

Haute École
Groupe ICHEC – ECAM – ISFSC



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

Quels enjeux managériaux liés au télétravail : quelles pratiques pour garantir la conciliation entre la vie professionnelle et la vie privée ?

(Étude de cas dans la Fiduciaire Muller & Associés SA au Luxembourg)

Mémoire présenté par :

Christophe ROLLER

Pour l'obtention du diplôme de :

Master en gestion de l'entreprise

Année académique 2020-2021

Promotrice :

Charlotte DURIEUX

Remerciements

Je tiens à remercier de manière générale toutes les personnes ayant contribué, de près ou de loin, à l'aboutissement de ce travail.

En premier lieu, j'aimerais adresser mes remerciements à ma promotrice, Charlotte Durieux, pour ses précieux conseils, ses mots encourageants, son accompagnement et sa disponibilité malgré les inconvénients dus à la crise sanitaire et la distance qui nous a séparés.

Ensuite, je remercie également les professeurs de l'équipe de l'unité Finances-Comptabilité du parcours stage et mémoire, Madame Christelle Dumas, Madame Mathilde Fox, Madame Valérie Kinon, Monsieur Lucas Bellofatto et Monsieur Louis Pirlot, pour avoir partagé leurs recommandations et pour leur disponibilité durant les heures de classe en ligne.

De plus, je tiens à exprimer mes remerciements aux personnes externes à l'ICHEC. Un grand merci à Monsieur Laurent Muller et Monsieur Frédéric Muller de la *Fiduciaire Muller & Associés SA* de m'avoir accueilli en tant que stagiaire et d'avoir été disponible pour des discussions intéressantes et des entretiens. Je remercie également Madame Isabelle Wagner, Monsieur Kim Glaesener et Monsieur Tun Feltes pour la réalisation d'entretiens et d'avoir partagé leur opinion.

Je terminerai en remerciant Madame Elisabeth Nickels et mes parents Madame Sylvie Klopp et Monsieur Michel Roller pour la relecture de ce travail, pour leurs propositions d'améliorations et pour leur encouragement tout au long de la réalisation de ce mémoire.

Engagement Anti-Plagiat du Mémoire

« Je soussigné, ROLLER, Christophe, 2021, déclare par la présente que le Mémoire ci-joint est exempt de tout plagiat et respecte en tous points le règlement des études en matière d'emprunts, de citations et d'exploitation de sources diverses signé lors de mon inscription à l'ICHEC, ainsi que les instructions et consignes concernant le référencement dans le texte respectant la norme APA, la bibliographie respectant la norme APA, etc. mises à ma disposition sur Moodle.

Sur l'honneur, je certifie avoir pris connaissance des documents précités et je confirme que le Mémoire présenté est original et exempt de tout emprunt à un tiers non-cité correctement. »

Dans le cadre de ce dépôt en ligne, la signature consiste en l'introduction du mémoire via la plateforme ICHEC-Student.

Table des matières

I.	Introduction générale.....	1
II.	Cadre théorique	3
	<i>Chapitre 1 : Mise en contexte du télétravail</i>	<i>3</i>
	1.1. Définition et évolution du télétravail.....	3
	1.2. Cadre légal	5
	1.3. Le télétravail en chiffres.....	7
	<i>Chapitre 2 : Conciliation entre la vie professionnelle et la vie privée dans le contexte du télétravail... 10</i>	
	2.1. Définitions.....	11
	2.2. Le défi du déséquilibre vie travail – vie hors travail.....	11
	2.3. Variables concernant les opportunités et les risques	12
	<i>Chapitre 3 : Pratiques managériales pour faciliter la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle</i>	<i>23</i>
	3.1. Le contrôle par les résultats.....	23
	3.2. La communication.....	24
	3.3. Le type du leadership.....	25
	3.4. Règlement et cadre.....	26
III.	Cadre méthodologique	28
	<i>Chapitre 1 : La présentation de la Fiduciaire Muller & Associés SA</i>	<i>28</i>
	<i>Chapitre 2 : Description de la méthode d'analyse.....</i>	<i>30</i>
	2.1. Choix de la méthode	30
	2.2. Échantillon	31
	<i>Chapitre 3 : Recueil et traitement des résultats.....</i>	<i>32</i>
	3.1. Méthode quantitative.....	32
	3.2. Méthode qualitative	33
	<i>Chapitre 4 : Résultats.....</i>	<i>35</i>
	4.1. Présentation des résultats	35
	4.2. Analyse et interprétation des résultats.....	49
	4.3. Discussion	54
IV.	Recul critique	56
	<i>Limites et recherches futures</i>	<i>56</i>
	<i>Recommandations pour la Fiduciaire Muller & Associés SA</i>	<i>57</i>
V.	Conclusion.....	59
VI.	Bibliographie	61

I. Introduction générale

La mise en place de nouvelles formes d'organisation du travail fait aujourd'hui partie des décisions stratégiques innovantes ayant pour but d'accroître la productivité et la compétitivité des entreprises en favorisant l'autonomie et la motivation des employés. Le télétravail est un mode de travail qui existe depuis plusieurs années, mais qui n'est exercé que par un petit nombre de personnes actives au marché professionnel (en 2019 : 11,6 % à une fréquence régulière) (Eurostat, 2020). Suite à la crise sanitaire liée au Covid-19, le télétravail est devenu une pratique qui a fait l'objet de nombreuses discussions. Il permet aux employés de continuer leurs tâches depuis leur domicile en cette période où toute proximité physique doit être évitée. De ce fait, le télétravail est devenu la règle pour la grande majorité des personnes afin de faire tourner les entreprises et de sauver l'économie nationale tout en respectant les mesures sanitaires imposées par les gouvernements respectifs. Cette nouvelle méthode de travail apporte des changements pour les entreprises ainsi que les travailleurs. Étant source de nombreux avantages, mais aussi de désavantages, la mise en place du télétravail nécessite une certaine adaptation des pratiques managériales existantes mais entraîne aussi un bouleversement dans les habitudes des employés et des managers (Taskin, 2006).

Dans le cadre de cette recherche, nous chercherons à découvrir les **enjeux managériaux liés au télétravail et les différentes pratiques pour garantir la conciliation entre la vie professionnelle et la vie privée des employés**. Nous examinerons cette problématique à travers une étude de cas dans la *Fiduciaire Muller & Associés SA* située au Luxembourg. En effet, le régime du télétravail apporte de multiples opportunités ainsi que des risques possibles à la fois pour les salariés, pour les managers et pour les entreprises. Nous étudierons donc dans ce travail les différents avantages et inconvénients du télétravail, en particulier l'enjeu de la conciliation entre la vie professionnelle et la vie privée. Or, les managers jouent un rôle important en étant l'intermédiaire entre les employés et l'entreprise. D'un côté, ils doivent maintenir une motivation élevée au sein de l'équipe, garantir des conditions de (télé) travail optimales pour les employés et veiller à ce que la productivité et la qualité du travail soient satisfaisantes pour l'entreprise et que les objectifs soient atteints à temps. Nous examinerons ainsi les nouvelles méthodes de management et les nouvelles pratiques mises en place à la suite de ce nouveau mode de travail à distance.

Ce mémoire est composé de trois parties principales. Dans la première partie, une revue de la littérature sera élaborée dans le but de fournir une vision théorique de la problématique. Nous débuterons la partie théorique avec une mise en contexte du télétravail avant de passer à une analyse des opportunités et des risques de la

conciliation entre la vie professionnelle et la vie privée en rapport avec le télétravail. Nous clôturerons cette partie en étudiant les différentes pratiques managériales.

La deuxième partie est consacrée à la méthodologie de la récolte de données, donc la recherche de terrain au sein de la *Fiduciaire Muller & Associés SA*. Nous présenterons la société étudiée et justifierons notre choix de méthodologie. Puis, nous procéderons à la présentation des résultats, analyserons ces derniers avant de conclure avec une discussion.

La dernière partie est dédiée au recul critique en relevant les limites de ce travail et en formulant des recommandations pour la *Fiduciaire Muller & Associés SA*.

