent avoir des conséquences néfastes et dès lors se transformer en inconvénients. De même, beaucoup d'inconvénients doivent être perçus comme autant de défis ou challenges de gestion auxquels une organisation peut faire face. Ceux-ci peuvent donc, à terme, s'ils sont bien gérés et appréhendés, disparaître ou se transformer en avantage.

Tableau 1.2. - Avantages et inconvénients du flexwork pour les employés

Avantages du flexwork pour les employés	Inconvénients du flexwork pour les employés
<p>Sentiment d'autonomie renforcée :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Indépendance. - Environnement familial. - Contraintes organisationnelles moindres. 	<p>Isolement social accru des employés</p> <ul style="list-style-type: none"> - Perte du vécu collectif. - Diminution de l'information et de la communication formelle et informelle. - Mécanismes des transferts et de création de connaissances & de compétences bouleversés. - Risque de perdre des occasions d'avancement et de progression professionnelle. - Perte de l'identité et unité spatiale - Individualisation de la relation d'emploi
<p>Collaboration encouragée :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Espaces ouverts - Espaces partagés - Rencontre favorisée - Connectivité grâce aux TIC : émergence de nouveaux modèles collaboratifs 	<p>Collaboration fragilisée :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Déspatialisation des travailleurs - Isolement des membres de la même équipe - Nuisances de l'openspace - Relation de confiance et de partage susceptible d'être perturbée
<p>Meilleure conciliation vie privée- vie professionnelle :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Synchroniser les demandes entre emploi et famille. - Plus grande participation dans les activités privées (sociales, culturelles ou sportives). 	<p>Conflits possibles entre le rôle professionnel et le rôle privé :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Intrusion du professionnel dans le privé (et vice versa). - Perceptions différentes entre une femme et un homme, ou selon l'appartenance à un groupe professionnel, ou selon l'approche multiculturelle.
<p>Flexibilité des horaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestion plus personnelle des horaires. - Organisation libre du travail. 	<p>Exigences plus grandes sur le plan de la gestion de son temps :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Automotivation renforcée. - Responsabilisation renforcée. - Nouvelles formes de contrôle.
<p>Diminution du stress « habituel » :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Moins d'angoisse d'arriver en retard, d'angoisses familiales. - La flexibilité offerte par le télétravail serait susceptible d'atténuer les 	<p>Nouvelles formes de stress :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les transformations organisationnelles générées par le flexwork peuvent être source d'un « autre » stress. - Transfert de certaines responsabilités

conséquences physiologiques néfastes dues au stress subi au travail.	organisationnelles. - Intensification du travail ou augmentation de la charge mentale.
Mobilité : - Moins de temps perdu dans les trajets entre le domicile et le bureau. - Possibilité de trouver un emploi en dehors de sa région sans que la distance soit un obstacle. - Possibilité de travailler à domicile malgré une mobilité limitée en raison d'une maladie ou d'un handicap. - Réduction des déplacements (possible apport sur le plan écologique).	Bouleversement du rapport au temps et à l'espace : - Espaces professionnels et privés se confondent - Frontières entre sphères privées et professionnelles sont plus floues - Nécessité de développer des nouveaux modes de gestion de sa vie privée et professionnelle

1.5. Le point de vue de l'employeur : les enjeux organisationnels du flexwork

1.5.1. Organisation du travail

La mise en place du flexwork en entreprise implique une **réorganisation** importante du travail, de son exécution et de son contrôle. La flexibilité accrue qu'obtiennent les télétravailleurs, surtout en terme de mobilité, influence grandement l'organisation du travail, la localisation du travail, le temps de travail, les contrats de travail, les formes de subordination, la définition des fonctions, etc. (Taskin et Vendramin, 2004).

Les **pratiques de GRH** connaissent également des grandes transformations où des notions telles que la hiérarchie, le contrôle, l'autonomie, sont entièrement repensées. Ainsi, « les réticences par rapport au télétravail sont liées principalement au problème du contrôle, au risque de rupture de la cohérence organisationnelle, mais aussi à une gestion difficile des carrières » (Taskin et Vendramin, 2004, p.47). Cependant, ces réticences sont contrebalancées par d'autres effets bénéfiques pour l'organisation : le télétravailleur serait plus productif (nous discuterons cette affirmation ultérieurement), la possibilité pour l'entreprise de retenir son personnel qualifié, élargir les zones de recrutement, diminuer les temps de trajets, réduire le stress, etc.

D'autres recherches portent sur les transformations de l'organisation du travail et ses impacts pour le télétravailleur. Celui-ci ne travaille plus dans l'enceinte de l'entreprise et des notions telles que la **responsabilisation**, l'**autonomie** et l'**autocontrôle** voient leur importance croître. De nombreuses recherches conduites en matière de télétravail ont ainsi porté sur la transformation de la frontière entre emploi et famille, et les conflits potentiels qui en découlent (Kossek et Lautsch, 2011 ; Tremblay, 2011 ; Kossek et Ollier-Malaterre, 2012 ; Hall et al. 2012 ; Grodent et Tremblay, 2013). D'autres études se sont penchées sur l'influence du télétravail sur la **satisfaction** des employés. Alors que certaines études affirment un impact positif du télétravail sur la satisfaction (Dubrin, 1991 ; Feldman et Gainey, 1997 ; in Golden, 2009), d'autres suggèrent que le télétravail peut diminuer la satisfaction au travail

arguant notamment de la séparation physique entre le travailleur, son lieu de travail et ses collègues (Bailey et Kurland, 2002).

La mise en place de pratiques de flexwork telles que le télétravail implique donc d'anticiper ces nouvelles données organisationnelles et ses impacts sur la vie privée et professionnelle des travailleurs, et ce afin d'adapter le business aux multiples enjeux qui en découlent. Nous étudierons de manière plus approfondie les risques et opportunités du flexwork au cours des chapitres suivants où ces enjeux seront détaillés.

1.5.2. Le contrôle

La notion du **contrôle** des travailleurs à distance ou bénéficiant d'horaires flexibles est un enjeu important pour toute organisation. « La dimension du contrôle est souvent occultée dans l'entreprise parce qu'elle est associée à l'idée de surveillance et opposée aux notions de confiance et d'autonomie. Or, la **confiance** et l'**autonomie** font partie intégrante de la relation d'emploi (et donc de contrôle) qui se noue entre un travailleur et son supérieur » (Taskin et Tremblay, 2010). Le lieu de travail représente la visibilité et la présence des travailleurs, composantes essentielles dans l'exercice du contrôle de ceux-ci (Taskin et Vendramin, 2004). L'absence physique du télétravailleur sur le lieu traditionnel de travail modifie cette visibilité et influence la coordination des équipes, le contrôle, la coopération entre collègues, l'échange d'informations, l'apprentissage informel, etc.

Le gain d'autonomie que le télétravail procure au travailleur (voir 1.4.1.) peut également être perçu comme une libération du travailleur de certaines contraintes organisationnelles (Taskin, 2012). Néanmoins l'exercice du contrôle n'est pas réduit pour autant. Bien souvent le contrôle et l'autonomie sont présentés comme antagonistes, l'augmentation de l'un entraînant la baisse de l'autre. Dimitrova (2003) démontre cependant que l'impact du télétravail sur le contrôle et l'autonomie est finalement très limité, le changement essentiel qu'engendre le télétravail étant la gestion du temps et la modification des horaires. Il convient également de distinguer les formes de **contrôle qualitatif** (l'encadrement) du **contrôle quantitatif** (la surveillance). Ainsi, Deffayet (2002, cité dans Taskin et al. 2006) montre que les télétravailleurs sont davantage demandeurs de contrôles qualitatifs, faisant apparaître l'idée d'un passage du management du contrôle à un **management de l'engagement** (Taskin et Tremblay, 2010). Cet encadrement et soutien en amont nécessaires aux télétravailleurs, vont transformer les relations sociales et le management entre télétravailleurs et managers. Les politiques RH courantes pratiquées jusque-là sont impactées (avec notamment la nécessité de gérer les ressources humaines à distance), et ses effets doivent être anticipés et appréhendés par les organisations qui décident de mettre en place le télétravail. En ce sens, le télétravail est un réel projet d'organisation, au-delà d'un projet purement technologique (Taskin et Vendramin, 2004).

1.5.3. Qualité des relations interpersonnelles

L'éloignement du travailleur et de son **manager** engendre par la force des choses une diminution de la **communication** face à face. Considérée comme le médium le plus fort en termes d'échanges sociaux, la disparition de l'**échange** de visu réduit les relations porteuses

de sens entre les différents protagonistes (Gajendran & Harrison, 2007). Le changement de lieu de travail induit par le télétravail interfère sur la fréquence, la qualité et les modalités d'interactions qu'un travailleur a avec le reste de l'organisation. A cet égard, télétravailler peut potentiellement altérer la qualité de la relation entre un télétravailleur et son subordonné (Reinsch, 1999). Les managers redoutent un contrôle moindre sur leurs employés, tandis que ces derniers appréhendent l'isolement et la perte d'informations qui en découle (Kurland & Cooper, 2002). De même, la perte de l'échange face à face entrave le feedback immédiat et la perception des signaux affectifs entre collaborateurs (Hallowell, 1999). Des notions telles que l'engagement organisationnel et la loyauté envers l'organisation peuvent également être soulevées (Desrosiers, 2001 ; McCloskey & Igbaria, 2003).

A nouveau, c'est la **relation managériale** qui se trouve perturbée. Alors que la gestion des employés se fait généralement sur base du comportement des travailleurs (actions observables), le télétravail impose au manager de se baser essentiellement sur les résultats du télétravailleur (management par objectifs). Cette nouvelle donne managériale ne doit pas être sous-estimée par les managers, sous peine de voir les liens de travail se détériorer avec leurs subordonnés (Shin et al., 2000).

La qualité des relations entre le télétravailleur et ses **collègues** peut également être modifiée. Les interactions face-à-face entre collègues créent des réseaux informels et donnent lieu à des échanges inattendus qui peuvent être bénéfiques tant pour le travailleur que pour son organisation. La proximité physique sur le lieu de travail permet et aide au développement de liens solides et profonds entre collègues (Monge et al., 1985). Cette absence de proximité peut entraver cette empathie entre collègues et la transmission non-verbale ou symbolique des rencontres autrefois quotidiennes (Rice, 1992). Des sentiments de jalousie des non-télétravailleurs envers les télétravailleurs peuvent apparaître, notamment parce que ceux-ci ne perçoivent pas tout de suite la contribution et l'effort du télétravailleur.

L'identification aux buts et aux valeurs de l'entreprise peut également être perturbée par le télétravail (Allen, Renn & Griffeth, 2003). En effet, la désattribution due au télétravail augmente la distanciation entre le télétravailleur et son entreprise, celui-ci ayant plus de difficultés à s'identifier aux valeurs de l'entreprise puisque son accès aux signes et symboles d'appartenance, rites et cérémonies se trouve réduit par la nouvelle organisation du travail (Wiesenfeld, Raghuram & Gardu, 2001). Une relation négative est constatée entre la fréquence du télétravail et **l'identification à l'organisation** (Allen, Renn & Griffeth, 2003). Parmi les inconvénients du télétravail, Taskin et Vendramin (2004) notent également le risque d'une diminution **d'implication** et de **loyauté** du télétravailleur envers son employeur.

Taskin et Tremblay (2010) rappellent que le bouleversement des relations entre collègues télétravailleurs et non-télétravailleurs peut influencer directement **la performance et l'engagement** des travailleurs et des équipes de travail. Pour ce faire, ils préconisent aux gestionnaires « d'établir des pratiques de gestion spécifiques, telles que des tactiques de socialisation (réunions hebdomadaires, espace de dialogue autour de l'expérience de télétravail, etc.) » (p.93). Ils réévaluent également le rôle du gestionnaire, en proposant de favoriser le rôle de gestionnaire-coach plutôt que celui de gestionnaire-superviseur (suivi

qualitatif du travail effectué en dehors des locaux de l'entreprise, gestion des temps de non-présence dans les bureaux, reconnaissance de la situation de télétravail auprès des collègues, etc.).

Dambrin (2004) a quant à elle démontré que le télétravail réduit la communication informelle entre employés et leur manager tandis qu'il développe des **biais d'interprétation**. Selon elle, il facilite la communication entre les niveaux hiérarchiques distants et réduit l'importance du statut professionnel et social. De même, le télétravail augmente l'autonomie des employés à l'égard de leur manager. Un des seuls moyens pour le manager d'évaluer ses télétravailleurs est d'orienter leur responsabilisation vers les résultats (on retrouve l'idée de management par objectifs). Globalement, le télétravail réduit l'importance du manager dans les **préoccupations** professionnelles du travailleur (Dambrin, 2004).

A la suite de leurs expérimentations, Gajendran et Harrison (2007) rejettent l'hypothèse selon laquelle le télétravail détériore la qualité de la relation entre le télétravailleur et son supérieur. Concernant l'hypothèse selon laquelle le télétravail détériore la qualité de la relation entre le télétravailleur et ses collègues de travail, ils n'obtiennent pas de résultats satisfaisants et le questionnement reste ouvert.

1.5.4. Gestion et partage des connaissances

Dans leur étude, Taskin et Bridoux (2010) étudient les impacts du télétravail sur les processus de **création et de transfert de connaissances** entre télétravailleurs et/ou non-télétravailleurs. Ils présentent les composantes cognitives et sociales de la socialisation organisationnelle comme principaux facilitateurs du transfert de connaissances. Ainsi, ils démontrent que le télétravail peut affecter négativement les composantes cognitives telles que les schémas mentaux partagés, le langage, et l'identification aux objectifs et valeurs de l'organisation. De même, les composantes relationnelles, telles que la qualité des relations interpersonnelles, sont également touchées. Celles-ci seront plus ou moins influencées en fonction de la fréquence de télétravail, son lieu d'exécution, le caractère volontaire ou imposé du télétravail, la nature de l'arrangement, et la perception qu'en ont les employés.

Taskin et Bridoux (2010) développent un modèle (Figure 1.2) selon lequel la déspatialisation induite par les pratiques de télétravail peut **altérer** le processus de création et de transfert de connaissances. Ceci est d'autant plus vrai lorsque l'on sait que le télétravail est avant tout opéré par des travailleurs de la connaissance (travail par projet, en équipe, avec le client, etc.), pratique essentiellement basée sur l'interaction et les contacts entre les différents protagonistes. Ce sont ces contacts et interactions qui garantissent le transfert de connaissances et la création de compétences, dès lors mises à mal par l'isolement induit par le télétravail.

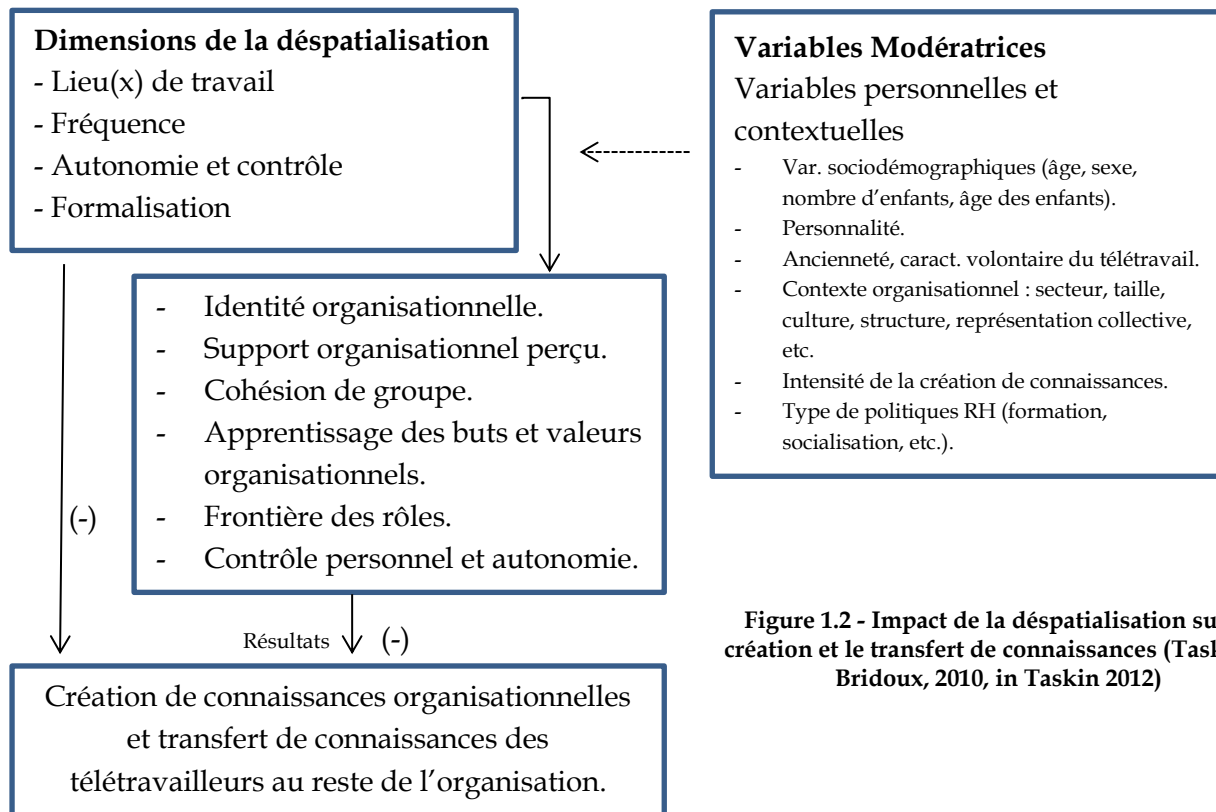


Figure 1.2 - Impact de la déspatialisation sur la création et le transfert de connaissances (Taskin et Bridoux, 2010, in Taskin 2012)

Un avantage du télétravail souvent cité dans la littérature serait **sa capacité à retenir les employés** dans l'organisation, qui sinon auraient quitté l'organisation si un tel arrangement ne leur avait pas été proposé (Kraut, 1987 ; Pinsonneault & Boisvert 2001). Ainsi, promouvoir le télétravail procurerait un **avantage concurrentiel** aux organisations le pratiquant, leur permettant ainsi d'attirer et de maintenir les talents.

Scandura & Lankau (1997) suggèrent que les arrangements professionnels tels que le télétravail augmentent la valeur du **contrat psychologique** que les travailleurs ont envers leur organisation. Ces organisations, en promouvant le télétravail, envoient un signal positif, démontrant d'une part la confiance qu'ils ont en leurs employés, et d'autre part qu'ils sont concernés par leur bien-être (Gajendran & Harisson, 2007). En retour, ce signal déclencherait un **engagement psychologique** plus important et une intention de changer d'emploi moindre (Rhaodes & Eisenberger, 2002). Suite à leurs recherches, Gajendran & Harison (2007) confirment l'hypothèse selon laquelle le télétravail est négativement corrélé aux intentions de changer d'emploi.