II. Cadre théorique

Dans la première partie de ce travail, nous élaborerons une revue de littérature dans le but de fournir une vision théorique de la problématique, composée de trois grandes dimensions. D'abord, nous mettrons en contexte notre problématique avant de passer à une analyse des opportunités et des risques de la conciliation entre la vie professionnelle et la vie privée en rapport avec le télétravail. Finalement nous nous focaliserons sur les différentes pratiques managériales.

Chapitre 1 : Mise en contexte du télétravail

Dans ce premier chapitre, nous contextualiserons notre problématique, notamment le concept du télétravail. Nous définirons le télétravail, énoncerons son évolution, définirons le cadre légal et examinerons quelques statistiques de la situation du télétravail avant le Covid-19 et de la situation actuelle, qui est influencée par le Covid-19.

1.1. Définition et évolution du télétravail

1.1.1. Définition du concept télétravail

Après la lecture de nombreuses définitions différentes, c'est celle de Taskin (2006) qui a attiré notre attention :

« Le télétravail désigne l'exécution d'une activité professionnelle, en tout ou en partie, à distance (c'est-à-dire hors des abords immédiats de l'endroit où le résultat de ce travail est attendu et en dehors de toute possibilité physique pour le donneur d'ordre de surveiller l'exécution de la prestation) et au moyen des TIC » (Taskin, 2006, p. 3).

Pour compléter cette définition, Taskin (2006) ajoute trois aspects du télétravail comme la distance (en termes de délocalisation), la fréquence de temps télétravaillé et l'usage des TIC (Technologies de l'information et de la communication). En outre, il intègre dans sa définition les composants comme le contrôle, l'autonomie ou la formalisation.

Dans l'accord-cadre européen de 2002, le télétravail est défini comme « une forme d'organisation et/ou de réalisation du travail, utilisant les technologies de l'information dans le cadre d'un contrat de travail et dans laquelle un travail, qui aurait également pu être réalisé dans les locaux de l'employeur, est effectué hors de ces locaux de façon régulière » (Fernandez, Guillot et Marraud, 2014, p.103).

Le conseil économique et social du Luxembourg (CES) donne des précisions par rapport aux lieux où le télétravail peut être pratiqué et note que « le télétravail peut avoir lieu à domicile, mais également dans des centres différents des locaux principaux

de l'entreprise. Citons également le télétravail à temps partiel qui combine le travail en entreprise avec le télétravail à domicile » (CES, 2020, p.5).

Autrement dit, le télétravail peut être exercé à domicile, mais aussi dans un télécentre (espace public où l'employé peut avoir accès à des ordinateurs ou d'autres technologies), un bureau satellite (un lieu de travail autre que l'endroit habituel de travail), des espaces partagés ou de manière nomade (lorsque l'employé n'a pas de bureau fixe et a l'opportunité de travailler de n'importe quel endroit et à n'importe quelle heure). Le télétravail peut être effectué sur une base régulière (au moins un jour par semaine) ou occasionnelle (moins d'un jour par semaine) (CES, 2020).

1.1.2. Historique du télétravail

D'après Taskin (2006), le télétravail s'est développé en Europe par vagues distinctives. Depuis les années 1970, ce développement s'est fait principalement via le téléphone et le fax dans le but de trouver des solutions aux problèmes de congestion aux heures d'affluence dans les grandes villes (CES, 2020). Jusqu'à la fin des années 1980, le télétravail est majoritairement estimé comme un projet technologique qui n'a connu que peu de succès (Taskin, 2006).

Dans les années 2000, la Commission européenne a joué un rôle important dans la promotion du télétravail. Pour le soutenir, les partenaires sociaux européens ont trouvé un accord-cadre sur le télétravail afin de mieux protéger les télétravailleurs dans l'Union européenne (CES, 2020).

Aujourd'hui, le travail à domicile est omniprésent et est devenu un véritable mode d'organisation de travail et non plus un simple projet technologique. Il s'est développé grâce à un contexte caractérisé par de nombreux changements. Selon Taskin (2006), la diffusion des TIC est le facteur principal du développement du télétravail, puisqu'une bonne communication entre les télétravailleurs et les employés au bureau est indispensable. C'est pourquoi nous aborderons le concept des TIC plus en détail dans la section suivante.

1.1.3. Les technologies de l'information et de la communication (TIC)

La mondialisation de l'économie et la mise en réseau des hommes et des organisations sont deux éléments fondamentaux qui ont incité les entreprises à mettre en place des solutions techniques novatrices dans le but d'accroître la productivité ainsi que d'acquérir un avantage concurrentiel. Par le biais de l'apparition de nouveaux modèles d'interaction et de communication, le cadre de l'activité professionnelle s'est transformé et de nouvelles formes d'organisation du travail, notamment le travail à distance, se sont développées (Bobillier-Chaumon, 2003 ; Desbarats, 2013). Le progrès

technologique est donc jugé comme l'un des facteurs cruciaux qui a développé et promu le télétravail. Sans l'usage des TIC, le télétravail serait impossible (Taskin, 2006).

En outre, les technologies affectent les modes de travail, l'organisation de l'entreprise et les comportements professionnels d'une manière positive et avantageuse : rapidité, efficacité, flexibilité, diminution des charges physiques, responsabilité pour ne mentionner que quelques avantages (Fernandez et al., 2014). Les télétravailleurs savent désormais communiquer entre eux tout en étant en déplacement ou hors des bureaux de la société (Fernandez et al., 2014). Cependant, ces enjeux technologiques risquent d'avoir des implications humaines et sociales. Les salariés se trouvent dorénavant au centre d'un réseau de communication différent et acquièrent de nouvelles responsabilités qu'ils sont supposés d'accepter et de garantir à une société qui exige déjà beaucoup d'eux (Bobillier-Chaumon, 2003). Les salariés effectuant du télétravail se sentent obligés d'être joignables pendant toute la journée (même hors des heures de travail) et de répondre aux demandes de leur dirigeant à tout moment pour leur démontrer leur engagement et leur loyauté (Leclercq-Vandelannoite et Isaac, 2013).

1.2. Cadre légal

Le télétravail perturbe le triple principe d'unité de lieu, de temps et d'action qui caractérise l'approche fordiste de l'organisation du travail (Desbarats, 2013). En fait, le télétravailleur n'exerce plus ses activités professionnelles dans les bureaux de l'entreprise mais en dehors, ce qui engendre un horaire flexible sans surveillance tout comme ses actions. Par conséquent, il est difficile d'intégrer le travail à distance dans un cadre juridique et de définir un règlement spécifique (Taskin, 2006).

Au niveau européen, le premier accord-cadre européen sur le télétravail n'a été signé qu'en 2002. Cet accord-cadre est considéré comme une étape élémentaire dans le dialogue social européen, car les télétravailleurs bénéficient désormais de la même protection globale que les travailleurs qui effectuent leurs tâches au sein de la société (CES, 2020). Or, le CES (2020) note que l'environnement technique a énormément changé depuis 2002 et estime que cet accord-cadre n'est plus adapté à la réalité caractérisée par une digitalisation renforcée.

Au Luxembourg, le télétravail est soumis à un règlement grand-ducal de 2016, qui se base sur l'accord-cadre européen. Ce dernier considère le télétravail comme une forme spécifique d'organisation du travail règlementé par le Code du travail sous condition du respect des critères suivants : une prestation de travail au moyen des TIC, dans un lieu distinct des locaux de l'employeur, et plus spécifiquement au domicile du télétravailleur, de manière régulière et habituelle (CES, 2020).

L'accord précise que le télétravail est établi sur base volontaire, en d'autres termes d'un accord commun entre le salarié et son employeur. Au niveau de

l'équipement de travail, la convention précise que d'un côté, c'est la responsabilité de l'employeur de la mise à disposition du matériel ou de la prise en charge des coûts engendrés par le télétravail et de l'autre côté, c'est la responsabilité du salarié pour prendre soin des équipements. Dès lors, c'est le rôle de l'entreprise et du manager de fournir des conditions de travail décentes et de mettre en place des pratiques pour améliorer le bien-être et de faciliter la conciliation entre la vie privée et professionnelle de ses employés, un enjeu que nous analysons tout au long de ce travail. Quant au respect de la vie privée, l'employeur ne peut inspecter le matériel à domicile qu'avec un rendez-vous et toute autre sorte de surveillance, comme le traçage des employés (leur localisation, leur déplacement, leurs plages horaires de connexion), doit se faire dans les limites légales (CES, 2020).