1.5.6. Tableau récapitulatif

Basé sur Bailey & Kurland (2002), Taskin (2012), Taskin et Vendramin (2004), et Walrave (2010), ce tableau (1.3.) présente un récapitulatif des avantages et inconvénients du flexwork pour les employeurs. Il a été complété par nos soins. A nouveau, ce qui peut être perçu comme un avantage par certaines études, pourra être considéré comme un inconvénient par d'autres. Et certains inconvénients pourront être traduits en défis organisationnels et dès lors être évités ou appréhendés.

Tableau 1.3. - Avantages et inconvénients du flexwork pour les employeurs

Avantages du flexwork pour les employeurs	Inconvénients du flexwork pour les employeurs
<p>Accroissement de la flexibilité :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proximité du client. - Diminution des délais d'attente. - Horaires flexibles selon l'activité et la demande. - Réduction de l'exercice du contrôle. 	<p>Pilotage plus délicat :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestion des ressources humaines à distance. - Réel projet d'organisation au-delà d'un projet technologique. - Exercice du contrôle modifié. - Nécessité de trouver de nouvelles formes d'organisation : Management de contrôle vs. Management de l'engagement.
<p>Qualité de la relation employé-organisation facilitée :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Communication entre les niveaux hiérarchique est facilitée. - Réduction de l'importance du statut professionnel et social. - Augmentation de l'autonomie de l'employé à l'égard de son manager. - Réduction de l'importance du manager dans les préoccupations professionnelles du travailleur. - Confiance du manager accrue envers son employé. 	<p>Qualité de la relation employé-organisation altérée :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Communication interne plus difficile. - Rôle du manager modifié. - Diminution de la communication face à face. - Altération de la fréquence, la qualité et les modalités d'interaction entre le travailleur et son organisation. - Socialisation plus difficile des nouveaux employés. - Entrave du feedback. - Jalousie ou incompréhension des non-télétravailleurs envers les télétravailleurs.
<p>Augmentation de la productivité :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prise d'initiative, autonomie et créativité chez le travailleur. - Diminution de l'absentéisme et/ou présentéisme. - Engagement psychologique des travailleurs envers leur organisation plus important. 	<p>Diminution possible de l'engagement et de la loyauté :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identification à l'organisation modifiée (culture d'entreprise, etc.) - Identification aux buts et aux valeurs de l'organisation perturbée. - Distanciation entre le télétravailleur et son organisation.
<p>Avantages concurrentiel pour les organisations :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rétention des employés. - Diminution des intentions de changer d'emploi. - Pouvoir d'attraction accru de l'entreprise (image) favorisant le recrutement et la fidélisation des employés. - Réorganisation de l'espace (rénovations, centralisation, décentralisation) - Réduction de l'espace physique de travail. - Economies réalisées sur les trajets entre le domicile et le lieu de travail. 	<p>Augmentation possible des coûts :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Coûts de mise en place, de suivi et d'exécution du télétravail. - Coûts d'accompagnement, de sélection, plus importants. - Risque de chute de la productivité si le pilotage est inefficace.

Les défis et risques du flexwork pour les organisations sont multiples. Le tableau (1.4.) ci-dessous, inspiré de Taskin et Tremblay (2010) et complété par nos soins, résume les principaux enjeux du flexwork pour les organisations.

Tableau 1.4. - Défis et risques de gestion du flexwork pour les organisations

Défis de gestion	Risques
Contrôle	<ul style="list-style-type: none"> - Intensification du contrôle technocratique (administratif, hiérarchique, technologique) et social. - Remise en question du rôle de superviseur : modification du management entre travailleurs et managers. - Transformation des relations sociales. - Effets et conséquences inattendus du télétravail.
Socialisation	<ul style="list-style-type: none"> - Sentiment d'isolement, d'invisibilité. - Altération des composantes cognitives : schémas mentaux partagés, langage, identification aux objectifs et valeurs de l'entreprise. - Altération des composantes relationnelles : qualité des relations interpersonnelles. - Perte d'informations pour le télétravailleur.
Partage des connaissances	<ul style="list-style-type: none"> - Interactions et contacts entre protagonistes sont diminués. - Déspatialisation altère la création et le transfert des connaissances. - Difficulté à coordonner les équipes de travail.
Gestion des carrières	<ul style="list-style-type: none"> - Contractualisation de la relation d'emploi et engagement mesuré au travail (par opposition à un engagement affectif). - Manquer des opportunités de carrière pour des talents « cachés » par le télétravail. - Assurer le suivi, la progression et la formation des télétravailleurs.

Chapitre 2 : Flexwork et bien-être

2.1. De quel bien-être parle-t-on ?

Le bien-être au travail dépend de nombreux facteurs et particularités propres à chaque individu, propres à ce qu'il fait et comment il est considéré au travail. Un travail gratifiant implique de bonnes relations avec ses collègues et la possibilité de percevoir un sentiment d'accomplissement, ce qui est la base du bien-être psychologique. Un « bon » bien-être psychologique est lié à une bonne santé physique. Le bien-être se perçoit donc en trois dimensions (Figure 2.1.): physique, social et psychologique (Robertson & Cooper, 2011).

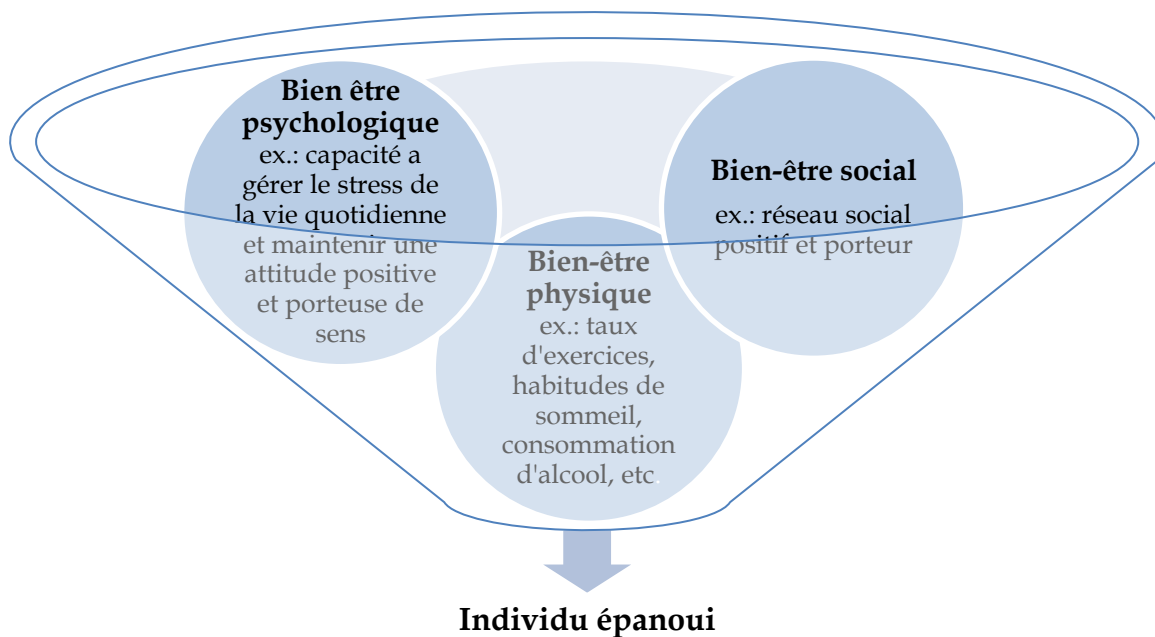


Figure 2.1. - Les trois composants du bien-être (Robertson & Cooper, 2011)

Le bien-être psychologique étant impacté plus directement par le travail, nous nous focaliserons sur cette dimension du bien-être plutôt que sur les dimensions de santé physiques ou sociales, même si celles-ci sont tout aussi importantes dans l'approche sur le bien-être en général.

Bien que le bien-être psychologique puisse être comparable avec d'autres termes se référant à un état mental positif tels que le bonheur ou la satisfaction (si je suis heureux ou satisfait, il y a fort à parier que mon bien-être psychologique soit élevé), il convient de distinguer *bien-être psychologique* de termes tels que *satisfaction au travail* ou *motivation*. La satisfaction au travail réfère à l'état de satisfaction d'un individu au travail, et un des facteurs de bien-être psychologique. Quelqu'un peut être en effet très satisfait de son travail mais malheureux dans ses relations avec certains collègues. Il en va de même pour la motivation.

2.2. Le bien être psychologique

Dans la psychologie de la personnalité, le bien-être est défini en termes d'acquisition de plaisir et de bonheur (Laguardia & Ryan, 2000). Ce point de vue, repris par la **psychologie hédoniste**, décrit le bien-être comme un plaisir, une satisfaction ou un bonheur subjectif, et la recherche du bonheur est considérée comme le principe qui motive l'activité humaine. De cette mouvance est née la notion de bien-être subjectif développée par Diener (notamment) qui soutient que le bien-être subjectif consiste à vivre beaucoup d'affects agréables, peu d'affects désagréables et à ressentir une grande satisfaction personnelle de sa propre vie. Selon cet auteur, le bien-être subjectif se développe selon deux composantes : une composante cognitive et une composante émotionnelle. La composante cognitive renvoie au jugement global que l'individu porte sur sa vie, alors que la composante émotionnelle renvoie aux réactions émotionnelles qui ont laissé une trace chez l'individu par rapport aux événements passés de sa vie (que ces émotions soient positives ou négatives) (cité par Grosjean, 2005).

Waterman (1993) caractérise le bien-être dans les termes de **l'eudémonie**, selon laquelle les individus tentent de vivre en accord avec leur « vrai soi », leur *daimon*. L'eudémonie est donc la réalisation de soi ou le fonctionnement psychologique optimal (Laguardia & Ryan, 2000). L'eudémonie est donc distincte du bonheur : contrairement à l'eudémonie, le bonheur ne requiert pas de poursuivre des activités ou des buts qui stimulent la croissance personnelle et qui impliquent la réalisation de soi. Dans le sens de l'eudémonie, Ryff et Singer (1998) définissent le bien-être à l'aide de six dimensions principales : un certain contrôle de son milieu, des relations positives, l'autonomie, la croissance personnelle, l'acceptation de soi et le sens à la vie.

En conclusion, deux courants abordent le bien-être selon des perspectives différentes. Le terme de bien-être « **hédonique** » est normalement utilisé pour faire référence au sentiment subjectif de bonheur, tandis que le terme de bien-être « **eudémonique** » fait référence à un aspect particulier du bien-être psychologique. Le premier met donc l'accent sur le plaisir ou l'atteinte du bonheur, alors que le second insiste sur le fonctionnement psychologique en accord avec sa propre nature. Pour les hédonistes, l'important est d'obtenir ce que l'on désire, suggérant donc que l'on sera heureux si on atteint ce but. Les eudémonistes s'interrogent davantage sur la « vraie » signification de l'être humain, cherchent plus en profondeur afin de trouver les facteurs contextuels et culturels qui favorisent le bien-être ou qui le compromettent (qu'est-ce qui est « fondamentalement bon » pour la nature humaine ?) (Laguardia & Ryan, 2000). Carol Ryff (2004) a développé un modèle reprenant les différents aspects du bien-être hédonique et eudémonique (Figure 2).

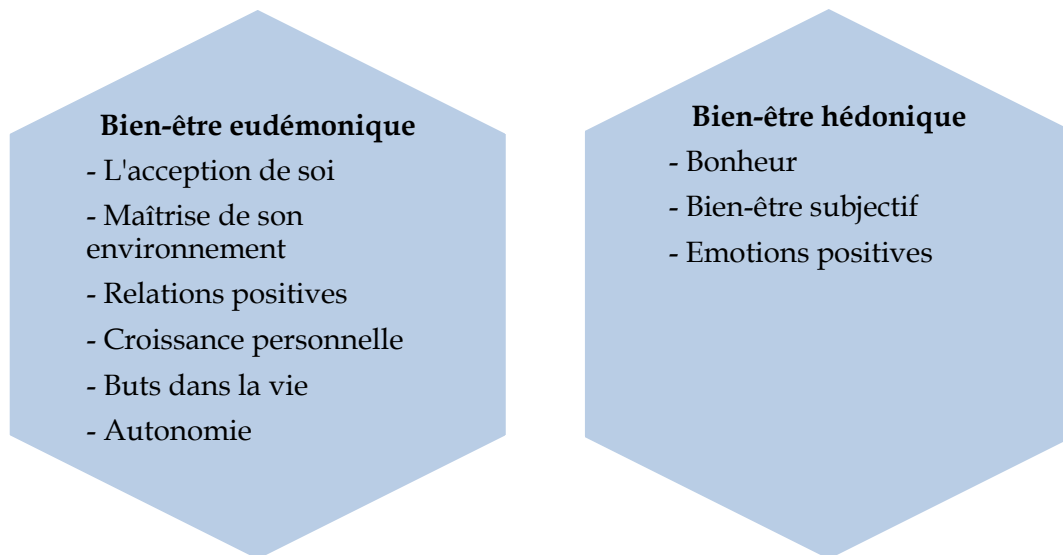


Figure 2.2. - Aspects eudémoniques et hédoniques du bien-être psychologique

2.3. Le bien-être au travail

La notion de bien-être au travail peut souvent être apparentée à des termes connexes tels que qualité de vie au travail, promotion de la santé au travail, santé mentale, identité au travail, etc. (Grosjean, 2005).

Souvent utilisée dans le champ de la médecine ou pour comparer différents milieux urbains, la notion de qualité de vie est également utilisée dans le domaine professionnel. Généralement, la **qualité de vie au travail** se construit autour d'indicateurs objectifs relatifs aux conditions de travail et à l'emploi. Les problèmes d'horaires, de rémunération, l'environnement matériel et humain, le type et la nature des formations proposées au personnel, la sécurité de l'emploi font donc partie de la définition de la qualité de vie au travail (Grosjean, 2005).

Baudelot et Gollac (2003) ont cherché à cerner la notion de **bonheur au travail**. Ils ont relevé quatre éléments prédominants constitutifs du bonheur au travail. Selon eux, tout individu peut être heureux parce que le travail permet :

- De faire, créer, construire, élaborer quelque chose, ce qui inclut le plaisir de gérer une structure importante ;
- De découvrir, voyager, s'enrichir personnellement en allant à la rencontre d'autres univers. L'enrichissement personnel, le sentiment de renouvellement, le fait d'apprendre de nouvelles choses sont ici la source de plaisir ;
- D'entrer en contact avec d'autres personnes, de se sociabiliser, d'exister par rapport à un collectif ;
- De prendre soin, s'occuper, donner aux autres et à la collectivité. En opposition (ou en complémentarité) avec la seconde source de bonheur citée, c'est le don de soi et le sentiment d'être utile aux autres qui sont mis en avant

2.4. Mesurer le bien-être au travail

De nombreuses études se sont penchées sur le bien-être au travail et ont cherché à identifier les variables permettant de le mesurer ou, à tout le moins, de l'estimer. Nous avons ainsi sélectionné les études majeures traitant du bien-être au travail afin de relever les indicateurs les plus retenus par les auteurs. L'analyse de ces études nous a également permis d'identifier les variables modératrices et les antécédents influençant le bien-être au travail. Ceci nous permettra de construire un modèle permettant d'évaluer les effets du flexwork sur les indicateurs du bien-être au travail les plus pertinents.

2.4.1. Les indicateurs du bien-être au travail

Wilson et al (2004) ont mené une étude sur 1130 employés d'un détaillant national. Ils cherchent à tester et valider un modèle caractérisant une organisation de travail saine. Ils définissent une organisation de travail saine comme étant « caractérisée par des efforts intentionnels, systématiques et collaboratifs afin de maximiser le bien-être des employés et leur productivité en fournissant des emplois adéquats et porteurs de sens, un environnement socio-organisationnel soutenant, et des opportunités de carrières accessibles et équitable ainsi qu'une amélioration de l'articulation travail-famille » (p.567, notre traduction). Pour ce faire, ils ont identifié 4 indicateurs du bien-être, essentiellement focalisés sur la santé des employés :

- i. La santé de l'employé
- ii. La santé psychologique
- iii. Les comportements à risque pour la santé
- iv. Les comportements de fréquentation professionnelle (absence/présence)

L'étude de Parasuraman et Simmers (2001) s'est penchée sur l'analyse comparée entre les travailleurs employés et les travailleurs indépendants, et l'impact des rôles travail-famille sur les conflits travail-famille. Cette étude a examiné 4 indicateurs de bien-être dans les domaines de la famille, de l'emploi et de la vie en général. Il s'agit ici d'indicateurs psychologiques du bien-être :

- i. La satisfaction professionnelle
- ii. La satisfaction tirée de sa carrière
- iii. La satisfaction familiale
- iv. Le stress de la vie

Odle-Dusseau, Britt et Bobko (2012) ont mené une étude sur 330 employés d'une université moyenne du sud-ouest des Etats-Unis, portant sur l'équilibre vie privée-vie professionnelle et le bien-être. Trois indicateurs ont été utilisés pour évaluer le bien-être des employés :

- i. La qualité de la vie
- ii. Le stress perçu
- iii. La dépression

En 2011, Gillet et al. (2011) ont réalisé une recherche examinant les relations entre d'une part le support organisationnel perçu, les perceptions du style du superviseur, la satisfaction de besoins psychologiques ; et d'autre part le bien-être hédonique et eudémonique. Ces auteurs ont retenu 3 indicateurs psychologiques propres aux aspects de bien-être hédonique et eudémonique :

- i. La satisfaction professionnelle
- ii. Le bonheur
- iii. La réalisation de soi

Certaines études recourent des indicateurs communs tels que la satisfaction professionnelle, le stress perçu ou la santé. Nous avons synthétisé les différents indicateurs du bien-être en deux catégories principales : les indicateurs psychologiques du bien-être et les indicateurs de santé du bien-être (ou biologiques).

<p>Indicateurs psychologiques du bien-être :</p> <ol style="list-style-type: none"> i. La satisfaction professionnelle ii. La satisfaction tirée de sa carrière iii. La satisfaction familiale iv. Le stress v. Le bonheur vi. La réalisation de soi vii. La qualité de la vie viii. Les comportements de fréquentation professionnelle (absence/présence) <p>Indicateurs de santé du bien-être :</p> <ol style="list-style-type: none"> i. La santé de l'employé ii. La santé psychologique iii. Les comportements à risque pour la santé iv. La dépression
--

Tableau 2.1. - Caractérisation du bien-être au travail (indicateurs)

Kaplan et Norton (1996) ont développé un tableau bord prospectif (balanced scorecard) que Robertson et Cooper (2011) ont complété et centré sur les résultats qui pourraient être influencés par des initiatives de bien-être psychologique. Le tableau 2 illustre le type de résultats (pas seulement financiers) dans quatre catégories reprenant –de près ou de loin – certains des indicateurs identifiés ci-avant (repris ici en *italique*).