Un autre aspect particulier est le cadre légal face aux salariés frontaliers. Le Luxembourg compte plus de 200 000 salariés (ce qui représente presque un tiers de la population luxembourgeoise) résidant dans les pays frontaliers, notamment la France, la Belgique et l'Allemagne, qui traversent chaque jour la frontière (Chambre des salariés Luxembourg (CSL), 2018). Ceci présente un obstacle au niveau légal et fiscal. De ce fait, le gouvernement luxembourgeois a conclu des conventions fiscales avec les gouvernements des pays frontaliers afin d'éviter les doubles impositions (CES, 2020). Cette convention fiscale permet aux frontaliers de profiter du télétravail. Néanmoins les seuils limitent le télétravail à 1,5 à 2 jours par mois, ce qui est tout de même très peu. Suite à la crise sanitaire, des accords amiables temporaires ont été conclus permettant aux frontaliers d'exercer du télétravail à plein-temps en vue de sauver l'activité économique sans pénaliser les frontaliers fiscalement. Or, ces accords amiables exceptionnels prendront fin à un moment donné et l'ancien cadre législatif entrera de nouveau en vigueur (CES, 2020). C'est pourquoi, le CES (2020) conseille une renégociation des conventions bilatérales avec les trois pays voisins à l'égard d'ajuster les seuils de tolérance pour offrir une réelle opportunité aux frontaliers de profiter du télétravail au moins occasionnellement.

En général, le CES (2020) approuve l'effort de mettre en œuvre une convention qui définit le cadre légal du télétravail, puisque cette forme de travail est devenue de plus en plus populaire, déjà avant la crise sanitaire. Pourtant, puisque l'accord-cadre européen n'est plus adapté à la réalité, les cadres légaux nationaux, comme au Luxembourg, présentent trop de lacunes, des absences de définitions claires et précises et des explications trop vagues. Dus à ces zones grises, les entreprises et les managers doivent prendre de propres initiatives et réguler le télétravail eux-mêmes. Il y a donc beaucoup de différences entre les pratiques des différentes sociétés.

1.3. Le télétravail en chiffres

Au début de l'année 2020, la crise sanitaire liée au Covid-19 a totalement changé notre mode de vie privée journalière ainsi que notre vie professionnelle. D'un jour à l'autre le télétravail a été imposé à la majorité des salariés. Dès lors, nous différencions la situation du télétravail avant la pandémie de la situation post-Covid-19.

1.3.1. La situation avant le Covid-19

Tout d'abord, regardons la situation initiale du télétravail avant la crise du Covid-19. En effet, le « Rapport travail et cohésion sociale » du Statec (Institut national de la statistique et des études économiques du Grand-Duché de Luxembourg) constatait qu'en 2018, environ 20 % des salariés au Luxembourg profitaient du télétravail. Ceci est une forte croissance par rapport aux années précédentes (7 % en 2010 et en 10 % 2013) (Statec, 2019).

Or, ces « télétravailleurs » ont indiqué qu'ils travaillaient à domicile « de temps en temps » et non sur une base régulière. Le télétravail effectué se limite donc à un faible nombre d'heures par semaine. Le graphique (cf. annexe 1.1.) montre que 65 % des télétravailleurs travaillent à domicile moins de 8 heures par semaine, voire moins d'un jour. Pourtant, c'est cette catégorie du télétravail occasionnel (c'est-à-dire moins de 8 heures de télétravail par semaine) qui visualise la plus forte croissance par rapport à 2010 (cf. annexe 1.3.). Uniquement dans 15 % des cas, le temps consacré au télétravail est au-dessus de deux jours par semaine (Statec, 2019).

Cependant, en 2019, 11,6 % des personnes actives résidentes au Luxembourg indiquaient travailler régulièrement à domicile (plus qu'un jour par semaine). Le Luxembourg se positionne en troisième place des pays où le télétravail est le plus fréquent en Europe, derrière les Pays-Bas et la Finlande avec 14,1 % (cf. annexe 1.4.). Au niveau de l'Union européenne, 5,4 % des employés travaillaient à la maison en 2019, ce qui représente une légère hausse par rapport à 2009 (Eurostat, 2020).

Au Luxembourg, par contre, le télétravail régulier montre une faible réduction par rapport aux années précédentes (12,7 % en 2017 ; 14 % en 2014), mais est en progression par rapport à 2009 où 10,7 % des salariés travaillaient de façon régulière à domicile (Eurostat, 2020).

Or, l'expansion du télétravail au Luxembourg est principalement freinée par la nature des emplois et par l'offre de télétravail des employeurs. D'après une étude du LISER (Luxembourg Institute of SocioEconomic Research) publiée par Dr. Hauret (2019), en 2013, 80 % des personnes interrogées ont confirmé qu'elles opteraient pour le télétravail, au moins occasionnellement, si elles en avaient l'opportunité. Malheureusement, 88 % des salariés n'avaient pas l'opportunité d'exercer le télétravail,

dont 52 % à cause de la nature de leur emploi et 36 % parce que leur entreprise ne le leur permettait pas (Hauret, 2019).

D'après une étude du « National Bureau of Economic Research » publiée par Dingel et Neiman (2020), 53 % des postes au Luxembourg seraient « télétravaillables » (cf. annexe 1.6.). Avec ce taux élevé, le Luxembourg est à la tête de ce classement en Europe, avec la majorité des pays se situant entre 35 et 40 %. Cela s'explique par la structure de l'économie luxembourgeoise, avec beaucoup de travailleurs très qualifiés et un niveau technologique élevé (Dingel et Neiman, 2020).

Selon l'étude du LISER, 74 % des salariés occupant une profession de cadre supérieur ou de profession intellectuelle et scientifique disent que leur emploi serait « télétravaillable ». À l'inverse, il est logique que les employés exerçant un emploi manuel ou au contact avec la clientèle estiment moins souvent que leur travail se prête au télétravail (Hauret, 2019). (cf. annexe 1.5.)

Par ailleurs, le rapport « Travail et cohésion sociale » du Statec (2019) montre que le télétravail est plus fréquent parmi les hommes, les non-Luxembourgeois et les personnes âgées entre 30 et 50. De plus, la plupart des télétravailleurs sont des personnes de niveau d'éducation élevée et des personnes occupant un poste de cadre dirigeant ou exerçant une profession intellectuelle et scientifique (Statec, 2019) (cf. annexe 1.2.). Dr. Hauret (2019) rapporte encore que les employés, ayant la possibilité de télétravailler, sont plus probables de recourir au travail à domicile lorsqu'ils travaillent dans une petite entreprise, que l'emploi est flexible dans les horaires de travail, qu'ils ont au moins deux enfants à charge ou qu'ils ont plus de deux ans d'ancienneté dans leur société.

1.3.2. La situation en 2020 influencée par le Covid-19

Suite au Covid-19, du jour au lendemain, le télétravail est devenu la règle pour la grande majorité des personnes afin de faire tourner les entreprises et de sauver l'économie nationale tout en respectant les mesures sanitaires imposées par les gouvernements.

Selon le Statec (2020), parmi les personnes actives (exclut les personnes en situation de chômage partiel ou celles en congé pour raisons familiales) 69 % étaient en télétravail pendant le confinement en mars 2020. 48 % des personnes étaient en télétravail complet, 21 % en alternance et 31 % ont continué de travailler à leur endroit de travail. Le télétravail à temps plein était surtout élevé dans les secteurs de l'enseignement (74 %), des services administratifs et financiers (61 %) et de la Fonction Publique (47 %) (Statec, 2020). (cf. annexe 2.1.)

De plus, comme c'était le cas avant la crise sanitaire, le télétravail complet était plus répandu parmi les employés ayant un niveau d'éducation élevé (Statec, 2020). (cf. annexe 2.2.)

Chapitre 2 : Conciliation entre la vie professionnelle et la vie privée dans le contexte du télétravail

Après avoir défini le concept du télétravail, décrit son développement des dernières années et analysé la situation actuelle, nous étudierons à présent les effets du télétravail, en particulier selon l'enjeu de la conciliation entre la vie professionnelle et la vie privée. Le régime du télétravail apporte de multiples opportunités ainsi que des risques possibles pour les salariés, les employeurs ainsi que les entreprises.

Taskin (2004) présente de façon synthétique (cf. annexe 3.1.) les possibles bénéfices et inconvénients perçus du télétravail du côté des télétravailleurs et du côté des employeurs. Des bénéfices possibles pour les employeurs sont, entre autres, une augmentation de l'autonomie dans l'organisation du travail, un accroissement de la qualité du travail et de la productivité, une amélioration de la qualité de vie et une meilleure conciliation vie privée et vie professionnelle. Comme inconvénients, Taskin (2004) mentionne le risque d'isolement social, une augmentation de la charge de travail, des difficultés à s'automotiver et le risque de conflit entre les espaces privés et professionnels. Le CES (2020) précise que notamment l'évaluation des bénéfices et inconvénients potentiels du télétravail reste très subjective et que tout dépend des facteurs comme le type et la culture d'entreprise mais aussi du caractère de l'individu qui effectue le télétravail.

À l'égard de notre problématique, nous nous concentrons sur les conséquences du télétravail sur la conciliation de la vie professionnelle et la vie privée. Une étude de l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques) montre que l'équilibre travail-vie privée est une des principales préoccupations de notre époque. Le temps consacré à la famille ou aux amis est corrélé de façon positive et significative à la satisfaction générale de vie et au sentiment de bonheur (OCDE, 2014).

Dumas et Ruiller (2014) décrivent la situation comme paradoxale. Même si le télétravail peut réduire un conflit entre la vie professionnelle et la vie privée, il peut également faire dépasser le travail au-delà de la frontière que le salarié désire construire entre son travail et sa vie hors du travail. Bobilier-Chaumon (2003) souligne que le télétravail est présenté comme un privilège dans l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle. Pourtant il risque de menacer la frontière qui existe entre le domaine professionnel et le territoire personnel.

Dans ce chapitre, nous approfondirons donc tous les bénéfices et les opportunités ainsi que les inconvénients et les risques du télétravail liés à la conciliation entre la vie professionnelle et la vie privée selon les trois niveaux suivants : employés, managers et entreprises.

2.1. Définitions

Avant de présenter les différents avantages et désavantages, nous définirons ce que nous entendons par les termes de « vie privée » et « vie professionnelle ».

Taskin (2004) explique qu'il est difficile de mesurer la charge de travail et plus globalement de mesurer et quantifier le temps professionnel. « Le temps de travail est de plus en plus éclaté et de plus en plus difficile à mesurer » (Taskin, 2014, p.73). Le temps de travail, donc la vie professionnelle, comprend non seulement les heures de présence sur les lieux de travail, mais également les temps de disponibilité plus larges, des déplacements plus fréquents, des obligations à effectuer chez les clients ou à domicile, des rythmes plus flexibles. En outre, les TIC permettent une connexion permanente entre le salarié et l'employeur grâce à l'utilisation des fax à domicile, des messages vocaux, des courriers électroniques, des bipeurs, des téléphones portables et des téléphones de voiture (Taskin, 2004).

Taskin (2004) nous présente également des éléments et activités considérés comme privés qui sont donc à concilier avec le temps du travail : le rythme de travail du conjoint, les horaires de scolarité et de garde d'enfants, les loisirs, le temps consacré aux amis et aux proches, les tâches ménagères et domestiques, les imprévus de la vie privée, les formalités administratives et la vie associative, syndicale ou politique.

Néanmoins, il faut distinguer entre « l'intervention du travail dans la sphère privée » et « l'intervention de la vie privée dans le travail » (Allen, Golden et Shockley, 2015, p. 46). D'un côté, le travail peut influencer notre vie privée et familiale (par exemple des heures de travail supplémentaires le soir ou le weekend peuvent diminuer le temps consacré à la famille) et de l'autre côté, notre vie personnelle peut influencer notre qualité de travail (par exemple le stress privé et/ou les conflits familiaux peuvent menacer la concentration et ainsi la qualité du travail) (Allen et al., 2015).

2.2. Le défi du déséquilibre vie travail – vie hors travail

La conciliation entre la vie professionnelle et les obligations familiales est un enjeu fondamental de notre temps et a un impact important sur la performance au travail. Des pressions au travail et le sentiment accru de précarité de l'emploi renforcent les conflits entre vie professionnelle et vie privée. Les gens avec une bonne conciliation vie privée - vie professionnelle ont des niveaux d'anxiété plus faibles par rapport aux personnes qui travaillent plus que 50 heures par semaine (OCDE, 2014).

En outre, de nombreuses recherches montrent que des actions en faveur de l'équilibre vie privée-vie professionnelle permettent de réduire l'absentéisme ou le turnover, et par la suite diminuer les coûts cachés dans l'entreprise. Par conséquent, la performance globale des entreprises s'améliore grâce à une bonne conciliation de vie privée - vie travail. D'après ces recherches, le soutien social de l'employeur est un

déterminant de la satisfaction et de la motivation au travail. Or, selon le baromètre 2017 de l'OPE (l'Observatoire de l'Équilibre des Temps et de la Parentalité en Entreprise), 64 % des salariés estiment que leur employeur ne s'intéresse pas assez à leur équilibre de vie (Kilic, 2018).

L'étude présentée dans la revue de l'OCDE (2014) souligne que plus que la moitié des adultes ayant des enfants de moins de 18 ans ont du mal à trouver l'équilibre entre leur vie professionnelle et leurs obligations familiales. Le stress lié au travail est une des raisons qui renforcent les conflits entre vie professionnelle et vie privée. Selon une enquête de l'OCDE (2014) sur la qualité de vie, 25 % des travailleurs européens n'étaient pas satisfaits de cet équilibre travail-vie privée en 2007.

Selon l'enquête, 56 % des mères et 50 % des pères qui travaillent déclarent la difficulté de concilier leur travail et leurs obligations familiales. Particulièrement les ménages avec enfants sont touchés par ce problème, surtout parce que le nombre de femmes actives a augmenté. Par conséquent, les familles à deux revenus ayant des enfants de moins de 18 ans ont aujourd'hui moins de temps disponible pour leur vie privée. Ainsi, le stress lié au travail menace le bien-être des travailleurs et de leur famille. Pour pouvoir faire face aux obligations familiales et professionnelles, les parents doivent raccourcir leur temps de loisir et de sommeil (OCDE, 2014).

Nous pouvons donc retenir qu'un déséquilibre entre la vie privée et la vie professionnelle a non seulement des conséquences négatives sur la motivation, la vie personnelle ou les enfants, mais il est aussi préjudiciable à la santé. Certains cadres d'entreprises doivent être disponibles et joignables sans limites, ce qui peut provoquer de nombreuses heures de travail supplémentaires. Des horaires décalés ou atypiques risquent de créer des décalages par rapport aux rythmes de vie familiale et sociale. Dans certains métiers, les employés doivent effectuer d'énormes quantités de travail (par exemple des médecins) et parfois réaliser de multiples tâches en dehors du temps de travail (par exemple des enseignants). Par conséquent, les salariés ne savent pas construire des frontières entre la vie familiale et professionnelle (Askenazy et al., 2007).

2.3. Variables concernant les opportunités et les risques

Après avoir défini les termes « vie privée » et « vie professionnelle » et illustré l'importance de l'enjeu de la conciliation entre le travail et la famille, nous aborderons maintenant les variables principales du télétravail : la flexibilité, l'autonomie, le gain de temps et la frontière entre la vie privée et la vie professionnelle. Ainsi, nous analyserons pour chaque élément les opportunités et les risques à trois niveaux : les employés, les managers et les entreprises.