Indicateurs organisationnels et financiers	Indicateurs des process internes
- <i>Taux de congés maladie</i>	- <i>Niveaux de stress</i>
- <i>Taux de rétention du personnel</i>	- <i>Niveaux de Work Life Balance</i>
- <i>Coût du personnel</i>	- <i>Modalités d'évaluation du risque de stress</i>
- <i>Nombre de retraites pour invalidité</i>	- <i>Résultats d'enquête du personnel (satisfaction, engagement, qualité du management)</i>
- <i>Performance financière</i>	
- <i>Mesures de productivité</i>	

	<ul style="list-style-type: none"> - Initiatives pour la promotion de la santé - Evaluations régulières
Indicateurs de qualité	Indicateurs d'apprentissage et de développement
<ul style="list-style-type: none"> - Satisfaction des clients/consommateurs - Plaintes - Evaluations de la qualité du service (interne et externe) - Rappel des produits - Performance des produits - Nombre de notices Hygiène-Sécurité-Environnement reçues - Nombre de doléances 	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de participations ou absences aux formations - Feedback des programmes au développement de leadership - Feedback sur le développement personnel - Innovations et suggestions - Accidents, erreurs ou évités de justesse

Tableau 2.2. - Tableau prospectif de Kaplan et Norton (1996)

2.4.2. Les antécédents au bien-être au travail

Les études citées ci-avant présentent également plusieurs variables influençant directement ou indirectement le bien-être au travail. Ainsi, Wilson et al. (2004) ont identifié 5 domaines distincts de la vie professionnelle qui s'influencent l'un l'autre et qui jouent un rôle essentiel dans le modèle du bien-être qu'ils présentent :

- i. La conception de l'emploi : la charge de travail, le contrôle et l'autonomie, le contenu du travail, la clarté des rôles, les conditions environnementales et physiques du travail, l'horaire de travail.
- ii. Le climat organisationnel : le support organisationnel, le support des collègues, l'implication et la participation avec les autres et les superviseurs, la communication, un climat sain et sécurisant.
- iii. L'avenir professionnel : la sécurité de l'emploi, équité procédurale et distributive, les opportunités d'apprentissage, les arrangements de flexibilité du travail.
- iv. Les caractéristiques organisationnelles : les valeurs de l'entreprise, les croyances organisationnelles, les politiques et pratiques organisationnelles.
- v. Adaptation psychologique du travail : la satisfaction professionnelle, l'efficacité, le stress au travail.

Il est intéressant de noter que nous retrouvons, chez ces auteurs, de nombreux indicateurs du bien-être qui sont ici considérés comme des antécédents au bien-être. Nous arbitrerons ces choix ultérieurement.

Parasuraman et Simmers (2001) identifient deux catégories principales d'antécédents au conflit travail-famille et au bien-être :

- i. Caractéristiques du comportement au travail et pressions : l'autonomie, la flexibilité horaire, l'implication professionnelle, l'engagement en temps dédié au travail.
- ii. Caractéristiques du comportement en famille et pressions : les demandes parentales, l'implication familiale, l'engagement en temps dédié à la famille.

Odle-Dusseau, Britt et Bobko (2012) confrontent l'écart entre les heures de travail prestées effectivement et les heures de travail désirées (*Work Hour Discrepancy, WHD*) avec l'écart entre les heures passées en famille et les heures en famille désirées (*Family Hour Discrepancy, FHD*). Leur modèle indique que ces deux variables impactent l'équilibre vie privée-vie professionnelle, directement en lien avec le bien-être.

Gillet et al. (2011) se focalisent sur deux catégories d'antécédents au bien-être au travail.

- i. Les déterminants organisationnels du bien-être : le soutien perçu à l'autonomie de la part de son superviseur, le soutien perçu de l'organisation. Ces deux formes de soutien organisationnel sont positivement corrélés au bien-être hédonique et eudémonique.
- ii. Satisfaction des besoins psychologiques comme médiateur : la théorie de l'autodétermination postule que la satisfaction de 3 besoins psychologiques (i.e. autonomie, compétence, appartenance sociale) est nécessaire pour atteindre le bien-être psychologique.

De nombreux antécédents ont été identifiés, et plusieurs d'entre eux sont récurrents dans différentes études (flexibilité horaire, autonomie, soutien organisationnel, relations à la famille, l'engagement organisationnel et l'environnement de travail). Nous avons synthétisé les antécédents au bien-être au travail en trois catégories principales : les antécédents organisationnels, les antécédents familiaux et les antécédents psychologiques. Notons enfin que les relations entre certains des antécédents identifiés et la variable d'intérêt (ici, le bien-être) ne doivent pas toujours être perçus comme des liens causaux, mais comme des associations réciproques (par exemple, le lien entre efficacité et bien-être peut être à double sens : un individu efficace témoigne des signes de bien-être, mais c'est également en se sentant bien que l'on est efficace. Il en va de même pour la satisfaction, le stress ou l'engagement horaire).

Antécédents organisationnels au bien-être :

- i. La conception de l'emploi :
 - a. La charge de travail
 - b. Le contrôle
 - c. L'autonomie
 - d. Le contenu du travail
 - e. La clarté des rôles
 - f. Les conditions environnementales et physiques du travail
 - g. L'horaire du travail
 - h. La flexibilité horaire et arrangements flexibles du travail
 - i. L'engagement horaire professionnel
- ii. Le climat et les déterminants organisationnels
 - a. Le soutien de l'organisation
 - b. Le soutien des collègues
 - c. Le soutien du superviseur
 - d. L'implication professionnelle (personnelle et des collègues)
 - e. La communication
 - f. Un climat sain et sécurisant
- iii. L'avenir professionnel
 - a. La sécurité de l'emploi
 - b. L'équité procédurale et distributive
 - c. Les opportunités d'apprentissage
- iv. Les caractéristiques organisationnelles
 - a. Les valeurs de l'entreprise
 - b. Les croyances organisationnelles
 - c. Les politiques et pratiques organisationnelles

Antécédents familiaux au bien-être :

- i. Les demandes parentales
- ii. L'implication familiale
- iii. L'engagement horaire dédié à la famille
 - a. WHD
 - b. FHD

Antécédents psychologiques au bien-être :

- i. L'adaptation psychologique du travail
 - a. La satisfaction professionnelle
 - b. L'efficacité
 - c. Le stress au travail
- ii. La satisfaction des besoins psychologiques comme médiateurs
 - a. Le besoin d'autonomie
 - b. Le besoin de compétence
 - c. Le besoin d'appartenance sociale

Tableau 2.3. – Antécédents du bien-être au travail

2.5. Choix des antécédents pertinents au regard du flexwork

Il nous faut maintenant opérer un choix parmi les différents antécédents identifiés ci-avant afin de sélectionner les plus pertinents au regard du flexwork. Nous présentons le modèle ASSET, considéré comme un des plus abouti en terme de mesure du bien-être psychologique au travail (Robertson & Cooper, 2011). Ceci nous permettra de confirmer le choix de certains antécédents identifiés précédemment. Enfin, certains indicateurs apparaissent pertinents à sélectionner au regard de la variable indépendante (le flexwork, ses enjeux et ses spécificités) identifiée dans le chapitre 1. La fréquence de certains antécédents dans la littérature scientifique nous permet également de confirmer ces choix.

2.5.1. Le modèle ASSET

Le modèle ASSET (Figure 2.3.) illustre comment une série de facteurs propres à l'environnement de travail joue un rôle clé dans la détermination des niveaux de bien-être psychologique des employés. Moins exhaustif que le tableau 2.3., les facteurs organisationnels identifiés dans ce modèle se retrouvent tous dans les antécédents retenus ci-avant. Ce modèle illustre également comment, en retour, les niveaux de bien-être psychologique influencent les résultats tant individuels qu'organisationnels (Robertson & Cooper, 2011). Nous retrouvons ainsi des notions telles que la productivité et la performance qui sont au centre du chapitre 4 de ce rapport.

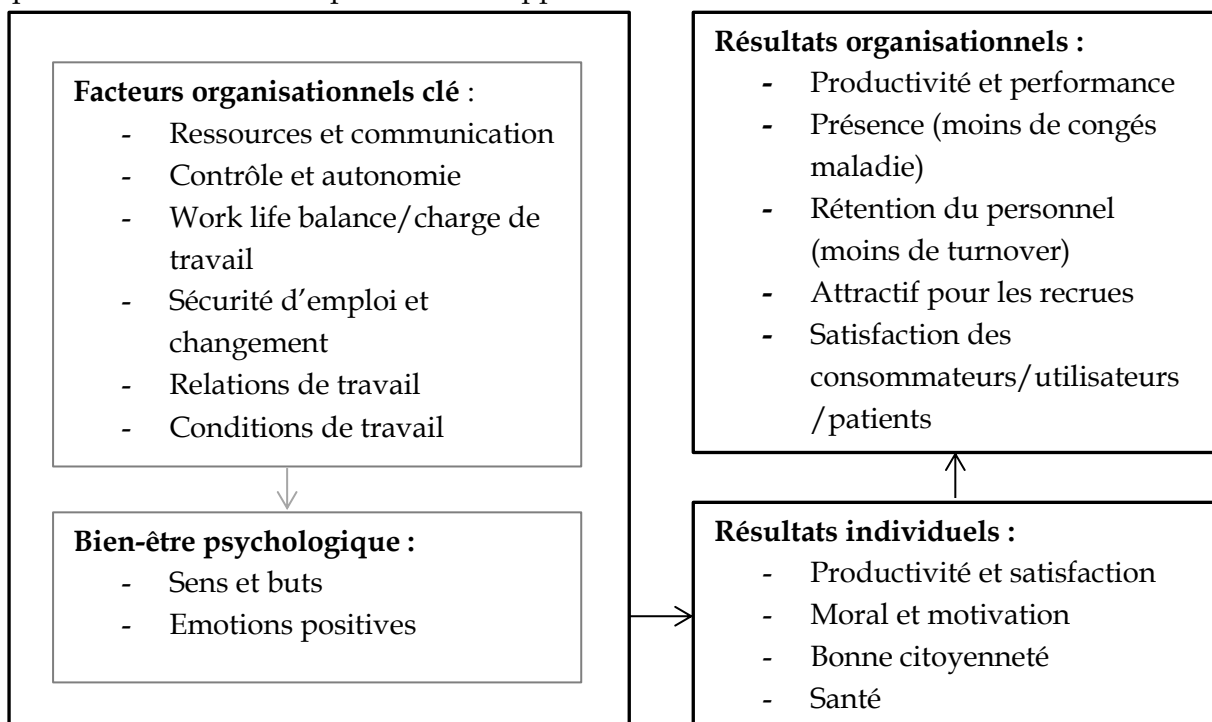


Figure 2.3. - Modèle ASSET (2010)

Ce modèle nous conforte donc dans nos choix et nous permet de retenir une première série d'antécédents que sont les facteurs organisationnels identifiés dans ce modèle, tous déjà identifiés précédemment.

2.5.6. Sélection des antécédents

Nous avons identifiés au chapitre 1 plusieurs enjeux, avantages et inconvénients au flexwork, tant du point de vue de l'employé que de l'employeur. Concernant l'employé, nous avons abordé des notions telles que l'autonomie, la conciliation vie privée-vie professionnelle, le stress, l'isolement professionnel, le développement professionnel et les perspectives d'évolutions, ainsi que l'apprentissage informel. Concernant l'employeur et l'organisation, nous avons identifié des enjeux tels que l'organisation du travail, le contrôle, la qualité des relations interpersonnelles, la gestion et le partage des connaissances, ainsi que l'intention de changer d'emploi. Dans les liens que nous proposons ci-après, les enjeux individuels et organisationnels s'entrecroisent et ne sont donc pas distingués

i. Organisation du travail et conception de l'emploi

La mise en place du flexwork au sein des organisations implique une réorganisation importante du travail, de son exécution et de son contrôle. Les pratiques de GRH sont transformées et des notions telles que la responsabilisation, l'autonomie et l'autocontrôle voient leur importance croître. Les horaires flexibles, la distanciation et l'environnement de travail sont également des facteurs de modifications au sein des organisations. Nous retrouvons ici l'essentiel des antécédents organisationnels du bien-être identifiés dans la sous-catégorie « conception de l'emploi ».

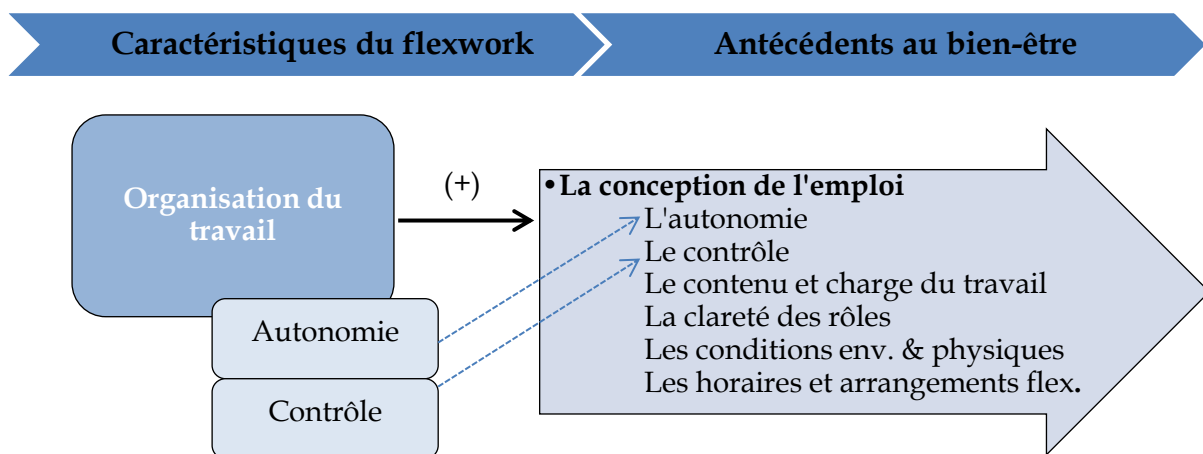


Figure 2.4. - Impact de l'organisation du travail flexible sur la conception de l'emploi comme antécédent au bien-être

Nous incluons également les notions d'autonomie et de contrôle, caractéristiques fortes du flexwork et que nous assimilons à l'organisation du travail. Ces notions sont d'autant plus pertinentes qu'elles sont également des antécédents à part entière dans la conception de l'emploi, premier antécédent identifié au bien-être psychologique.

ii. Qualité des relations interpersonnelles et climat organisationnel

L'éloignement et l'isolement du travailleur de son manager et de ses collègues engendre une diminution des interactions sociales entre eux et donc une diminution de la communication face à face. Le climat organisationnel est impacté, ce qui aura des conséquences sur les

relations managériales et collégiales de même que sur le soutien de ces différentes parties prenantes à l'égard du travailleur flexible. La distance du travailleur par rapport à son lieu de travail traditionnel peut également altérer son identification à l'organisation de même que son identification (aux valeurs et politiques de l'organisation notamment), sa loyauté ou son engagement organisationnel.

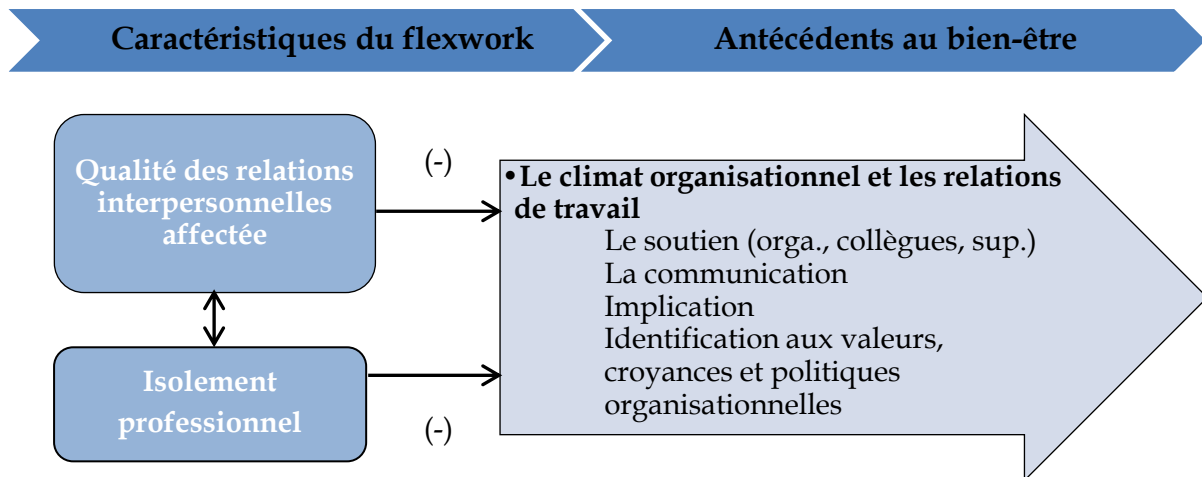


Figure 2.5. - Impact de la qualité des relations interpersonnelles et de l'isolement dus au travail flexible sur le climat organisationnel et les relations au travail comme antécédent au bien-être

iii. Développement professionnel et opportunités d'apprentissage

L'offre de formation et les opportunités de développement sont des facteurs importants dans la relation entre le travailleur bénéficiant du flexwork et la perception de sa propre efficacité. De même, l'isolement social et physique induit par le flexwork peut altérer les pratiques d'apprentissage formel et informel. Dès lors, c'est l'avenir et la sécurité professionnelle qui peuvent être mis à mal.

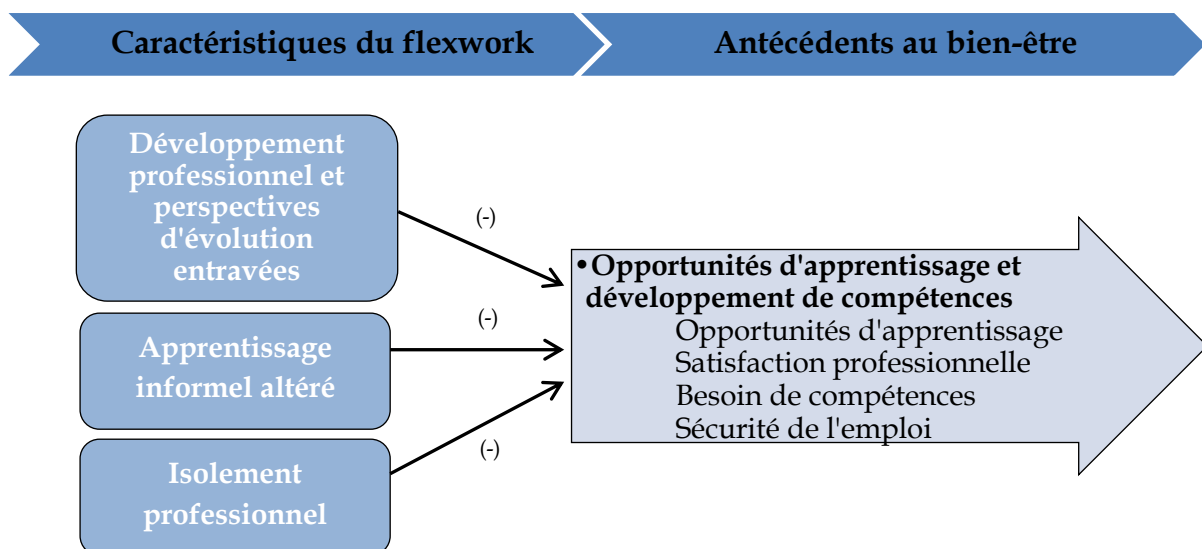


Figure 2.6. - Impact du développement, apprentissage et isolement professionnel sur les opportunités d'apprentissage et de développement de compétences comme antécédents au bien-être

iv. Conciliation vie privée-vie professionnelle

La conciliation vie privée-vie professionnelle est au cœur des enjeux du flexible work. Le work life balance est également un antécédent important au bien-être psychologique des travailleurs. Le flexwork est généralement présenté comme favorisant la conciliation vie privée-vie professionnelle en permettant aux travailleurs de travailler depuis chez eux et de pouvoir donc mieux gérer leur vie familiale. Cependant, d'autres études ont montré un envahissement de la sphère professionnelle dans la sphère privée (et vice versa), et des frontières entre famille et travail de plus en plus floues. Le flexwork peut donc avoir un double impact suivant les personnes ou les situations.

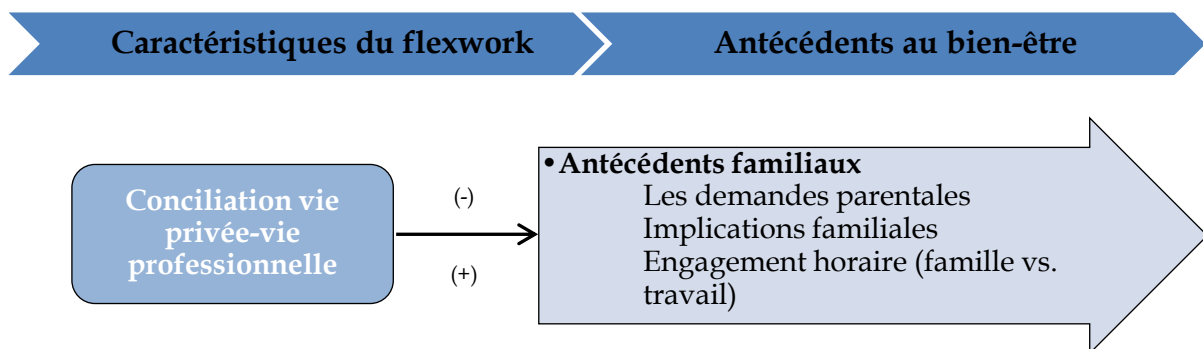


Figure 2.7. - Impacts de la conciliation privé/professionnel procurée par le flexwork sur les antécédents familiaux du bien-être

Nous voilà arrivé à la fin de notre sélection d'antécédents au bien-être psychologique au regard des spécificités du flexwork. L'essentiel des antécédents identifiés dans la synthèse précédemment est conservé. Certains ont été regroupés : autonomie et besoin d'autonomie ; opportunités d'apprentissage et besoin de compétence ; implication professionnelle et engagement organisationnel ; etc.

Concernant les enjeux du flexwork, certains n'ont pas été retenus car ceux-ci ne trouvaient pas d'échos directs parmi les antécédents propres au bien-être : la gestion et le partage des connaissances ou l'intention de changer d'emploi. La page suivante reprend la synthèse des relations identifiées ci-avant, en les mettant en lien avec les indicateurs de bien-être psychologiques répertoriés précédemment.

Notons que la notion de stress n'a pas été reprise à part entière car nous estimons que cette notion ne concerne pas directement le flexwork mais est un enjeu global dans les relations de travail et de famille. Le stress transparait au travers de chacun des enjeux du flexwork, de même qu'il impactera chacun des antécédents au bien-être. Enfin, les conséquences du stress pourront se retrouver dans chaque indicateur du bien-être. Le stress est donc transverse à chacun des éléments repris dans la synthèse présentée à la page suivante (Figure 2.8.).

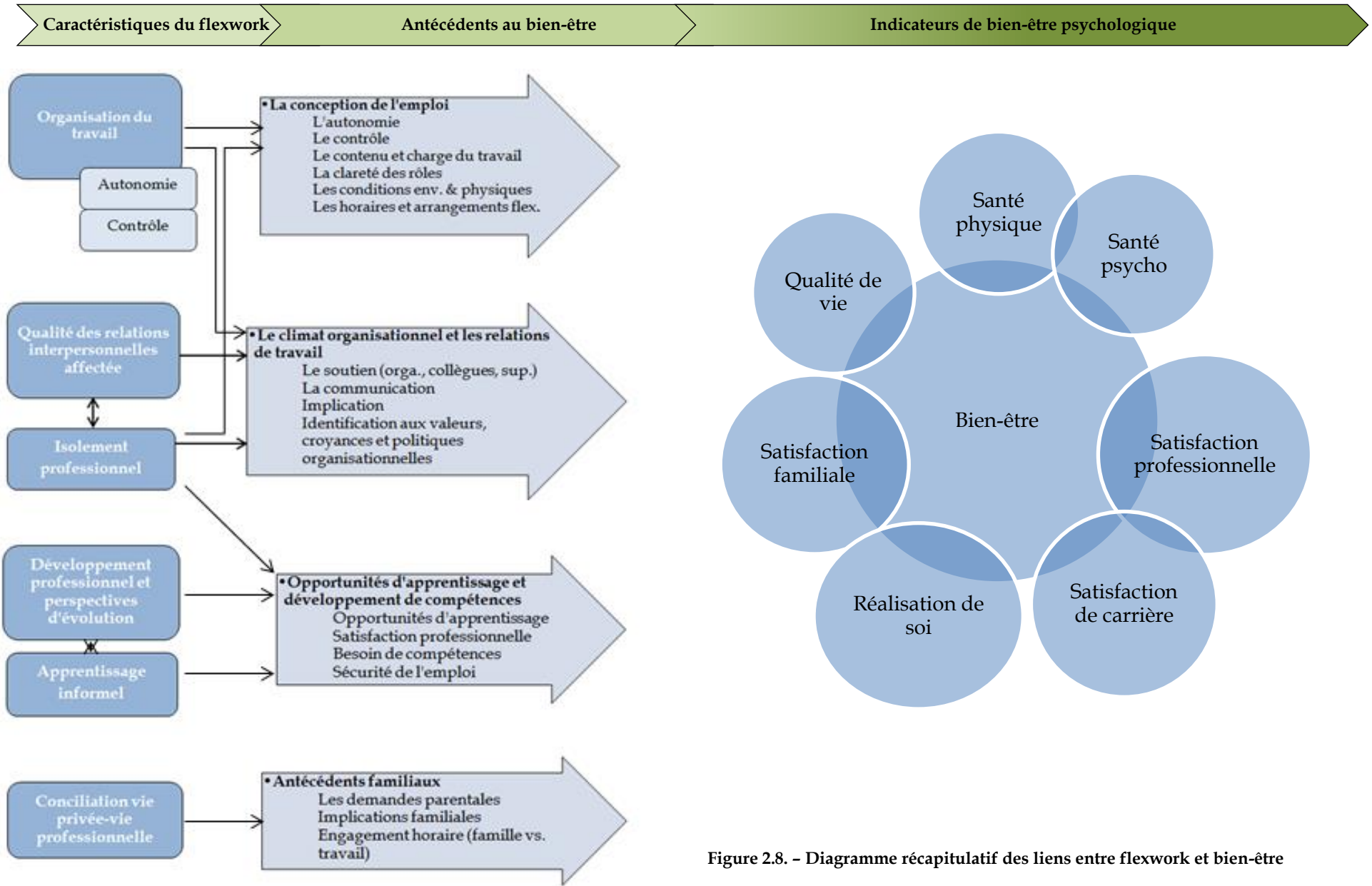


Figure 2.8. - Diagramme récapitulatif des liens entre flexwork et bien-être

2.6. En guise de conclusion

Nous l'avons constaté tout au long de ce chapitre consacré au bien-être psychologique au travail, les facteurs pouvant l'influencer sont nombreux et mériteraient d'être tous analysés plus en détail. De nombreuses caractéristiques du flexwork sont directement liées aux différents antécédents du bien-être et peuvent potentiellement exercer un impact important sur chacun d'eux.

Une même caractéristique peut, selon les cas, être positivement ou négativement corrélée avec un antécédent du bien-être. Nous pensons ainsi à la réorganisation du travail imposée par le flexwork qui peut procurer autonomie et indépendance dans les tâches à effectuer, alors que ces mêmes pratiques de flexwork peuvent entraîner un isolement peu propice au développement professionnel ou à l'engagement organisationnel. Il en va de même pour la conciliation vie privée-vie professionnelle, tantôt renforcée par la possibilité que l'on donne au travailleur de profiter d'arrangements flexibles, tantôt mise à mal par ces mêmes arrangements qui nuisent à la distinction claire entre les activités privées et les tâches professionnelles.

Il incombe donc aux organisations d'anticiper ces différents enjeux et leurs conséquences, afin de cerner l'ensemble des retombées possibles tant pour l'individu et sa famille que pour l'organisation et ses parties prenantes. La mise en place du flexwork au sein des organisations doit résulter d'un processus de réflexion abouti où l'ensemble de ces considérations auront été analysées et mises en perspective. Les nombreuses études sur le bien-être et le flexwork témoignent de la multitude des réactions et effets sur les travailleurs lors de la mise en place de pratiques de flexwork. Il serait donc vain de prétendre à une généralisation d'une bonne méthode ou pratique universelle, mais il convient plutôt d'analyser individuellement chaque situation propre à toute organisation afin d'en tirer les enseignements et précautions nécessaires.

Chapitre 3 : Flexwork et collaboration

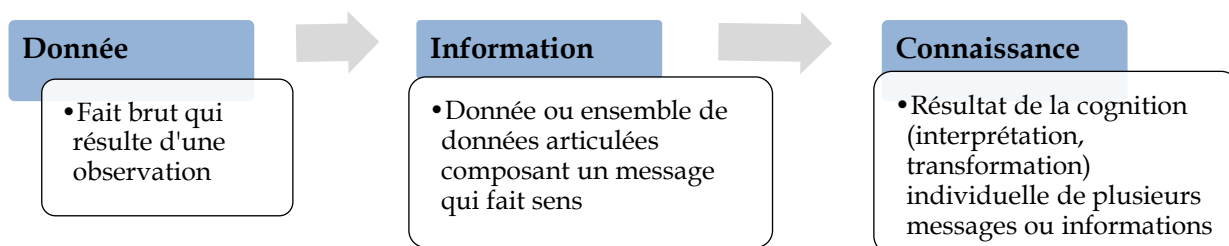
3.1. De quelle collaboration parle-t-on ?

En guise d'introduction à ce troisième chapitre, nous tenons à préciser que le terme collaboration sera entendu au sens du **partage des connaissances**. Nous chercherons donc à mettre en lumière les liens qui peuvent exister entre le flexwork et ses impacts sur le partage des connaissances au sein des organisations le favorisant.

Dans le rapport de recherche du projet RH-Entreprises de la Louvain School of Management portant sur la collaboration multi-générationnelle, Rousseau et al. (2011) détaillent les différents aspects concernant le partage des connaissances. Notre revue de littérature reprend leurs écrits, que nous adapterons ensuite à la thématique du flexwork.

3.1.1. La connaissance : définition et typologie

S'il n'existe pas une définition universelle de la notion de connaissance, l'on distingue souvent, pour la définir, les notions de donnée (fait brut observé) et d'information (données articulées par l'individu) qui ne nécessitent pas une production de sens (liée à l'interprétation) de la part de l'individu, ce que recouvre la notion de connaissance.



De manière schématique, l'information est une circulation d'informations, alors que la connaissance est créée lorsque l'information est agrémentée des croyances et engagements des individus. Trois caractéristiques distinguent l'information de la connaissance (Nonaka & Takeuchi, 1995) : (1) la connaissance est un construit d'informations qui prend une certaine signification grâce à l'interprétation que ses détenteurs lui donnent ; les croyances et engagements des individus entrent donc en compte ; (2) la connaissance est toujours une fin, cela sous-entend une certaine action ; (3) la connaissance dépend du contexte et des relations entre son détenteur et ses receveurs. La connaissance est donc subjective, contextuelle et souvent basée sur l'expérience.

En GRH, à la suite de la distinction opérée par Polanyi (1966), l'on distingue deux types de connaissances (tacite et explicite) en fonction de leur degré de formalisation :

i. La connaissance explicite

C'est la connaissance qu'il est possible de codifier (know-what) et qui est aisée à transmettre. Ces caractéristiques émanent du fait que ces connaissances sont identifiables en dehors du

contexte et de l'individu. Il s'agit, par exemple, de procédures opérationnelles ou de règlements.

ii. La connaissance tacite

C'est un type de connaissance plus personnelle, qui dépend du contexte de l'action et de l'expérience de l'individu. Elle est difficile à exprimer, formaliser et communiquer. Ces connaissances se présentent sous la forme de schémas mentaux, de croyances et de points de vue qui sont souvent si profondément ancrées dans les individus qu'ils n'en sont même plus conscients et qu'il est difficile pour eux de les communiquer. Ce phénomène exprime l'idée que les individus deviennent inconscients de leurs compétences, de leur savoir-faire : c'est dans cette perspective que Polanyi a fait usage de cette expression bien connue : « We can know more than we can tell ». Il s'agit d'expériences difficilement codifiables comme, par exemple, le fait de rouler à vélo, de rédiger un bon article scientifique ou de gérer des conflits sociaux.

3.1.2. Partage de connaissances et transfert de connaissances

Dans la littérature managériale, les notions de transfert et de partage de connaissances sont assimilées. Alors que le transfert de connaissances est le processus par lequel la connaissance est transférée entre de larges entités d'une même organisation, tels que des départements ou unités, voire entre différentes organisations, le processus de partage de connaissances est le processus par lequel une connaissance possédée par un individu va être convertie dans une forme qui peut être comprise, absorbée et utilisée par d'autres individus. Dans le cas du partage, l'individu participe activement au processus, il est volontaire.

Dans ce processus, la connaissance individuelle est transformée en un construit public, utile tant pour certaines entités que pour l'organisation entière. En effet, cette connaissance sera transformée en valeur économique et compétitive, permettant à l'organisation de développer son innovation. Le partage de connaissances permet donc d'aller au-delà des connaissances individuelles, en créant des connaissances organisationnelles dépassant ce qu'un individu aurait pu penser et construire seul. La connaissance individuelle joue donc un rôle essentiel dans le sens où elle contribue à la connaissance organisationnelle (Ipe, 2003).

3.2. Mesurer le partage/transfert des connaissances

3.2.1. Les antécédents du partage de connaissance

Nous avons passé en revue les différentes formes de connaissances et leur moyen de transmission. Sur base des travaux de Rousseau et al. (2011), nous allons maintenant lister les antécédents au partage de connaissance afin d'identifier ceux pouvant être altérés par la mise en place de pratiques de flexwork.

Les moteurs du partage des connaissances se situent à trois niveaux : organisationnel, ou encore appelé le niveau macro ; interindividuel, à savoir les interactions entre les personnes ; et individuel, ou encore appelé le niveau micro, correspondant aux individus eux-mêmes. La présentation des antécédents (ci-après) est le fruit d'une synthèse de plusieurs articles de la

littérature sur le sujet (Boer et. al, 2011 ; Cabera & Carbera, 2005 ; Ipe, 2003 ; Soonhee & Hyangsoo, 2006 ; Wang & Noe, 2010)

i. Antécédents au niveau organisationnel :

Pour qu'un partage de connaissances puisse se mettre en place de la meilleure manière qu'il soit, il faut d'abord que l'environnement organisationnel comporte un certain nombre de caractéristiques facilitant ce processus ; la littérature offre un consensus assez large sur la présence des trois caractéristiques organisationnelles suivantes :

- Une **culture d'entreprise** favorisant le partage de connaissances. Parmi les valeurs et normes identifiées comme soutenant le partage de connaissances, citons l'ouverture, le respect mutuel, la reconnaissance, le soutien organisationnel, la valorisation des connaissances, l'innovation, l'encouragement de nouvelles idées ou encore l'égalitarisme entre les travailleurs.
- Une **vision** commune, reposant sur un projet d'organisation fort et partagé auquel les collaborateurs peuvent s'identifier, contribue à donner du sens et à créer une communauté au sein de laquelle le partage des connaissances serait plus spontané.
- Une **structure organisationnelle décentralisée** reposant sur des espaces de travail ouverts, des descriptions de fonction fluides, un management de proximité ainsi qu'une rotation dans les fonctions encourage les interactions entre travailleurs, favorisant en cela le partage de connaissances.

ii. Antécédents au niveau interpersonnel

Au niveau interpersonnel, c.-à-d. du groupe, cinq variables semblent influencer le comportement de partage de connaissances :

- **Partager des intérêts communs** accroît la volonté de vouloir contribuer au projet de ce groupe.
- **Confiance et cohésion du groupe** : La connaissance réciproque des membres du groupe et l'expérience de travail passée permettent d'augmenter la cohésion sociale et donc la confiance qui s'établira entre les membres du groupe de travail.
- **Communication transparente.**
- **Diversité des équipes**, tant en matière de genre que d'âge (et de génération), que de formation ou de type de fonction. Cependant, la littérature insiste sur l'influence négative du sentiment d'isolement ou de minorisation sur le partage des connaissances. A ce titre, la connaissance mutuelle et le partage de normes et de valeurs pour partie communes demeure la condition clé du partage.
- **Interactions sociales** positives, qu'elles soient verticales (avec la hiérarchie) ou horizontales (avec des collègues de même fonction ou même niveau) sont importantes dans le processus de partage de connaissances et exercent une influence positive. Avoir de bonnes relations hiérarchiques avec ses supérieurs, et même ressentir de la reconnaissance de leur part

permet de favoriser le partage de connaissance. En outre, bien s'entendre avec des personnes situées au même niveau ou exerçant la même fonction sera également bénéfique pour le processus de partage de connaissance. Le partage d'un même modèle relationnel avec d'autres personnes aura aussi un impact sur la manière de partager des connaissances avec d'autres interlocuteurs. Cela explique alors pourquoi certains mécanismes sont efficaces dans certains contextes et pas dans d'autres.

iii. Antécédents au niveau individuel

Le niveau individuel, ou encore appelé le niveau micro, est la troisième dimension qui a des effets essentiels sur le partage de connaissance. En effet, on ne peut négliger l'individu et ses caractéristiques personnelles. Même si les technologies de l'information et de la communication permettent à présent une circulation de l'information nettement facilitée, les travailleurs sont toutefois les principaux conducteurs de l'information et du partage de connaissances, tacites ou explicites dans les organisations. Huit antécédents clés semblent intervenir à ce niveau.