2.3.1. Flexibilité

2.3.1.1. Employés

De la perspective des employés, l'avantage principal du télétravail du point de vue de la conciliation emploi-famille est le fait de bénéficier d'un horaire de travail plus flexible. Taskin et Vendramin (2004) définissent le concept de la flexibilité en référant « à la capacité d'adaptation des organisations sous la double contrainte de l'incertitude et de l'urgence » (Taskin et Vendramin, 2004, p.24) et que ce concept est souvent utilisé « pour décrire de nouveaux modes d'organisation, qui se distinguent du modèle fordien de régulation de l'économie et du modèle taylorien d'organisation du travail » (Vendramin et Velanduc cités par Taskin et Vendramin, 2004, p.24). Le modèle de la flexibilité est souvent utilisé pour exprimer une interruption avec ce qui apparaît rigide et prévu comme par exemple la hiérarchie, le règlement ou encore la pointeuse. La flexibilité englobe différentes dimensions du travail et différentes formes de flexibilité : la flexibilité contractuelle, la flexibilité temporelle, la flexibilité productive et la flexibilité fonctionnelle.

Toutefois, Taskin et Vendramin (2004) proposent une cinquième forme de flexibilité qui est consacrée intégralement à la localisation du travail. Cette classification inclut les différentes formes d'organisation géographique du travail qui bénéficient du potentiel des TIC et permettent aux employés de travailler partout. L'introduction de ce nouveau modèle contribue à reconnaître le télétravail comme l'une des composantes d'une gestion flexible du travail. Pourtant, les formes classiques d'organisation du travail, par exemple l'organisation taylorienne, sont en baisse et les organisations s'adaptent au fur et à mesure aux évolutions des contextes économiques et sociaux. La flexibilité est donc un mode de travail en pleine croissance (Taskin et Vendramin, 2004). En 2019, plus que 65 % des employés européens avaient la possibilité de travailler avec un certain degré de flexibilité et avaient donc le pouvoir et le contrôle sur leur horaire de travail (Eurostat, 2020).

Grâce à la flexibilité, les personnes ont suffisamment de temps pour exercer leurs occupations dans les contextes professionnels et familiaux en bénéficiant d'une flexibilité non seulement du temps, mais également du lieu de travail (Tremblay, Chevrier et Di Loreto, 2006). En effet, l'opportunité de contrôler le temps de travail est fondamentale dans la gestion de multiples rôles, alors que la possibilité de télétravailler permet aux personnes d'exercer les obligations familiales dans un meilleur état d'esprit (Dumas et Ruiller, 2014). Le mode de management qui soutient ce concept de flexibilité est caractérisé par la volonté d'offrir des opportunités d'expression, un travail plus intéressant et plus varié, qui parvient finalement au développement de la personnalité du télétravailleur (Taskin et Vendramin, 2004). Par conséquent, la flexibilité des horaires de travail a un effet modérateur du télétravail sur le conflit travail-famille. La gestion de rôles multiples est donc une source de diminution du stress et favorise l'équilibre de la vie professionnelle et privée (Dumas et Ruiller, 2014). Selon Taskin (2006), au plus cette

maîtrise des horaires sera élevée, au plus le télétravailleur aura de contrôle sur son travail et au plus il sera capable de concilier les demandes professionnelles et privées.

Grâce à cette flexibilité à travers le télétravail, la gestion du temps de travail s'améliore et facilite la répartition de la journée en fonction des critères personnels. Des personnes matinales peuvent par exemple être plus productives le matin, commencer leur travail plus tôt et terminer plus tôt dans l'après-midi. À l'inverse, les salariés plus performants l'après-midi et le soir peuvent commencer plus tard et travailler plus tard (Eurofound, 2020). Presque deux tiers des participants estiment l'autonomie quant à la façon d'organiser le travail importante. La plupart des télétravailleurs indiquent que cette flexibilité leur permet d'avoir plus de temps avec la famille le matin et le soir, d'être plus disponibles pour s'occuper de leurs enfants, comme par exemple les préparer pour l'école le matin et les accueillir l'après-midi et de pouvoir reprendre le travail soit après soit le soir quand les enfants dorment. Les parents ont la possibilité de cuisiner et de manger avec leurs enfants et/ou leur partenaire chaque midi, de s'occuper des enfants en cas de maladie, et tout simplement être certains d'être présents en cas d'urgences ou d'imprévus (Tremblay et al., 2006). En outre, des couples pratiquant tous les deux du travail à domicile ont l'opportunité de se voir plus souvent, car ils travaillent côte à côte ou, car ils peuvent passer du temps ensemble pendant des pauses. Par ailleurs, les employés ont la possibilité de se répartir les tâches de travail d'après leurs préférences individuelles. Il est possible de prendre des rendez-vous pendant toute la journée, par exemple d'un technicien, et d'être présent toute la journée au domicile (Lasfargue et Fauconnier, 2019). Beaucoup de participants précisent pouvoir interposer des tâches ménagères, de petites réparations ou courses dans la journée de travail et ainsi se libérer plus de temps pour le weekend (Tremblay et al., 2006).

Après avoir évalué les bénéfices de la flexibilité, nous constatons que cette flexibilité présente également des risques et des désavantages. La flexibilité risque de contribuer à élargir le temps de travail à travers une augmentation relative de la disponibilité temporelle. Un péril de la flexibilité liée au télétravail est de s'engager vers une disponibilité toujours plus large, voire permanente (CES, 2020). En effet, lors d'une enquête menée par Hauret (2019), 82 % des télétravailleurs indiquent travailler chez eux en dehors des heures de travail contre seulement 23 % des salariés ne pratiquant pas du télétravail. Parmi les télétravailleurs, 17 % de ceux qui rapportent du travail à la maison en dehors des heures de travail, le font sur une base régulière, voire tous les jours, contre 7 % des salariés travaillant exclusivement à l'endroit de travail (cf. annexe 3.2.) (Hauret, 2019). Selon le Statec (2020), les télétravailleurs travaillent en moyenne 4 heures par semaine de plus que les autres employés, habituellement en soirée et en fin de semaine. Plus que la moitié (55 %) indiquent travailler le soir, alors que pour les personnes n'effectuant pas de télétravail ce taux n'est que de 33 %.

La flexibilité recherchée à l'aide du télétravail peut donc conduire à s'engager dans des attentes de disponibilité toujours plus élargies. Le risque est également qu'au début, les salariés donnant leur accord se trouvent après piégés dans un système dont ils ne savent plus s'échapper (Taskin et Vendramin, 2004). Par conséquent, ce type de gestion du temps conduit à une « usure professionnelle prématurée et un enfermement dans des modèles professionnels qui ne laissent plus d'espace à la vie hors travail et qui excluent d'emblée des travailleurs potentiels » (Taskin et Vendramin, 2004, p. 75).

L'approche du temps s'est modifiée par la suite des rythmes de travail qui ont considérablement évolué, principalement ces dix dernières années. Ainsi, les plages horaires sont de plus en plus étendues et il y a une tendance vers un accroissement du temps de travail et une désynchronisation en hausse des temps sociaux (CES, 2020). Or, les formes d'emploi dites « atypiques » semblent ainsi se multiplier et sont donc une conséquence néfaste de la flexibilité. Les horaires de travail classiques de cinq jours de travail comprenant chacun sept ou huit heures de travail tendent à diminuer et la diffusion des horaires décalés en soirée ou en fin de semaine se multiplient. En plus d'être atypiques, les horaires de travail sont de plus en plus variables et irréguliers. Plus qu'un tiers des salariés ne travaillent pas le même nombre d'heures chaque jour (Taskin et Vendramin, 2004).

Par ailleurs, l'accélération du travail s'est aussi accentuée et densifiée ces dernières années. Le travail se réalise de plus en plus dans l'urgence et la demande de réactivité et de disponibilité vient souvent perturber l'organisation du temps de travail (CES, 2020). Selon Vargas (2020), 27 % des télétravailleurs interrogés mentionnent qu'ils avaient travaillé pendant leur temps libre pour répondre aux exigences professionnelles contre seulement 8 % des autres salariés.