- La **motivation** à partager ses connaissances, qui peut être due soit à des facteurs externes (relation avec le récepteur de la connaissance, récompenses liées au partage) soit internes (perception du pouvoir et réciprocité résultant du partage).

- **Réciprocité** : Un individu aura davantage tendance à partager ses connaissances avec un autre individu, un groupe ou son organisation s'il sait qu'il recevra quelque chose en retour de cette action. Ce retour peut être soit une récompense extrinsèque (ex. rétribution monétaire) soit une récompense intrinsèque (ex. reconnaissance vis-à-vis de ses supérieurs).

- **Réputation/Image de l'individu** : Un individu sera plus enclin à partager ses connaissances s'il estime que cette contribution lui permettra de croître ou d'améliorer sa réputation au sein de l'entreprise, ou l'image qu'il donne aux autres.

- **Perspective de pouvoir** : Le fait de réaliser que partager ses connaissances puisse augmenter le pouvoir d'une personne peut alors influencer ou non la volonté de participer à ce processus.

- **Aide** : Si un individu réalise qu'entrer dans un processus de partage de connaissance peut aider d'autres individus, alors il aura plus tendance à vouloir y participer.

- **Coûts associés** : Les coûts liés au partage de connaissance et à ses retours jouent également dans la décision individuelle de partager ses connaissances. En effet, si les coûts sont élevés, un individu réfléchira plus longtemps avant de partager ses connaissances et ne l'acceptera peut-être pas ; alors que si ces coûts sont faibles ou inexistantes, l'individu n'aura rien à perdre dans ces comportements de partage de connaissance et y contribuera plus facilement.

- **Expérience d'apprentissage** : Certains individus regardent aussi à l'expérience que ce partage de connaissance peut leur apporter. Dès lors, s'ils estiment que cela sera une bonne expérience d'apprentissage, ils auront alors davantage tendance à participer à ce processus.

- **Perception de justice** : Percevoir une certaine justice au sein de l'organisation, et surtout de justice dans la récompense par rapport au processus de partage de connaissances, est un élément non-négligeable qui confortera le travailleur dans l'action de partage.

L'individu joue un rôle central dans ce processus organisationnel. Cependant, les deux niveaux d'analyse principaux, à savoir le niveau macro (organisationnel) et le niveau micro (individuel) doivent être pris en compte simultanément dans le choix de mise en place d'un processus de partage de connaissances si l'on souhaite que celui-ci fonctionne, soit durable et n'ait pas de conséquences négatives sur la vie de l'entreprise.

Tableau 3.1. Les antécédents au partage des connaissances

Antécédents au niveau organisationnel	
i.	Culture d'entreprise
	a. Ouverture d'esprit
	b. Respect mutuel
	c. Reconnaissance
	d. Soutien organisationnel
	e. Valorisation des connaissances
	f. Innovation
	g. Encouragement de nouvelles idées
	h. Egalité entre les travailleurs
ii.	Vision commune
	a. Projet d'organisation fort et partagé
iii.	Structure organisationnelle décentralisée
	a. Espaces de travail ouverts
	b. Description de fonctions fluides
	c. Management de proximité
	d. Rotation dans les fonctions
Antécédents au niveau interpersonnel	
i.	Partager des intérêts communs
ii.	Confiance et cohésion du groupe
iii.	Communication transparente
iv.	Diversité des équipes
v.	Interactions sociales
	a. Verticales (hiérarchie) : reconnaissance
	b. Horizontales (collègue) : partage du même modèle relationnel
Antécédents au niveau individuel	
i.	Motivation
ii.	Réciprocité
iii.	Réputation/image de l'individu
iv.	Perspective de pouvoir
v.	Aide
vi.	Coûts associés
vii.	Expérience d'apprentissage
viii.	Perception de justice

3.3. Choix des antécédents pertinents au regard du flexwork

Les antécédents répertoriés ci-avant sont nombreux et ne sont pas tous impactés directement par des pratiques de flexibilité au travail. Afin d'opérer une première sélection nous nous basons sur le modèle de Taskin et Bridoux (2010) déjà présenté au chapitre 1 (Figure 3.2.). Ce modèle analyse l'influence de la déspatialisation sur le partage des connaissances et ne concerne donc que les pratiques de flexwork impliquant un éloignement des travailleurs (de types télétravail à domicile et/ou mobile, voir 1.1.) et non les espaces de travail flexibles.

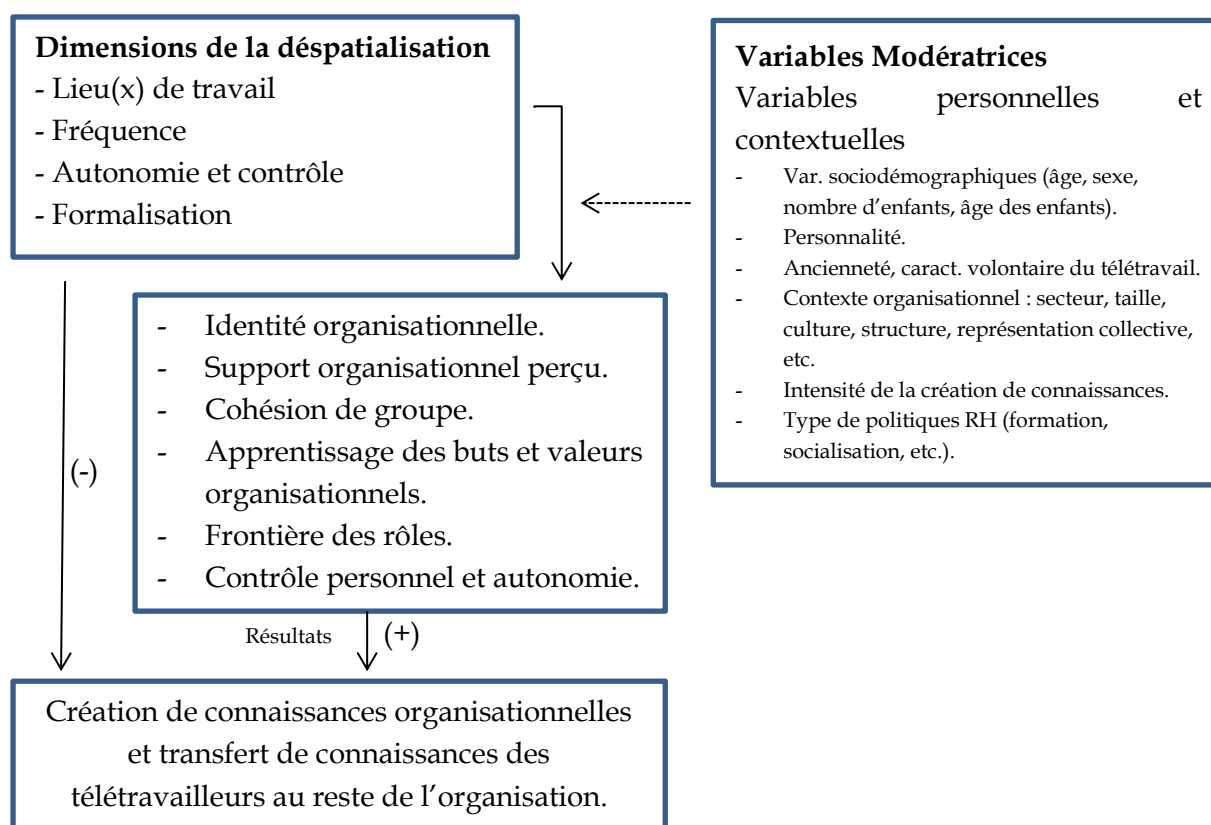


Figure 3.1. - Impacts de la déspatialisation sur la création et le transfert de connaissances (Taskin et Bridoux, 2010, in Taskin 2012)

3.3.1. Sélection des antécédents

i. Autonomie et ouverture d'esprit

Un premier antécédent qui semble faire consensus concerne l'autonomie des travailleurs. Nous englobons dans cette dimension une culture d'entreprise favorisant l'ouverture d'esprit et l'innovation. L'autonomie est également une dimension importante du flexwork, permettant aux travailleurs d'augmenter la possibilité de gérer et de planifier leurs tâches avec plus de liberté et d'indépendance.

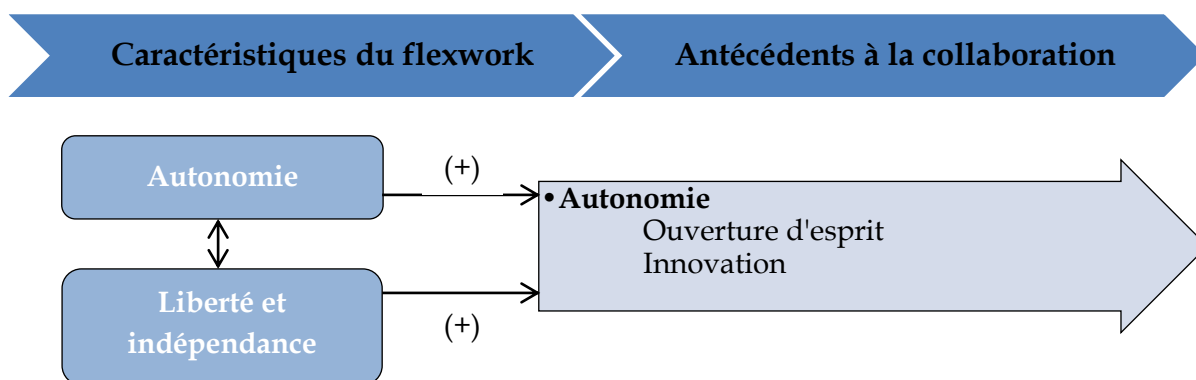


Figure 4.3 - Impact de l'autonomie procurée par le travail flexible sur la collaboration

ii. Cohésion de groupe et vision commune

La notion de cohésion de groupe relevée par Taskin et Bridoux (2010) est largement reprise dans les antécédents identifiés précédemment tels que « partager des intérêts communs », « confiance et cohésion de groupe », « respect mutuel », « projet d'organisation fort et partagé », « partage du même modèle relationnel », etc. Une cohésion d'équipe permet aussi d'identifier et de partager des valeurs et buts communs et ainsi développer une identité organisationnelle.

Cet antécédent est bien évidemment au centre des enjeux de la déspatialisation et des pratiques de flexwork impliquant un éloignement des travailleurs. Le management de proximité devient plus compliqué et le contrôle personnel de ses activités est renforcé. Alors que les travailleurs sont amenés à être plus indépendants et isolés, comment assurer la cohésion des équipes et un partage des mêmes valeurs ou projets d'organisation ? Dans ce contexte, partager ses connaissances est-il encore faisable lorsqu'un individu n'est plus intégré dans le collectif ? L'isolement du travailleur flexible est une fois de plus à la base de ces questionnements et est une dimension importante du flexwork impactant les processus collaboratifs et de partage des connaissances.

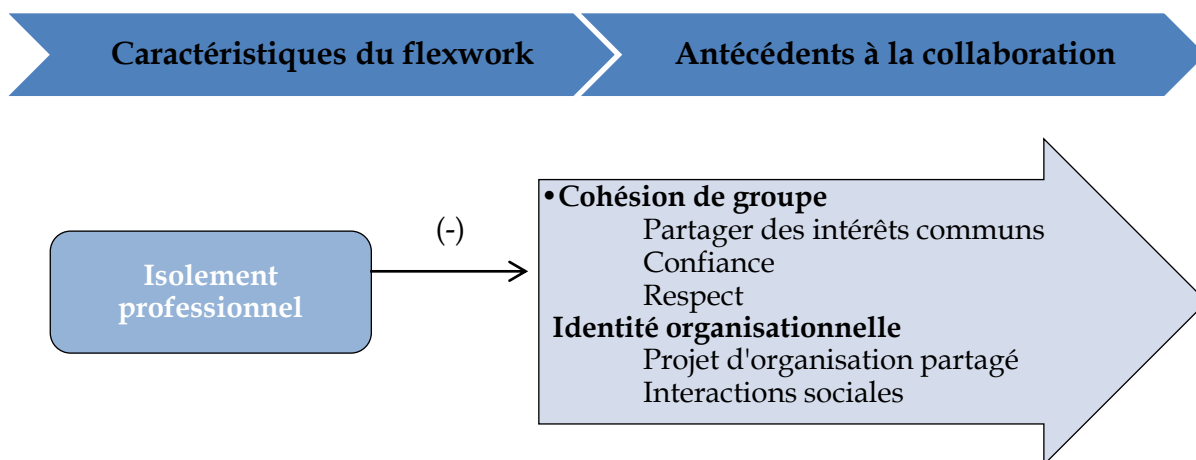


Figure 3.5. - Impact de l'isolement professionnel procuré par le flexwork sur la cohésion de groupe dans un objectif de collaboration

iii. Valorisation et soutien organisationnel

Le soutien de l'organisation envers son travailleur est essentiel notamment dans la reconnaissance de ces connaissances et aptitudes. La valorisation de son apport et l'encouragement à de nouvelles idées sont autant de témoignages d'un support de son organisation à son travail. Ces différentes dimensions se retrouvent tant chez Taskin et Bridoux (2010) que dans les antécédents que nous avons identifiés. Ces antécédents rejoignent la cohésion du groupe et les enjeux identifiés ci-avant : un travailleur flexible, éloigné de son unité organisationnelle, peut-il toujours bénéficier du soutien de ses collègues et supérieurs ? Comment valoriser l'apport d'un travailleur qui n'est pas (ou moins) présent physiquement au sein de l'organisation ?

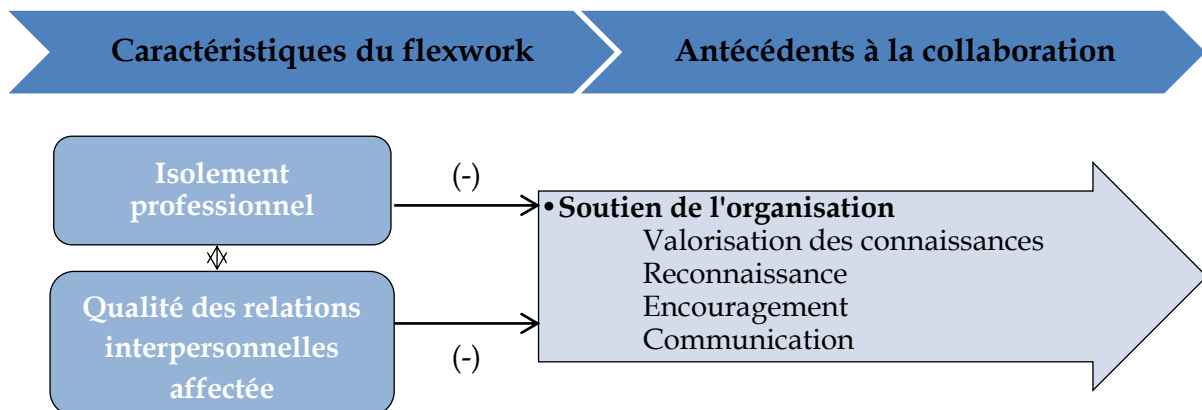


Figure 3.6 - Impact de l'isolement professionnel et l'altération des relations interpersonnelles dus au flexwork sur la collaboration

iv. Description des fonctions et des rôles

Une structure organisationnelle décentralisée implique de clarifier les attentes et objectifs de chacun. A cet égard, une description des fonctions fluide et déterminer les rôles de chacun est pointée comme un antécédent positivement corrélé au partage des connaissances dans un environnement de flexible work.

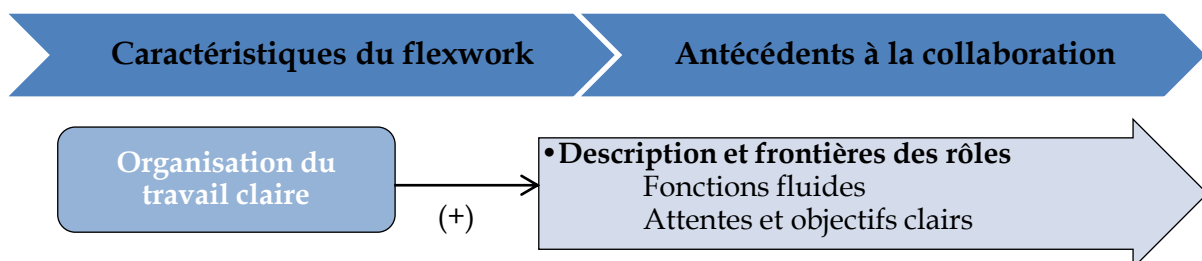


Figure 3.7. - Impact d'une organisation claire du travail flexible sur la collaboration

v. Espaces de travail ouverts

Si Taskin et Bridoux (2010) ne se sont focalisés que sur la dimension de déspatialisation du flexwork, il convient également de prendre en considération la mise en place d'espaces de travail flexible au sein des organisations (open space, bureaux partagés, etc.). Il s'agit donc d'espaces de travail décentralisés et non déspatialisés. Les travailleurs restent en contact les uns avec les autres au sein d'une même entité géographique et sont amenés à se rencontrer

dans des espaces communs et souvent ouverts. Concernant ces derniers, il ressort de notre revue de littérature que des tels espaces décentralisés favorisent l'interaction entre travailleurs et la socialisation organisationnelle. La rencontre y est privilégiée et aura donc un impact positif sur la collaboration et le partage des connaissances.

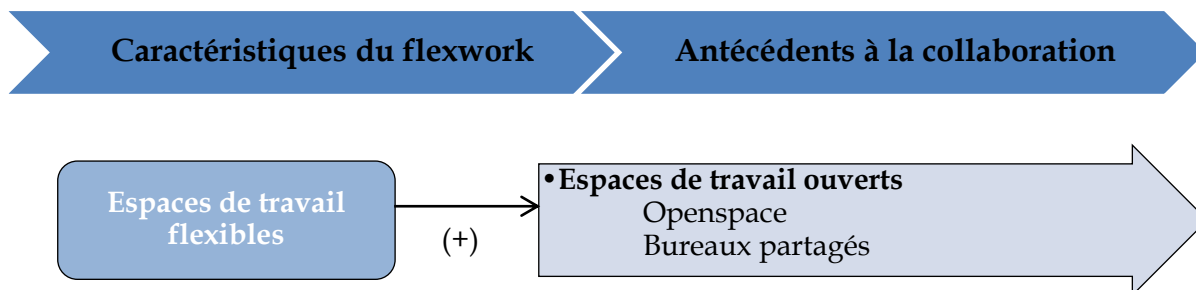


Figure 3.8. - Impact des espaces de travail flexibles sur la collaboration

A nouveau, les relations entre certains des antécédents identifiés et la variable d'intérêt (ici, la collaboration) ne doivent pas toujours être perçus comme des liens causaux, mais comme des associations réciproques (par exemple, le lien entre ouverture d'esprit ou confiance et la collaboration bien-être peut être à double sens : un individu ouvert d'esprit ou qui fait confiance à ses collègues est mieux à même de collaborer, mais c'est également en collaborant qu'on apprend à faire confiance et à s'ouvrir aux autres).

3.3.2. Sélection de variables modératrices

Taskin et Bridoux (2010) sélectionnent également une série de variables modératrices personnelles et contextuelles.

- Variables sociodémographiques : âge, sexe, nombre d'enfants, âge des enfants.
- Personnalité.
- Ancienneté, caractère volontaire du télétravail.
- Contexte organisationnel : secteur, taille, culture, structure, représentation collective, etc.
- Intensité de la création de connaissances.
- Type de politiques RH (formation, socialisation, etc.).

Notons que ces variables modératrices ne se limitent pas à la seule thématique du partage des connaissances et de la collaboration, et moyennant quelques adaptations ou ajouts peuvent se généraliser à d'autres modèles de relations organisationnelles impliquant le flexwork (le bien-être et la productivité dans notre cas).

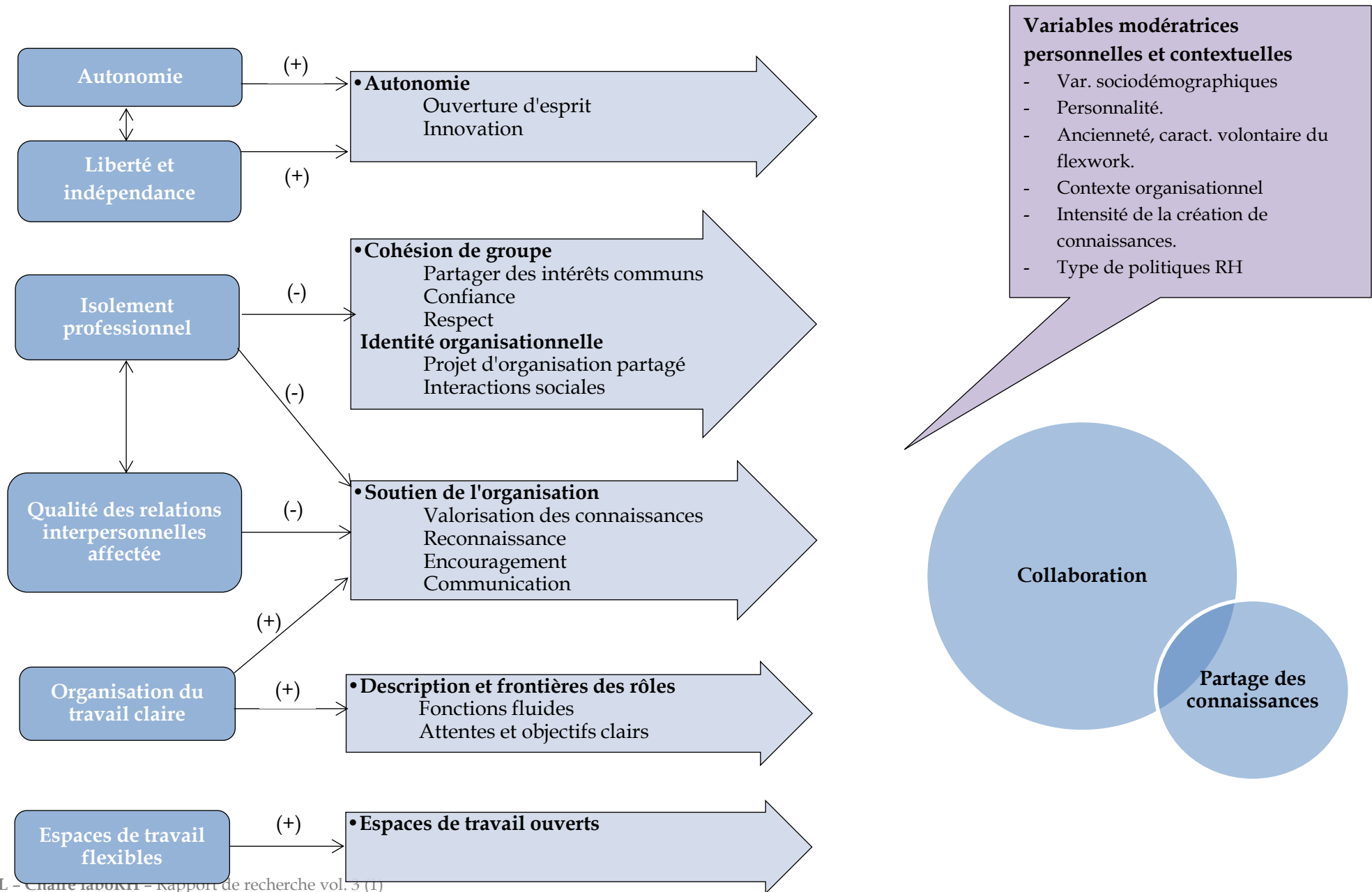
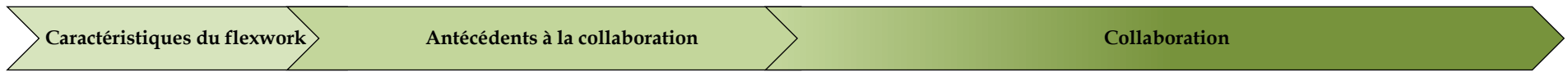


Figure 3.9. - Diagramme récapitulatif des liens entre flexwork et le partage des connaissances dans une visée de collaboration au travail

3.4. En guise de conclusion

La collaboration en vue du partage des connaissances repose essentiellement sur des antécédents **relationnels**. Il ne saurait y avoir de collaboration et de partage de connaissances sans une interaction forte entre travailleurs. La synthèse présentée à la page précédente met en lumière cette nécessité de faire se rencontrer les gens et de leur assurer un encadrement efficace.

Ainsi, la cohésion du groupe et l'identité organisationnelle apparaissent comme des antécédents importants permettant à chaque individu d'être intégré et de partager des valeurs communes. En parallèle, le soutien de l'organisation et de ses parties prenantes est également nécessaire afin d'encadrer et d'encourager le partage et la création de connaissances. Pour ce faire, une organisation claire doit être mise en place, avec des objectifs précis et une répartition des rôles de chacun. La géographie des lieux de collaboration doit être également pensée pour favoriser l'échange et la rencontre : ouverts, flexibles et accueillants.

Le flexwork impacte directement ces antécédents lorsque les travailleurs sont éloignés les uns des autres. Malgré un gain certain en autonomie propice à la collaboration, la déspatialisation des travailleurs entrave les processus d'interactions de visu et de communication. L'isolement des télétravailleurs, par exemple, altère le partage d'intérêts communs, freine la rencontre face à face et de ce fait la mise en place d'un projet d'organisation visant au partage des connaissances. Bien sûr des variables modératrices propres à chaque personne ou contexte impacteront différemment chaque situation.

Chapitre 4 : Flexwork et performance

4.1. Qu'est-ce que la performance ?

Il convient de distinguer l'impact du flexwork sur la performance organisationnelle (performance financière, mais également sociale ou environnementale, ainsi que les aspects de productivité, absentéisme, chiffre d'affaire, etc.) et la performance individuelle de l'employé (productivité, évaluation de la performance, qualité du travail, etc.), de même que les résultats comportementaux et de bien-être (Menezes & Kelliher, 2011).

Le rapport théorique sur l'évaluation de la performance de Nils, Taskin et Bouchat (2013)³ nous sert de base à l'introduction de ce chapitre ainsi qu'à la sélection de variables prédictives de la performance.

Depuis quelques années, ce qui constitue la **performance d'une organisation** semble s'être complexifié. Avec l'apparition de nouveaux acteurs (qualifiés de parties prenantes), le concept de performance a connu un regain d'intérêt et s'est élargi, ne se limitant plus à la seule dimension financière (Gonnet, Masseran, Gillet et Chacon, 2012). Pendant longtemps en effet, être performante a consisté pour l'entreprise, à réaliser les objectifs de rentabilité fixés par les actionnaires, en termes de chiffre d'affaires et de parts de marché (Dohou et Berland, 2007). Désormais, d'autres dimensions de la performance (environnementale et sociale) ont vu le jour et la responsabilité des entreprises s'est élargie à celles-ci. C'est ainsi qu'est née la notion de performance globale, définie comme « l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales » (Baret, 2006, p.2 ; Reynaud, 2003, p.10).

Dans le cadre de cette approche sur le flexwork et ses impacts sur la **productivité**, nous nous limitons à la performance individuelle que nous englobons sous le vocable « productivité ».

4.1.1. La performance individuelle

La performance individuelle est largement utilisée dans les pratiques organisationnelles et comme mesure en sciences sociales. Il s'agit d'une des variables les plus étudiées en psychologie du travail (Heneman, 1986).

En termes de recherches, peu de recherche ont été menées pour éclaircir ce concept (Kanfer et Kantrowitz, 2002). Ce défaut de conceptualisation a un impact important. Beaucoup de scientifiques utilisent à tort différentes mesures de la productivité de manière interchangeable (Bommer, Johnson, Rich, Podsakoff et MacKenzie, 1995). Néanmoins, les chercheurs ayant tenté de conceptualiser la productivité s'accordent sur le fait qu'il est nécessaire de faire la distinction entre un aspect d'action (comportemental) et un aspect en termes de résultats (outputs) (Sonnetag et Frese, 2002). Ce dernier aspect constitue l'approche traditionnelle des mesures du **rendement**, compris comme « un ensemble de tâches dont la production peut être mesurée » (Lemaitre, 2007, p.11). Il s'agit la plupart du

³ Rapport théorique développé dans le cadre des activités de la Chaire laboRH pour l'année académique 2012-2013 (document en ligne : <http://www.uclouvain.be/415678.html>)

temps de critères objectifs pouvant être quantifiés (Landy et Farr, 1983, cités par Condomines, 2011).

Cependant, l'évolution du contexte organisationnel et les premiers travaux de conceptualisation de la productivité individuelle ont « favorisé le passage du concept de rendement au concept de **performance** » (Condomines, 2011, p.1). Cette dernière peut être comprise comme un terme « plus générique, référant à des tâches au contenu plus global, complexe et qui ne peut être réduit à une mesure quantitative simple (Lemaître, 2007, p.11). Les résultats sont désormais considérés en tant que « conséquence d'un comportement individuel » (Sonnetag et Frese, 2002), fruits d'un processus, d'une action (Foucher, 2007).

Dès lors, c'est à travers l'action et les comportements que les chercheurs définissent la productivité. Ainsi, selon Campbell (1990, pp.704-705), la productivité est un comportement qui se reflète dans l'action (Condomines, 2011). Outre cette distinction entre aspects comportementaux et résultats, la productivité constitue un **concept multidimensionnel par nature** (Campbell et al., 1993, cités par Arvey et Murphy, 1998). Le nombre de facteurs composant la structure de la performance varie fortement et peut atteindre le chiffre de 18 (Borman et Brush, 1993). Enfin, en plus d'être multidimensionnel, le concept de performance possède un caractère **dynamique**. En effet, la performance n'est pas stable au cours du temps. Elle est le reflet de processus d'apprentissage et de modifications temporaires (Sonnetag et Frese, 2002)

4.2. Mesurer la productivité au travail : les variables prédictives de la productivité

A ces caractéristiques principales décrites précédemment, Sonnetag et Frese (2002) ajoutent une description de trois perspectives majeures. Ces perspectives permettent de mieux cerner le concept de productivité individuelle en passant en revue les variables à la base de celle-ci. La première a trait **aux différences individuelles** à la base de la performance, la seconde s'intéresse aux **variables situationnelles** alors que la troisième décrit les **processus de régulation** à la base de la productivité individuelle. Ces approches ne sont pas mutuellement exclusives et ont pour vocation d'élargir le spectre de compréhension de la performance.

4.2.1. Variables individuelles

La première perspective a mis en lumière l'importance des capacités cognitives comme prédicteur puissant de la performance au travail (Schmidt et Hunter, 1981 ; Schmidt et Hunter, 1998, cités par Grégoire et Nils, 2008). La motivation (envisagée sous forme de traits comme le besoin de réussite et l'anxiété (Vinchur, Schippmann, Switzer et Roth, 1998) et le sentiment d'efficacité personnelle (Bandura, 1997) semblent également avoir un effet non négligeable sur la productivité. Les traits de personnalité, quant à eux, paraissent avoir un impact réduit sur la productivité et différant en fonction des fonctions occupées (Kanfer et Kantrowitz, 2002). Enfin, l'expérience professionnelle montre un impact positif, quoique réduit sur la productivité.

4.2.2. Variables situationnelles

La perspective situationnelle se répartit en deux grandes approches, celle des facteurs améliorant la productivité et celle des facteurs la menaçant. Ceux-ci agissent sur les états psychologiques des travailleurs qui à leur tour influencent la productivité individuelle. Parmi les facteurs ayant un effet positif sur la productivité, le fait d'avoir des caractéristiques de travail adéquates (e.g. ressources en suffisance pour atteindre les objectifs), semble avoir une influence sensible (Clegg, 2000; Wall et Clegg, 1981). Du côté des facteurs à l'effet potentiellement négatif, se situent l'ambiguïté/les conflits de rôle (Tubbs et Collins, 2000), le manque d'informations, les stressseurs inhérents à l'environnement de travail, etc.

4.2.3. Variables de régulation

En ce qui concerne la perspective de régulation de la productivité, celle-ci est issue de la psychologie cognitive et s'intéresse à ce qui fait la différence entre un individu haut « performer » et un « performer » moyen (Sonnetag, 2000). Ces différences ont trait principalement à la manière d'appréhender la tâche et à celle d'arriver à une solution. Les auteurs de cette perspective s'attachent à décrire les facteurs clés du processus de régulation interne à chaque individu menant à une productivité idéale : buts élevés, bonne représentation mentale des objectifs, planning détaillé, bons feedbacks (Frese et Sonnetag, 2000). Des renforcements externes sont également à la base d'une bonne productivité (Luthans et Kreitner, 1975) : récompense financière, attention, reconnaissance ou la combinaison de ces trois renforcements.

Il est désormais possible d'affirmer à minima que la performance est un concept multidimensionnel et dynamique, résultat de la combinaison de différents facteurs individuels (compétences, motivation, etc.) et de facteurs situationnels (job design, environnement, matériel, etc.) se traduisant en un processus d'action régulée.

Pour rappel, dans notre approche du flexwork, nous nous focalisons sur la performance individuelle (ou productivité) et nous nous limitons donc aux seules variables individuelles résumées dans le tableau 4.1.

Variables individuelles	
i.	Capacités cognitives
ii.	Motivation
iii.	Sentiment d'efficacité personnelle
iv.	Traits de personnalité
v.	Expérience professionnelle

Tableau 4.10. - Variables individuelles de la productivité

Une fois encore, notons que les relations entre certains des antécédents identifiés et la variable d'intérêt (ici, la productivité) ne doivent pas toujours être perçues comme des liens

causaux, mais comme des associations réciproques (expérience professionnelle et productivité, etc.)

4.3. Choix des variables pertinentes au regard du flexwork

Nous avons tenté de cerner la notion de performance organisationnelle et individuelle, ainsi que ses variables constitutives. Nous allons à présent nous focaliser sur les impacts et influences du flexwork en étudiant la performance individuelle (ou productivité) des travailleurs.

Nous reprendrons ainsi les enjeux, avantages et inconvénients du flexwork (tant organisationnels qu'individuels) identifiés dans le chapitre 1, pour les confronter aux variables prédictives de la productivité identifiées ci-avant. Nous espérons ainsi mettre en lumière les impacts propres au flexwork qui influencent la productivité.

4.3.1. Le flexwork et les variables individuelles de la productivité

i. Capacités cognitives

La cognition est le terme scientifique qui sert à désigner l'ensemble des processus mentaux qui se rapportent à la fonction de connaissance tels que la mémoire, le langage, le raisonnement, l'apprentissage, l'intelligence, la résolution de problèmes, la prise de décision, la perception ou l'attention (Schmidt et Hunter, 1981, 1998). Nul doute que le flexwork a de multiples impacts sur ces différents processus.

L'isolement social et physique des travailleurs entraîne une perte du vécu collectif ainsi que la diminution de la communication formelle et informelle. En ce sens, le flexwork peut altérer la mémoire, les pratiques d'apprentissage, la perception de l'environnement de travail classique et ses enjeux, de même que la résolution de problèmes qui doit maintenant se faire à distance. Les prises de décisions sont également modifiées étant donné qu'elles ne peuvent parfois plus se faire face à face. Par contre, nous estimons pouvoir affirmer que des processus tels que la mémoire, le langage ou le raisonnement ne seront pas impactés directement par le flexwork.