Les TIC, qui sont en soi un énorme progrès technologique, simplifient le travail et la communication entre collègues et sont le facteur principal du développement du télétravail, ont néanmoins un côté négatif. Désormais, les télétravailleurs sont joignables tout au long de la journée et aussi pendant les weekends, ce qui mène donc à une connexion et disponibilité permanente qui s'allonge au-delà des heures de travail cadrées. À cause de la flexibilité et des horaires atypiques et variables, la journée de travail s'étend sur une période plus longue. La plupart des télétravailleurs travaillent en fin de compte plus d'heures que sans le télétravail, car ils sont joignables plus longtemps. Par conséquent, le risque consiste que le travail interfère avec la vie privée et vice versa (Eurofund, 2017). En effet, d'après l'enquête menée par Lasfargue et Fauconnier (2019), plus que la moitié des interrogés estiment que l'augmentation de leur temps de travail est le désavantage principal du télétravail et influence l'équilibre vie privée/travail négativement.

2.3.1.2. Managers

Dans l'optique du manager, cette flexibilité risque néanmoins de poser un défi d'organisation et de coordination. Même si les télétravailleurs ont plus de liberté et de

flexibilité dans la gestion de leur horaire, le manager doit quand même assurer qu'il n'y ait pas de périodes de pénurie d'employés. Surtout dans de grandes équipes, la coordination d'un groupe absent physiquement risque d'entraîner des inefficacités organisationnelles ainsi que d'affaiblir la performance du groupe (Eurofound, 2020).

2.3.1.3. Entreprises

D'après Taskin et Vendramin (2004), la flexibilité peut également être un atout pour les entreprises. Elle est un « impératif de compétitivité » (Taskin et Vendramin, 2004, p. 28) pour les sociétés dans le contexte de la globalisation. Elle est cruciale pour satisfaire les clients dans les plus brefs délais, pour communiquer avec la maison mère considérant les décalages horaires, mais aussi pour anticiper et dépasser la concurrence. Scaillerez et Tremblay (2016) confirment que les entreprises recherchent plus de flexibilité pour mieux s'adapter à la conjoncture économique actuelle et ainsi mieux atteindre ces objectifs. Le télétravail devient donc une véritable alternative rendant le travail plus flexible. Ainsi, l'employeur octroie à ses employés une amélioration de leurs conditions de travail par une meilleure conciliation de leur vie privée et de leur vie professionnelle, ce qui augmente la motivation ainsi que la productivité des employés. En outre, lorsqu'un grand nombre de demandeurs d'emploi sont à la recherche d'horaires de travail flexibles, les entreprises offrant cette opportunité à leurs employés ont un avantage concurrentiel au niveau du recrutement (Scaillerez et Tremblay, 2016).

Un véritable bénéfice du télétravail pour les entreprises est sans doute une efficacité accrue au travail. Selon une enquête de Taskin (2004), 57 % des employés interrogés estiment une hausse de leur productivité pendant le télétravail. Cette augmentation s'explique par une plus grande densité du travail, parce qu'il y a moins d'interruptions par des collègues, de pauses ou d'autres perturbations comme des conversations téléphoniques (Taskin, 2004). Le télétravailleur a en général un meilleur confort, surtout par rapport aux bureaux *open spaces* avec beaucoup d'employés et de brouillage, et se sent donc dans un meilleur d'état d'esprit et plus motivé. Enfin, le temps de travail tend à s'allonger (les soirs ou les weekends), étant que les télétravailleurs travaillent plus, le temps de travail tend à s'allonger (Lasfargue et Fauconnier, 2019).

2.3.2. Autonomie

2.3.2.1. Employés

Le concept de l'autonomie se manifeste à travers la possibilité de modifier l'ordre des tâches à effectuer, les méthodes de travail, de prendre une pause quand souhaitée, de fixer soi-même ses objectifs et de choisir ses partenaires de travail (Pontier, 2014). Les employés peuvent travailler à leur propre rythme et ont plus de liberté dans leur organisation, car ils subissent moins de contrôle direct et physique de leur supérieur (Eurofound, 2020). Cette augmentation de liberté et d'autonomie se

traduit également par un surplus de responsabilités (Dambrin, 2005). Or, le télétravail augmente donc l'autonomie des personnes et l'individualisation de la relation d'emploi (Taskin, 2006). Selon une étude de Tremblay, Chevrier et Di Loreto (2006), environ 59 % des interrogés estiment que l'autonomie obtenue grâce au télétravail présente un avantage. Toutefois, le télétravailleur doit posséder une autodiscipline et maintenir son propre planning avec les tâches fixées auparavant (Taskin, 2006). Dans l'absence d'un contrôle de visibilité, les managers sont obligés de faire confiance à leurs employés et leur laisser le choix de leur gestion de tâche et d'organisation. Pourtant, c'est le rôle du télétravailleur de confirmer cette confiance obtenue et de ne pas profiter du non-contrôle visuel (Felstaed, Jewson et Walters, 2003).

Cependant, le télétravailleur doit respecter ces libertés lui confiées par ses dirigeants et atteindre les objectifs définis (Felstaed et al., 2003). Or, si le rythme de travail n'est pas adapté, l'autonomie de gestion du temps de travail peut entraîner un décalage des heures de travail (le soir ou le weekend par exemple) et un prolongement du travail (des heures supplémentaires). Par conséquent, l'irrégularité du rythme ou la surcharge de travail peut causer un manque de récupération, des troubles du sommeil et de la fatigue. Un autre danger est que certains télétravailleurs risquent de produire des addictions par manque de séparation entre le travail et la vie privée. Ainsi, des émotions négatives peuvent apparaître à cause d'une éventuelle difficulté d'arrêter le travail (Dumas et Ruiller, 2014).

De plus, l'isolement social constitue un risque majeur pour les télétravailleurs à cause de cette rupture du lien social, détachant l'employé de son entreprise et de ses collègues. Certains télétravailleurs cherchent un partage d'expérience, la nécessité de reconnaissance des collègues, le soutien des collègues dans l'exercice de l'activité professionnelle ou simplement un contact social avec des personnes autres que sa famille. Ainsi, les télétravailleurs n'ont pas la possibilité de mener des conversations privées avec des collègues ou de s'échanger avec eux sur de petites questions professionnelles, mais doivent toujours recourir aux TIC, qui risquent de restreindre ou de limiter le rapport social avec les collègues ou l'entreprise (Pontier, 2014).

2.3.2.2. Managers

Cette autonomie et liberté confiées aux télétravailleurs entraînent une perte de contrôle classique en physique et ainsi une incertitude chez les managers (Scaillerez et Tremblay, 2016).

Pourtant, les responsables veulent et doivent contrôler leurs employés, leurs actions, leurs comportements et leurs horaires. Dambrin (2005) définit le contrôle comme « l'ensemble des moyens qui permettent de fournir aux managers et aux dirigeants d'une organisation une information permanente, rapide et précise sur l'efficacité des opérations, sur ce qu'on fait actuellement, ce qui a été fait dans le passé,

et ce qu'on peut espérer faire dans le futur » (Dambrin, 2005, p.23). Les théories rationnelles sont dominées par un impératif de contrôle dans la mesure où le travail, pour être efficace, doit être structuré et régulé d'une manière précise. Le rôle du supérieur est donc de s'assurer que les comportements des salariés répondent aux objectifs organisationnels (Pontier, 2014).

En fait, certains dirigeants hésitent encore à mettre en place le télétravail à cause d'une méfiance vis-à-vis de ses employés et leur capacité de travailler à distance. La difficulté de contrôle des horaires effectifs de travail et des missions qui sont effectivement réalisées à distance est un facteur de stress et d'incertitude pour les managers. C'est surtout la méconnaissance du télétravail qui inquiète les managers. Ces derniers craignent que les télétravailleurs, étant livrés à eux-mêmes à la maison, ne soient pas aussi engagés dans leurs missions professionnelles que s'ils étaient présents physiquement au bureau. Selon Scaillerez et Tremblay (2016), cette conception de la méfiance et la peur de la perte de contrôle n'est pas partagée par l'ensemble des managers des pays européens. Par exemple, des pays comme la France ou l'Italie partent du principe qu'une bonne gestion ne se fait que de près. Or, des pays anglo-saxons ou scandinaves favorisent plutôt une culture de l'efficacité qu'une culture de présentéisme (Scaillerez et Tremblay, 2016).