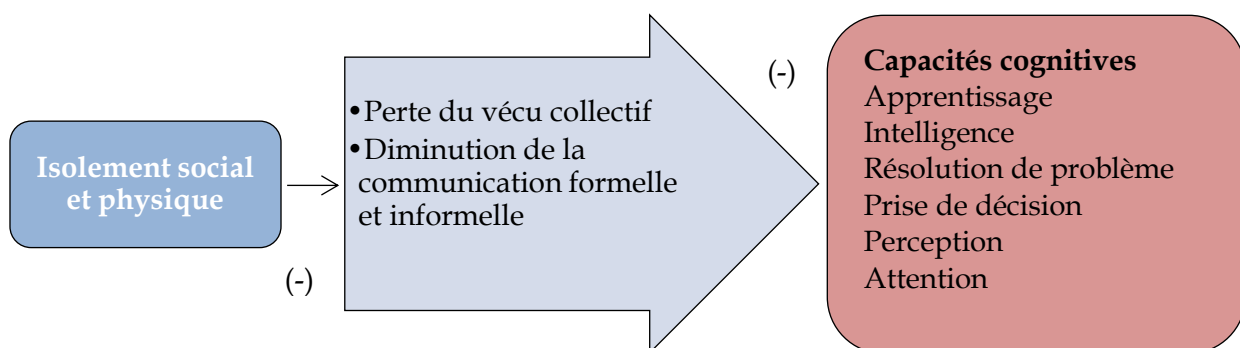


Figure 4.1. - Impact de l'isolement du au flexwork sur les capacités cognitives

Malgré une importance certaine de cette variable, pour le modèle que nous étudions, nous avons décidé de ne pas retenir les « capacités cognitives ». En effet, dans le cadre d'une

analyse empirique sous forme de questionnaire, il est très difficile de pouvoir évaluer les capacités cognitives d'un individu. Par soucis de faisabilité nous éliminons donc cette variable de notre modèle.

ii. Motivation

La nature même du flexwork peut avoir un double effet sur les travailleurs en bénéficiant. L'autonomie renforcée et une meilleure conciliation vie-privée vie professionnelle permet de bénéficier d'un environnement de travail familial et d'horaire de travail flexibles, de diminuer certaines formes de stress, de planifier et gérer son travail et ses tâches librement, qui sont autant d'avantages pouvant être corrélés positivement avec la motivation des travailleurs.

Inversement, le flexwork peut être source d'inconvénients impactant négativement la motivation du travailleur, tels que l'isolement social, les conflits potentiels entre vie de famille et vie professionnelle, les exigences plus importantes sur le plan de la gestion de son temps, de même que certaines nouvelles formes de stress pouvant apparaître.

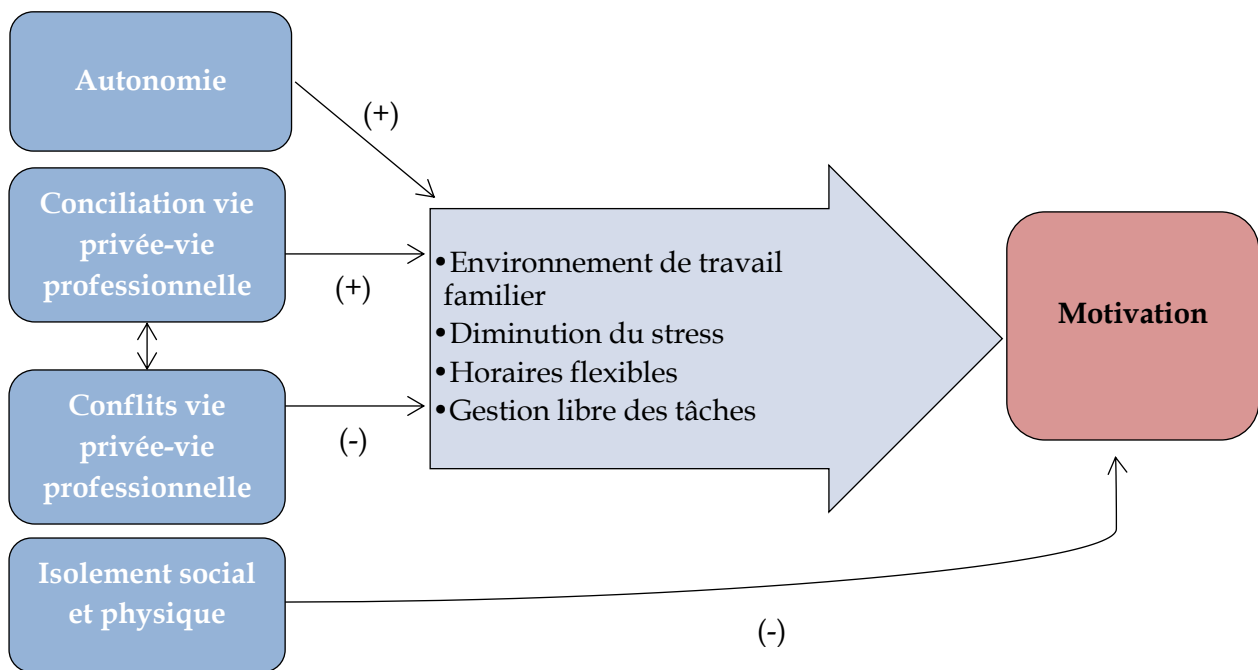


Figure 4.11. - Impact du flexwork sur la motivation

iii. Sentiment d'efficacité personnelle

Nous l'avons vu, l'**autonomie** procurée par le flexwork permet de gérer et planifier ses tâches avec plus de liberté et d'indépendance tout en profitant d'un environnement familial et personnalisé. En ce sens, l'autonomie peut être considérée comme un antécédent favorisant l'efficacité personnelle et donc la productivité de l'individu jouissant d'arrangement de travail flexibles.

Inversement, l'**isolement** social et physique induit par le télétravail peut altérer les pratiques d'apprentissage formel et informel et ainsi perturber le sentiment d'efficacité personnelle si l'individu n'estime plus ses compétences et connaissances « à jour » ou que cela nuit à son

développement personnel. A contrario, cet isolement peut être propice à plus de concentration car le travailleur évolue dans un environnement familial tout en subissant des contraintes organisationnelles moindres. Il faudra donc veiller à considérer les différentes corrélations (positives ou négatives) entre isolement et sentiment d'efficacité personnelle.

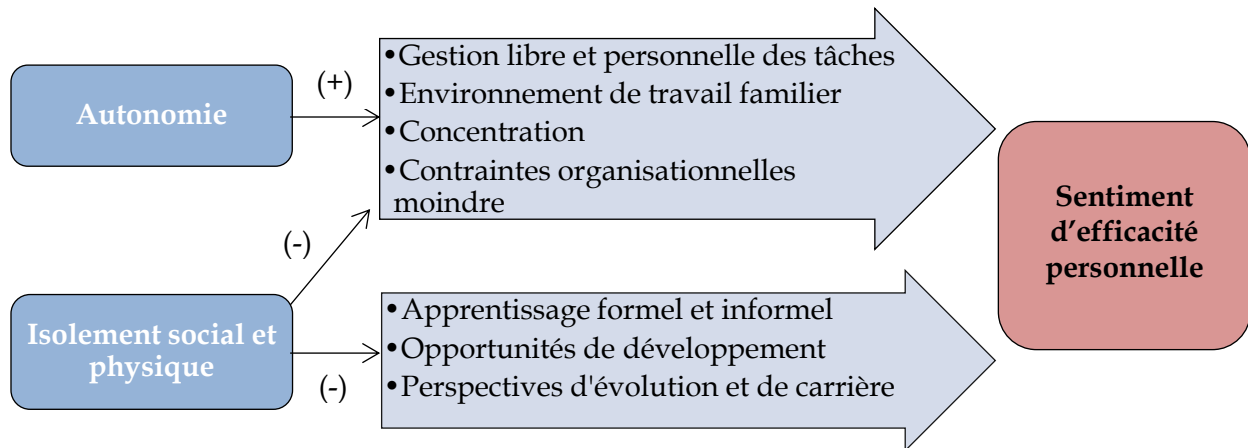


Figure 4.12. - Impact du flexwork sur le sentiment d'efficacité personnelle

iv. Traits de personnalités

Nous avons estimé que les traits de personnalités étaient intrinsèques à chaque travailleur et que le flexwork ne pouvait pas - a priori - influencer cette variable (à moins, par exemple, d'une dépression importante due au flexwork qui impacterait l'individu jusque dans sa personnalité même).

v. Expérience professionnelle

La perte du vécu collectif due à l'**isolement** des travailleurs flexibles altère l'expérience professionnelle et les possibilités d'échanges et de rencontres entre travailleurs. La diminution de l'interaction « face to face » avec son superviseur ou ses collègues entraîne une modification de l'échange au sein de l'organisation et de l'expérience professionnelle. Les opportunités de développement sont également mises à mal par des pratiques telles que le télétravail et ainsi entraver d'éventuelles perspectives de carrières. Cabrera et Cabrera (2005) ont ainsi démontré que si l'on donne au travailleur la possibilité de se développer et d'apprendre, celui-ci se sentira plus efficace et performant dans la réalisation de ces activités.

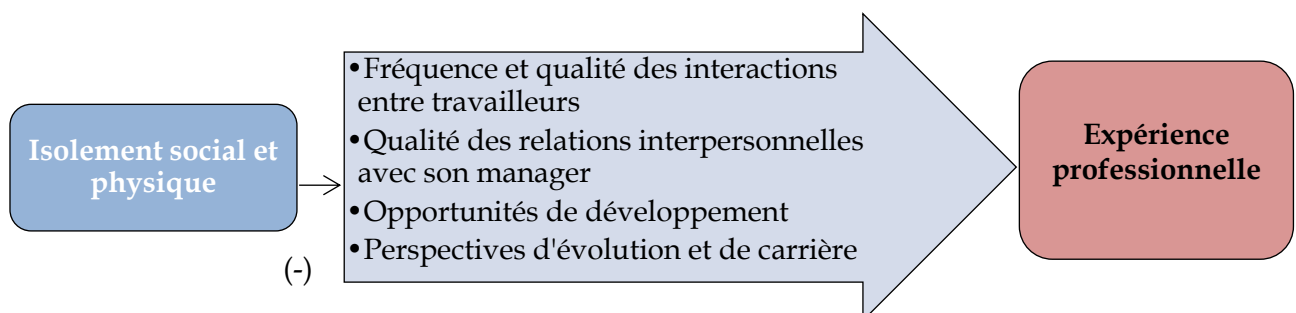


Figure 4.13. - Impact du flexwork sur l'expérience professionnelle

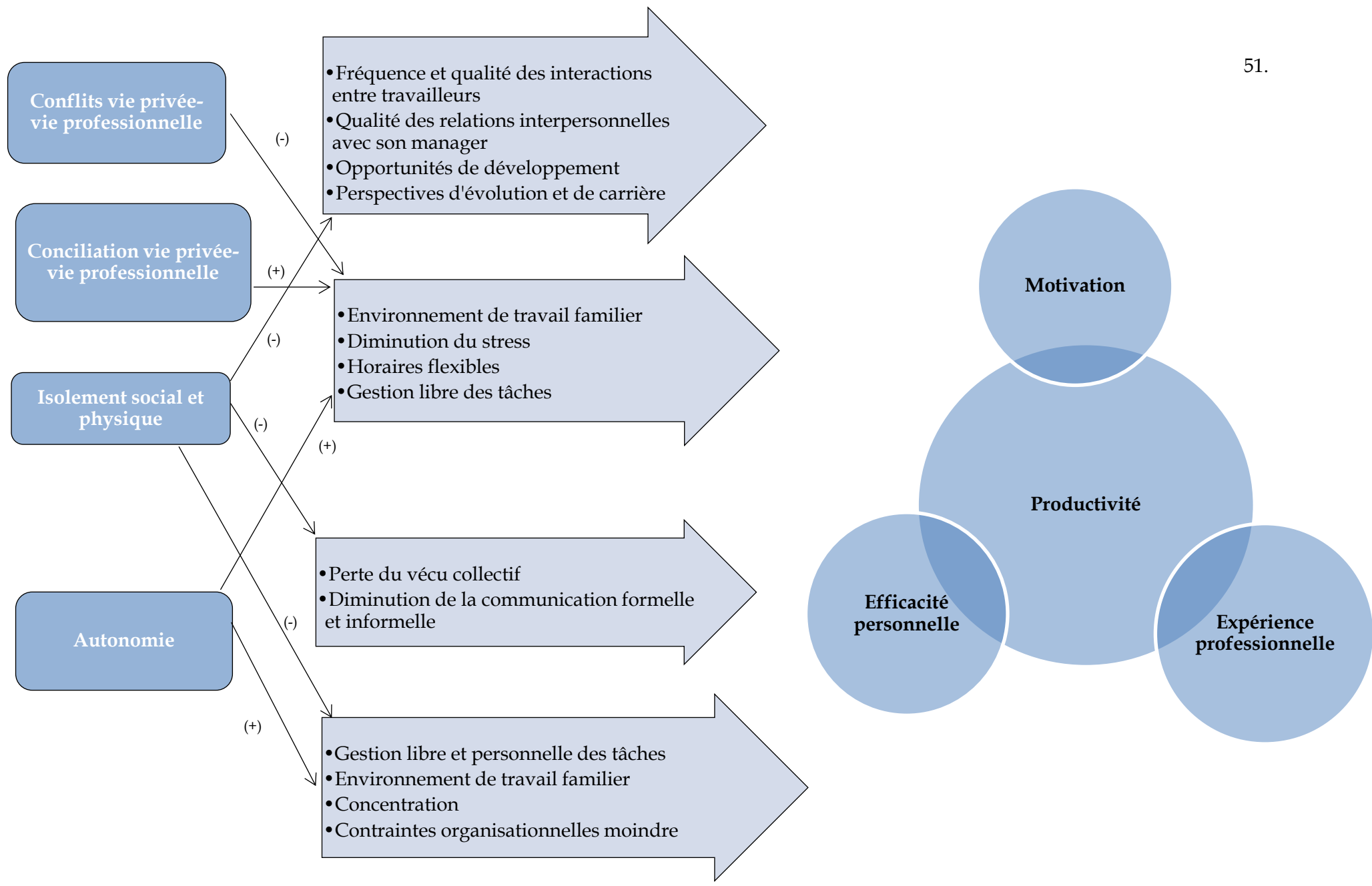


Figure 14 - Diagramme récapitulatif des liens entre le flexwork et les variables de productivité individuelle

4.4. En guise de conclusion

La performance peut se mesurer via trois approches différentes selon que l'on se réfère aux variables individuelles, situationnelles ou de régulation. Au regard du flexwork et de son impact sur la productivité individuelle, nous avons décidé de ne pas tenir compte des variables situationnelles et de régulation, et de nous focaliser sur les variables individuelles de productivité. De même, nous avons éliminé les variables individuelles concernant les traits de personnalité et capacités cognitives, jugées trop complexes à étudier dans le cadre de l'analyse empirique nous nous sommes fixé.

Une fois de plus, nous constatons que la dimension principale du flexwork qui affecte la productivité est l'isolement social et physique provoqué par la déspatialisation de certaines formes de flexwork (télétravail essentiellement). Chacune des variables retenues est impactée négativement par cette dimension. L'isolement peut rendre la communication et l'interaction entre collègues plus difficiles, entraver les opportunités de développement, de reconnaissance managériale, d'engagement et d'implication organisationnelle, d'identification aux buts et aux valeurs de l'entreprise, et ce notamment par la perte du vécu collectif.

Inversement, l'autonomie procurée par le flexwork permettra de gérer personnellement son emploi du temps et son environnement de travail, diminuant ainsi certaines formes de stress ou autres contraintes organisationnelles. La motivation du travailleur ainsi que son sentiment d'efficacité personnelle n'en seront que positivement impactés, et donc sa productivité également.

Schéma récapitulatif

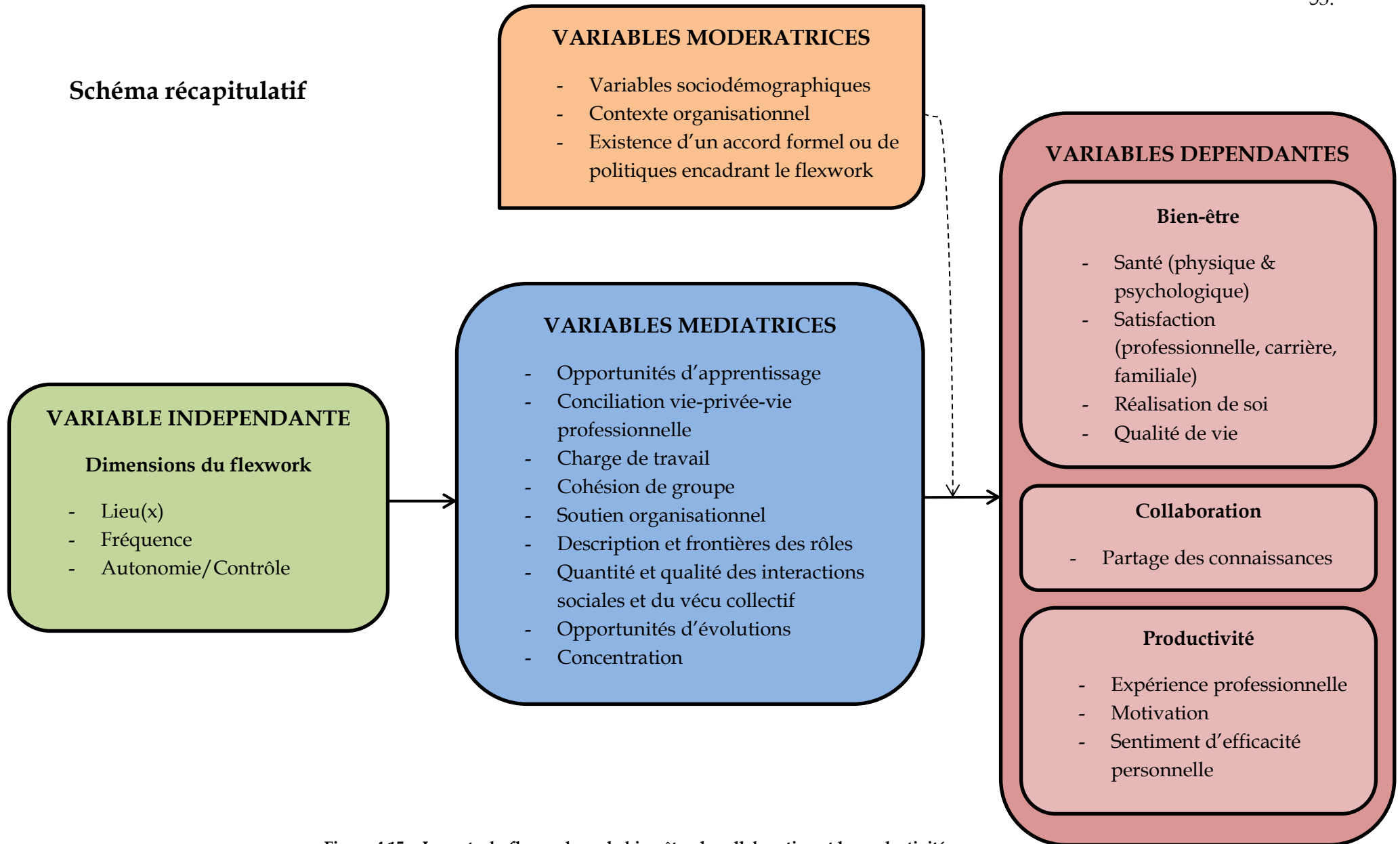


Figure 4.15. - Impacts du flexwork sur le bien-être, la collaboration et la productivité

Bibliographie

ALLEN D.G., RENN R.W., GRIFFETH R.W. (2003), The impact of telecommuting design on social systems, self-regulation and role boundaries, *Research in Personnel and HRM*, 22, pp.125-163.