2.3.2.3. Entreprises

Pour les entreprises, l'autonomie accrue des télétravailleurs peut avoir des effets positifs ainsi que négatifs. Étant donné que les employés ont la possibilité de travailler à leur propre rythme et organiser leur journée comme ils le souhaitent et peuvent donc mieux concilier leur vie privée et leur vie professionnelle, ils sont plus motivés au travail, plus productifs et deviennent plus responsables. Cette motivation est aussi accentuée par l'amélioration des conditions de travail. Grâce à une hausse de la responsabilisation de l'employé, il devient plus compétent et plus confiant dans son métier. Ceci peut résulter dans une meilleure maîtrise de son travail et lui permet de prendre plus d'initiatives dans le cadre de ses activités professionnelles. Due à l'opportunité d'une autoorganisation, une hausse de productivité et d'efficacité est perçue par le télétravailleur (Pontier, 2014).

Or, l'autonomie obtenue grâce au télétravail a également un côté négatif pour l'entreprise. D'un côté, il y a notamment cette incertitude des managers à cause de la perte du contrôle, qui se traduit dans une précarité de l'entreprise. À cause de cette rupture du lien entre les employés et l'entreprise, l'entreprise n'a pas de vue globale permanente de ces employés et des avancements des missions et des objectifs (Pontier, 2014).

Un désavantage pour les entreprises est notamment le risque de la perte de l'identification des employés avec la société. Les employés ont moins de contact avec

leurs collègues et sont moins souvent présents physiquement dans les endroits de l'entreprise et risquent de perdre le rapport et lien avec la culture de la société (Eurofound, 2020).

2.3.3. Gain de temps

2.3.3.1. Employés

Un autre aspect du télétravail est le gain de temps dans les déplacements. Pour 77,7 % des participants de l'étude de Tremblay et al. (2006), l'économie de temps de transport est un facteur important. Évidemment, cet élément ne joue un rôle que pour les gens qui ont soit un chemin long jusqu'à leur endroit de travail soit ceux qui traversent des itinéraires à trafic dense. Or, la congestion routière est une des plus grandes problématiques au Luxembourg, qui est aggravée par le fait que chaque jour, plus de 200 000 frontaliers (à peu près un tiers de la population luxembourgeoise) viennent travailler au Luxembourg et déclenchent une surcharge énorme sur les routes aux heures de pointe (Hauret, 2019). Ainsi, le télétravail permet de gagner beaucoup de temps en supprimant complètement ces déplacements vers le lieu de travail. Certains employés utilisant le télétravail partiel, par exemple du télétravail le matin et le travail au bureau l'après-midi, peuvent différer leur déplacement et se rendre à l'endroit du travail après les heures d'affluence. Le télétravail est ainsi un moyen qui aide à optimiser ou supprimer les déplacements et à éliminer les temps improductifs et avoir plus de temps pour entreprendre d'autres tâches. Le travail à domicile permet de jongler avec le temps et de combiner différemment les obligations professionnelles et les contraintes privées (Taskin, 2006).

Ce gain de temps permet aux télétravailleurs de consacrer plus de temps à d'autres activités personnelles (faire du sport ou d'autres hobbies, temps de repos), rencontrer des amis ou des proches ou passer du temps avec sa famille (partenaire, enfants). D'après une enquête réalisée par Lasfargue et Fauconnier (2019), 90 % des interrogés pensent que la répartition des « temps professionnels/sociaux/familiaux et personnels » est meilleure avec le télétravail. En outre, 78 % estiment que le temps consacré à la vie familiale et à l'entourage est plus élevé avec le télétravail. 58 % sont d'avis que le temps consacré aux activités personnelles est plus élevé avec le travail à domicile (Lasfargue et Fauconnier, 2019).

Par ailleurs, les personnes pratiquant le travail à domicile confirment que le télétravail diminue le stress et la fatigue. Les gens ne doivent plus se stresser le matin ou craindre d'arriver en retard au travail. Les uns peuvent profiter de dormir plus longtemps et donc être plus en forme au travail, les autres peuvent s'occuper de leurs enfants le matin et donc commencer la journée de travail dans un meilleur esprit. Grâce au gain de temps et à une plus grande disponibilité pour leurs proches, les gens ont moins de conflits personnels ou familiaux et ramènent moins de stress au lieu de travail.

Selon une enquête de Lasfargue et Fauconnier (2019), 89 % des interrogés sentent une diminution de la fatigue physique liée aux transports et 82 % une baisse du stress lié aux transports. Pour 79 %, le télétravail améliore leur état de santé physique et mentale.

2.3.3.2. Managers et entreprises

Grâce à la diminution du stress et de la fatigue, les télétravailleurs sont en général plus focalisés et en forme au travail. Plus que 80 % des participants de l'étude de Tremblay et al. (2006) bénéficient d'une plus grande concentration au travail grâce au télétravail. Selon Lasfargue et Fauconnier (2019), 86 % des participants de leur enquête indiquent une amélioration de la productivité et 84 % estiment que leur qualité de travail s'améliore grâce au télétravail. L'amélioration de l'état de santé des employés diminue ainsi l'absentéisme et les retards des employés (Lasfargue et Fauconnier, 2019). Ces conséquences positives liées au gain de temps représentent donc un avantage à la fois pour les managers et pour l'entreprise.

Un autre argument dont l'entreprise pourrait bénéficier est le point de vue écologique. Puisque la majorité des employés arrivent avec leur voiture au travail, de nombreux trajets pourraient être épargnés. Une entreprise qui promeut le télétravail, s'inscrit dans une approche respectueuse de l'environnement. La société réduira l'empreinte écologique, optimisera un impact sociétal positif et présentera une meilleure image au public (Ajzen, Donis et Taskin, 2015).

2.3.4. Frontière entre la vie privée et la vie professionnelle

2.3.4.1. Employés

Le dernier facteur est la frontière entre la vie privée et la vie professionnelle, qui peut être rendue floue due à la menace d'un « travail en débordement » (Hauret, 2019, p.8), donc un travail en dehors des heures normales de travail. En effet, le télétravail peut constituer une intrusion du travail dans la sphère privée et il peut donc être difficile pour les télétravailleurs de conserver une séparation entre les deux sphères. Ainsi, cette frontière parfois assez floue peut conduire à des reproches de l'entourage ou à l'insatisfaction du partenaire en raison des attentes plus grandes de la disponibilité du conjoint effectuant du télétravail (Hauret, 2019).

Dumas et Ruiller (2014) décrivent ces frontières comme des « limites physiques, temporelles, émotionnelles, cognitives et relationnelles qui définissent une entité comme séparée d'une autre » (Dumas et Ruiller, 2014, p. 76). La frontière marque donc le niveau où les comportements relatifs à un domaine commencent et terminent. Ces frontières ne sont pas étanches, mais flexibles et perméables. En fait, l'instauration d'une telle frontière entre la vie professionnelle et la vie privée s'édifie comme une véritable compétence. Sans cette frontière, clairement définie préalablement, le

télétravail risque de conduire à des conflits familiaux et ces conséquences néfastes pour la vie privée ainsi que professionnelle. Avec une frontière aussi floue et peu définie, le risque peut provenir de la famille qui peut solliciter le télétravailleur pendant ses heures de travail à domicile. Ainsi, un sentiment de déséquilibre peut s'instaurer en voulant gérer les exigences de leur travail à côté des attentes de leur famille. Les membres de la famille (partenaire ou enfants) peuvent développer de très fortes attentes à leur égard qui ne se réalisent pas forcément. De plus, à cause de leur présence à domicile, des télétravailleurs se plaignent que leurs membres de famille ne perçoivent pas leur travail comme un véritable travail (Dumas et Ruiller, 2014). Selon une enquête menée par Eurofund (2017), presque la moitié (43,5 %) des interrogés ont des difficultés à distinguer le travail et la famille. Or, 70 % des participants ont reporté que les TIC avaient comme conséquence un brouillage des frontières, car la technologie apportait du travail dans la vie privée. En effet, 48 % des participants ont indiqué que la disponibilité permanente due au télétravail a créé des conflits travail-famille. Une grande majorité de télétravailleurs ont signalé qu'ils ont négligé des obligations familiales en raison des exigences professionnelles interférant avec la vie personnelle (Eurofund, 2017).