ARVEY, R. D., & MURPHY, K. R. (1998). Performance evaluation in work settings. *Annual Review of Psychology*, 49, 141-168.

BAILEY D.E., and KURLAND N.B. (2002), A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work, *Journal of Organizational Behavior*, 25(5): 547-587.

BALLARIN L. (1997), *La réglementation du télétravail à domicile*, Journée d'étude organisée par la Société Royale Belge des Ingénieurs et Industriels, (5/11/1997)

BANDURA, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York : Freeman.

BARET, P. (2006). L'évaluation contingente de la Performance Globale des Entreprises : Une méthode pour fonder un management socialement responsable ?, *2ème journée de recherche du CEROS*, 1-24.

BARUCH Y., NICHOLSON N. (1997), Home, Sweet Work: requirements for effective home-working, *Journal of general management*, 23(2), 15 - 30.

BASTID F. (2003), Au-delà du genre, l'équilibre vie professionnelle/vie privée facteur de diversité des carrières des femmes et des hommes cadres, *Actes du congrès de l'AGRH*.

BAUDELLOT C. et GOLLAC M. (2003), *Travailler pour être heureux ? Le bonheur et le travail en France*. Editions Fayard. 351 p.

BOER, N. I., BERENDS, H., & VAN BAALEN, P. (2011). Relational models for knowledge sharing behavior. *European Management Journal*, 29(2), 85-97.

BOMMER, W. H., JOHNSON, J. L., RICH, G. A., PODSAKOFF P. M., & MACKENZIE, S. B. (1995). On the interchangeability of objective and subjective measures of employee performance: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 48, 587-605.

BORMAN, W. C., & BRUSH, D. H. (1993). More progress toward a taxonomy of managerial performance requirements. *Human Performance*, 6, 1-21.

BOSWELL W.R., & OLSON-BUCHANAN J.B. (2004), *Correlates and consequences of being tied to an "electronic leash"*. Paper presented at the meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Chicago.

CAMPBELL, J. P., McCLOY, R. A., OPPLER, S. H., & SAGER, C. E. (1993). A theory of performance. In E. Schmitt, W. C. Borman, & Associates (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 35-70). San Francisco : Jossey-Bass.

CARBERA A., & CARBERA E.F. (2005), Fostering knowledge sharing through people management practices, *International Journal of Human Resources Management*, vol. 16, n°5, pp.720-735.

CLEGG, C. (2000). Sociotechnical principles for system design. *Applied Ergonomics*, 31, 463–477.

COCULA F., & FREDY-PLANCHOT, A. (2001), Freins et motivations liés au télétravail chez Electricité de France et Gaz de France: l'apport de la théorie de la structuration, in D. Autissier et F. Wacheux (dir) *Structuration et management des organisations, Gestion de l'action et du changement dans les entreprises*. Paris : L'Harmattan.

COMMISSION EUROPEENNE (1995), *Le travail à domicile dans l'Union européenne*, coll. Europe Sociale 2/95, Bruxelles : CECA-CE-CEEA.

CONDOMINES, B. (2011). L'évaluation de la performance individuelle au travail confrontée à la logique partenariale et justicielle de la RSE. *Cahiers de Recherche PRISM-Sorbonne*, 11, 1-14.

DAMBRIN C. (2004), How does telework influence the manager-employee relationship? *International Journal of Human Resources Development and Management*, Vol. 4, N°4.

DANIELS K. (2000), Job Features and Well-being, in Daniels K, Lamond D., Standen P. (Eds), *Managing Telework: Perspectives from Human Resource Management and Work Psychology*, Thompson Learning, London.

DEFFAYET S. (2002), Nouvelles technologies de l'information et de la communication et contrôle dans la relation managériale, *Recherches sociologiques*, 1, p.27-48.

DE MENEZES L. M., and KELLIHER C. (2011), Flexible Working and Performance : A Systematic Review of the Evidence for a Business Case, *International Journal of Management Reviews*, Vol 13, 452-474.

DESROSIERS E.I. (2001), *Telework and work attitudes: The relationship between telecommuting and employee job satisfaction, organizational commitment, perceived organizational support and perceived co-worker support*. Unpublished doctoral dissertation, George Mason University, Fairfax, VA.

DIENER E., Schwartz (Eds) Well-being: The foundations of hedonic psychology (p.213-229). New York: Russel Sage Foudation.

DIMITROVA D. (2003), Controlling teleworkers, Supervision and flexibility revisited, *New Technology, Work and Employment*, 18(3), p.369-388.

DOHOU, A., & BERLAND, N. (2007). Mesure de la performance globale des entreprises. *Congrès de l'association francophone de comptabilité. Comptabilité et environnement*, Poitiers.

DUBRIN A.J. (1991), Comparison of the job satisfaction and productivity of telecommuters versus in-house employees: a research note on work in progress, *Psychological Reports*, 68: 1223-1234.

DUXBURY L., HIGGINS C., & NEUFELD D. (1998), Telework and the balance between work and family : is telework part of the problem or part of the solution ? In M. Igarria & M. Tan (Eds), *The virtual workplace* (pp.218-255). Hershey, PA: Idea Group.

ELSBACH K.D. (2003), Relating physical environment to self-categorizations: Identity threat and affirmation in a non-territorial office space. *Administrative Science Quarterly*, 48, 622-654.

EVETTE T., LAUTIER F. (1994), *De l'atelier au territoire: le travail en quête d'espace*, Editions l'Harmatan

FELDMAN D.C., and GAINNEY T.W. (1997), Patterns of telecommuting and their consequences: Farming the research agenda. *Human Resource Management Review*, 7: 369-388.

FRESE, M., & SONNENTAG, S. (2000). High performance: An action theory approach. *Working paper. University of Giessen and University of Konstanz.*

FUSULIER B., SANCHEZ E., & BALLATORE M. (2013), Appartenance professionnelle et articulation travail/famille. Comparaison de deux groupes professionnels : les infirmières et les policiers, *Revue Internationale Enfances, Familles, Générations*, n°18, p.94-119.

FUSULIER B., & TREMBLAY D.G. (2013), Appartenances professionnelles et vie familiale : une entrée analytique particulière, *Revue Internationale Enfance, Familles, Générations*, n°18, p.1-16.

GAJENDRAN R.S., HARRISON D.A. (2007), The Good, the Bad, and the Unknown About Telecommuting: Meta-Analysis of Psychological Mediators and Individuals Consequences, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, No 6, 1524-1541.

GILLET N., FOUQUEREAU E., FOREST J., BRUNAUT P., COLOMBAT P. (2012), The impact of Organizational Factors on Psychological Needs and Their Relations with Well-Being, *Journal of Business Psychology*, 27: 437-450.

GOLDEN T. D. (2009), Applying technology to work: toward a better understanding of telework, *Organization Management Journal*, 6, 241-250.

GONNET C., MASSERAN I?, GILLET P., & CHACON M-J. (2012), Définition et evaluation de la performance. In Nathan (Ed.), *Management des entreprises*. Paris.

GRODENT F., TREMBLAY D.G. (2013), La conciliation vie privée-vie professionnelle des gestionnaires hommes et femmes: le cas d'une société de transport québécoise, *@GRH*, 1, p.117-147.

GROSJEAN V. (2004), *Le bien-être et la santé au travail, position du problème*. Institut National de Recherche et de Sécurité.

HALL D.T., LEE M.D., KOSSEK E.E., HERAS M.L. (2012), Pursuing Career Success while Sustaining Personal and Family Well-Being: A study of Reduced-Load Professionals over Time, *Journal of Social Issues*, Vol. 68, N°4, pp.741-765.

- HALLOWELL E.M. (1999), The human moment at work, *Harvard Business Review*, 77(1), 58-64.
- HARRIS L. (2003), Home-based teleworking and the employment relationship. Managerial challenges and dilemmas, *Personnel Review*, 32, 422-437.
- HENEMAN, R. L. (1986). The relationship between supervisory ratings and results-oriented measures of performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 39(4), 811-826.
- IPE, M. (2003). Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework. *Human Resource Development Review*, 2(4), 337-359.
- KAPLAN R.S., NORTON D.P. (1996), *The Balanced Scorecard: translating Strategy into actions*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- KANFER, R., & KANTROWITZ, T. M. (2002). Ability and Non-ability Predictors of Job Performance. In S. Sonnentag (Ed.), *Psychological Management of Individual Performance*. John Wiley & Sons.
- KIRCHMEYER C. (1995), Managing the work-nonwork boundary: An assessment of organizational responses, *Human Relations*, 48, 515-536.
- KONRADT U., SCHMOOK R., & MÄLECKE M. (2000), Impacts of telework on individuals, organizations and families – a critical review, in L. Cooper et I. Robertson (eds), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 15, 63-98.
- KONRADT U., HERTEL G., & SCHMOOK R. (2003), Quality of management by objectives, task-related stressors, and non-task-related stressors as predictors of stress and job satisfaction among teleworkers, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(1), 61-79.
- KOSSEK E.E. (1989), The acceptance of human resource innovation by multiple constituencies, *Personnel Psychology*, 2, pp.263-281.
- KOSSEK E.E., LAUTSCH B.A., & EATON S. (2006), Telecommuting, control, and boundary management: correlates of policy use and practice, job control, and work-family effectiveness, *Journal of Vocational Behavior*, 68, 347-367.
- KOSSEK E.E. & LAUTSCH B.A. (2011), Work-family boundary management styles in organizations: A cross-level model, *Organizational Psychology Review*, 2(2), 152-171.
- KOSSEK E.E. & OLLIER-MALATERRE A. (2012), Work-life Policies: Linking National Contexts, Organizational Practices and People for Multi-Level Change
- KRAUT R.E. (1987), Predicting the use of technology: the case of telework. In R.E. Kraut (Ed), *Technology and the transformation of white-collar work* (pp.113-114). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- KURLAND N., & BAILEY D. (1999), Telework: The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime, *Organizations Studies*, 22(2), 53-68.

KURLAND N., & COOPER C.D. (2002), Manager control and employee isolation in telecommuting environments, *Journal of High Technology Management Research*, 13, 107-126.

LAGUARDIA J.G., RYAN R.M. (2000), Buts personnels, besoins psychologiques - fondamentaux et bien-être : théorie de l'autodétermination et applications. *Revue québécoise de psychologie*, vol. 21, n°2.

LABARDIN P. (2011), *L'espace, un outil de contrôle ? Le cas Pont-à-Mousson (1921-1930)*, Communication / Conférence.

LEMAITRE, N. (2007). *Théorie et pratique de la gestion des ressources humaines*. Bruxelles : Cours-Librairie.

LEON (2003), La gestion des espaces de travail, vecteur d'innovation ? Le cas des bureaux virtuels d'Accenture France. *AGRH 2003*

LIFF S., & WARD K. (2001), Distorted Views Through the Glass Ceiling: The Construction of Women's Understandings of Promotion and Senior Management Positions. *Gender, Work and Organization*, 8, 1, 19-36.

LUTHANS, F., & KREITNER, R. (1975). *Organizational behavior modification*. Glenview, IL : Scott.

McCLOSKEY D.W., IGBARIA, M. (2003), Does "out of sight" mean "out of mind" ? An empirical investigation of the career advancement prospects of telecommuters, *Information Resources Management Journal*, 16(2), 19-34.

MONGE P., ROTHMAN L.W., EISENBERG E.M., MILLER K.I., & KIRSTIE K.K. (1985), The dynamics of organizational proximity, *Management Science*, 31, 1129-1142.

NEUFELD D.J., FANG Y. (2005), Individual, social and situational determinants of telecommuter productivity, *Information & Management*, Vol. 42(7), pp. 1037-1049.

NILS F., TASKIN L., BOUCHAT P. (2013), L'évaluation de la performance: rapport théorique, *Chaire laboRH en Management Humain et Transformations du Travail*, vol 2 (2).

NONAKA, I. & TAKEUCHI, H. (1995). *The knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press

ODLE-DUSSEAU H.N., BRITT T.W., BOBKO P. (2012), Work-Family Balance, Well-Being, and Organizational Outcomes: Investigating Actual Versus Desired Work/Family Time Discrepancies, *Journal of Business Psychology*, 27:331-343.

PARASURAMAN S., SIMMERS C.A. (2001), Type of employment, work-family conflict and well-being: a comparative study, *Journal of Organizational Behavior*, 22, 551-568.

PIERCE J.L., & NEWSTROM J.W. (1980), Toward a conceptual clarification of employee responses to flexible working hours: A work adjustment approach, *Journal of Management*, 6, 117-134.

PINSONNEAULT A., & BOISVERT M. (2001), The Impacts of Telecommuting on Organizations and Individuals: a review of the literature, in Johnson N., *Telecommuting and Virtual Offices: Issues & Opportunities*, Idea Group Inc.

POLANYI, M. (1966). *The Tacit Dimension*. Garden City, NY: Doubleday.

PREVOT, F. (2011) Le transfert inter-organisationnel de connaissances par les multinationales vers leurs fournisseurs locaux : une typologie des pratiques des firmes américaines au Brésil, *Management International*, 15, 4, p. 67-77

RAGHURAM S., & WIESENFELD B. (2004), Work-nonwork conflict and job stress among virtual workers, *Human Resource Management*, 43, 259-277.

REINSCH N.L. (1999), Selected communication variables and telecommuting participation decisions: Data from telecommuting workers, *Journal of Business Communication*, 36, 247-260.

REYNAUD E. (2003). « Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique », *Journée AIMS, Atelier développement durable, ESSCA Angers*, 1-15.

RHOADES L., & EISENBERGER R. (2002) Perceived organizational support: A review of the literature, *Journal of Applied Psychology*, Vol 87(4), pp.698-714

RICE R.E. (1992), Task analyzability, use of new medium and effectiveness: A multi-site exploration of media richness. *Organization Science*, 3, 475-500.

ROBERTSON I., COOPER C. (2011), *Well-bien : Productivity and happiness at work*. Palgrave Macmillan.

ROUSSEAU A., TASKIN L., CONSTANTINIDIS C., GRAS C. (2011), La collaboration Multi-générationnelle : rapport théorique, *Rapport de recherche RHE*, vol.1, n°1, Louvain School of Management Institute.

RYFF C.D., SINGER B.H. (1998), The contours of positive human health. *Psychological Inquiry*, 9, 1-28.

RYFF C.D., SINGER B.H., and LOVE G.D. (2004) Positive health: Connecting well-being with biology. *Philosophical Transactions of the Royal Society*, 359, 1383-1394.

SCANDURA T.A., & LANKAU J.L. (1997), Relationships of gender, family responsibility and flexible work hours to organizational commitment and job satisfaction, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 18, 4, pp. 377-391.

SCHMIDT, F. L. & HUNTER J. E. (1981). Employment testing: Old theories and new research findings. *American Psychologist*, 36(10), 1128-1137.

SCHMIDT, F. L. & HUNTER J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personal psychology: Practical and theoretical implications of 85 of research findings. *Psychological Bulletin*, 124, 262-274.

SHIN B., EL SAWY O.A., SHENG O.R.L., & HIGA K. (2000), Telework: Existing research and future directions, *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 10(2), 85-101.

SONNENTAG, S., & FRESE, M. (2002). Performance Concepts and Performance Theory. In S. Sonnentag (Ed.), *Psychological Management of Individual Performance*. John Wiley & Sons.

SOONHEE, K. & HYANGSOO, L. (2006). The impact of organizational context and information technology on employee knowledge-sharing capabilities. *Public Administration Review*, 66(3), 370-385.

STANDEN P. (2000), The home/work interface. In K. Daniels, D.A. Lamond, & P. Standen (Eds), *Managing telework: Perspectives from a human resource management and work psychology* (pp.83-92), London: BusinessPres

STANDEN P., DANIELS K., & LAMOND D. (1999), The home as a workplace: Work-family interaction and psychological well-being in telework, *Journal of Occupational Health Psychology*, 4, 368-381.

TAHA L., & CALDWELL B. (1993), Social isolation in electronic environments, *Behaviour and information technology*, 12(5), 276-283.

TASKIN L., et VENDRAMIN P. (2004), *Le télétravail, une vague silencieuse. Enjeux socioéconomiques d'une nouvelle flexibilité*. Louvain-la-Neuve : Presses Universitaires de Louvain, coll. e-Management.

TASKIN L., WALRAVE M., ROBERT F., PLATEL D. (2006), *Télétravail: De l'idée à la réalité. Guide pratique à l'usage des employeurs et des télétravailleurs*, BTA/ AGORIA.

TASKIN L., & BRIDOUX F. (2010), Telework : Despatialisation as a challenge to knowledge creation and transfert, *International Journal of Human Resource Management*, 21(3), 2503-2520.

TASKIN L. (2012), Déspatialisation: Enjeux organisationnels et managériaux. Perspective critique et études de cas sur la transformation du contrôle dans le cadre du télétravail à domicile. Saarbrücken : Editions Universitaires Européennes.

TREMBLAY D.G. (2011), *Conciliation emploi-famille et temps sociaux. 3è édition revue*. Québec Presses de l'université du Québec.

TUBBS, T. C., & COLLINS, J. M. (2000). Jackson and Schuler (1985) revisited: a meta-analysis of the relationships between role ambiguity, role conflict, and job performance. *Journal of Management*, 26, 155-169.

VEGA G. (2005), *Managing Teleworkers and Telecommuting Strategies*, Greenwood Press, United States.

VINCHUR, A. J., SCHIPPMAN, J. S., SWITZER, F. S., & ROTH, P. L. (1998). A meta-analytic review of predictors of job performance for salespeople. *Journal of Applied Psychology*, 83, 586-597.

WALL, T. D., & CLEGG, C. W. (1981). A longitudinal field study of group work redesign. *Journal*

of Occupational Behavior, 2, 31-49.

WALRAVE M. (2010), Comment introduire le télétravail ? *Gestion* 1/2010 (Vol. 35), p.76-87.

WALRAVE, M. et DE BIE, M. (2005), *Teleworking at home or close to home*, Research report, Antwerpen, UA.

WANG, S. & NOE, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20(2), 115-131.

WATERMAN A.S. (1993), Two conceptions of happiness: Contrasts of personal expressiveness (eudaimonia) and hedonic enjoyment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64, 678-691.

WIESENFELD B.M., RAGHURMAMS S., & GARUD R. (2001), Organizational identification among virtual workers: the role of need for affiliation and perceived work-based social support, *Journal of Management*, 27, pp.213-229.

WILSON M.G., DEJOY D.M., VANDENBERG R.J., RICHARDSON H.A., MCGRATH A.L. (2004), Work characteristics and employee health and well-being: Test of a model of healthy work organization, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, p.565-588.