Certes, les membres de l'entourage ne comprennent pas toujours les limites du télétravailleur et réclament des demandes de disponibilité qu'ils ne formuleraient pas si la personne concernée ne travaillait pas à domicile. Aussi, pour les membres de la famille ou les amis, le fait de voir le télétravailleur travailler des heures supplémentaires le soir ou quelques heures le weekend peut les inciter à affirmer que celui-ci est toujours en train de travailler (Tremblay et al., 2006). Donc, l'entourage s'inquiète de voir le télétravailleur souffrir de ce surplus potentiel de travail (Lasfargue et Fauconnier, 2019).

Un élément décisif pour le succès du télétravail est par conséquent la construction de frontières claires entre le travail et la famille. Les télétravailleurs doivent introduire des stratégies comme la définition d'un espace exclusif dédié au télétravail (Dumas et Ruiller, 2014). Ce dernier doit être un espace particulier, bien délimité, ayant la fonction de bureau à domicile (et ne pas travailler dans la cuisine ou devant la télévision par exemple) pour bien définir le temps de travail et borner sa journée (Lasfargue et Fauconnier, 2019). De plus, il est recommandé d'établir des rituels matinaux à domicile afin de mieux délimiter la journée de travail (par exemple s'habiller comme au bureau ou d'autres rituels personnels). Aussi, il est important d'informer ses enfants, son partenaire ou ses amis de son horaire de télétravail afin d'éviter d'être dérangé pendant ce temps. Les télétravailleurs doivent établir des règles de fonctionnement en accordance avec les membres de leur famille pour que chacun connaisse les conditions, ce qui diminuera le risque d'un conflit. Par ailleurs, il faut, dès le début de la phase du télétravail, définir les attentes avec les membres de la famille, expliquer le concept du télétravail et préciser qu'on ne travaille pas moins, mais seulement à un autre endroit pour que le partenaire ou les enfants n'aient pas de fausses attentes au niveau d'une plus grande présence et disponibilité à domicile

(Dumas et Ruiller, 2014). Néanmoins, Fernandez et al. (2014) soulignent que les télétravailleurs doivent aussi savoir s'arrêter de travailler, ce qui devient une compétence à part pour créer une frontière entre les sphères privée et professionnelle.

2.3.4.2. Managers et entreprises

Le fait d'être disponible plus souvent pour le partenaire ou les enfants peut aussi avoir une conséquence sur le flux de travail étant donné que le travail risque d'être interrompu, ce qui diminue éventuellement la qualité et l'efficacité du travail, ce qui n'est pas souhaitable (Tremblay et al., 2006). Comme le lieu de travail reste un endroit privé et familial, la présence des membres de la famille au (petit-) déjeuner et des interruptions pour préparer le repas peut déranger certaines personnes pendant leur travail (Dumas et Ruiller, 2014). Ainsi, si le télétravailleur a des enfants, surtout si les enfants sont encore très jeunes, ceux-ci ne comprennent pas forcément la situation et risquent de perturber le parent concerné (Tremblay et al., 2006). Ainsi, les conséquences sur le travail sont multiples, car les télétravailleurs risquent d'avoir des difficultés à se concentrer, à ne pas s'éparpiller ou d'avoir le sentiment de devoir envers la maison ou la famille (Dumas et Ruiller, 2014). Ces répercussions négatives peuvent représenter des inconvénients pour les managers ainsi que pour l'entreprise.

Chapitre 3 : Pratiques managériales pour faciliter la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle

Après avoir analysé les opportunités et les risques des variables, nous étudierons maintenant les nouvelles méthodes de management et les nouvelles pratiques mises en place à la suite de ce nouveau mode de travail à distance. Non seulement les employés travaillant à domicile doivent s'adapter, mais les managers aussi sont obligés de se réorganiser. Les managers sont l'intermédiaire entre les employés et l'entreprise et doivent maintenir une motivation élevée au sein de l'équipe, garantir des conditions de travail optimales pour les employés et veiller à ce que la productivité et la qualité du travail soient satisfaisantes pour l'entreprise et que les objectifs soient atteints à temps (Lasfargue et Fauconnier, 2019).

3.1. Le contrôle par les résultats

Le télétravail oblige les supérieurs hiérarchiques à reconsidérer leur relation avec leurs subordonnés et les force à s'adapter à une nouvelle forme de contrôle : le contrôle à distance. Dambrin (2005) définit le contrôle à distance comme suit : « Contrôler à distance signifie exercer un contrôle alors que la source d'influence exerçant le contrôle et l'élément à contrôler sont séparés par une distance spatiale (...). Le contrôle à distance s'exerce par recours à des technologies selon un usage régulier, hiérarchisé et en référence à des standards. Ces technologies permettent de rendre les éléments à contrôler mobiles (pour les rapprocher de la source qui exerce le contrôle), stables (pour ne pas les modifier alors qu'on les rapproche), et combinables » (Dambrin, 2005, p.9). En fait, le télétravail et la mobilité accrue des salariés posent donc le problème de la présence physique du salarié lors des procédures de contrôle. Le télétravail remet en question la pratique traditionnelle du management reposant sur les principes de visibilité, de présence sur le poste de travail au sein de la société et de travail en équipe (Pontier, 2014).

Le manager ne peut donc plus contrôler les télétravailleurs de la même manière que les autres employés. Les nouvelles méthodes de contrôle se rapprochent de la gestion par résultats ou par objectifs, au lieu de la gestion « à vue ». Le télétravailleur bénéficie d'une plus grande liberté d'organisation de son temps, de son travail et de son lieu de travail, mais n'échappera pas au contrôle à posteriori des tâches accomplies par son supérieur (Scaillerez et Tremblay, 2016). Le télétravail se base sur une idée d'autoorganisation de l'activité et entraîne donc un contrôle des résultats. Si ceux-ci paraissent conformes aux objectifs fixés, il n'y a pas de remise en cause des méthodes de travail du salarié (Pontier, 2014). Or, les méthodes managériales doivent être réévaluées. Le manager doit être formé pour les effectuer et être apte à s'adapter à cette nouvelle forme de gestion. Le manager doit être capable de fixer et de formuler les objectifs précis et clairs et d'évaluer les résultats correctement (Scaillerez et

Tremblay, 2016). Toutefois, le contrôle par les résultats peut constituer un réel défi pour le manager. Il n'est pas toujours facile d'établir des objectifs réalisables par l'employé. Les différences et contradictions entre les objectifs collectifs et les objectifs individuels risquent de devenir des sources de tension ou même de conflit. Il est donc nécessaire de trouver un équilibre, surtout si l'atteinte des objectifs individuels est liée à l'interdépendance entre les employés qui ne sont pas en contact direct (Brunelle, 2010).

3.2. La communication

« La communication et les relations interpersonnelles se retrouvent au cœur même de la fonction d'un dirigeant de télétravailleurs » (Brunelle, 2010, p.25). Cette communication essentielle entre le manager et les employés est permise grâce aux TIC. Nous avons constaté que les TIC sont une nécessité pour le bon fonctionnement du télétravail (Taskin, 2006). Les TIC favorisent les échanges et la transparence entre employés et entre les employés et leur supérieur (Brunelle, 2010). Or, de nombreuses enquêtes ont montré que les employés ont besoin de réunions physiques régulières et d'une communication en face à face avec les collègues et les dirigeants pour garantir un échange et une coordination efficaces. Même si les nouvelles pratiques de communication digitale sont de plus en plus usuelles, ce n'est pas une solution optimale (Eurofound, 2020). Une solution serait donc d'essayer d'organiser des rencontres occasionnelles en présentiel pour favoriser ce sentiment de présence sociale du manager et des collègues, qui contribue au succès de ce mode d'organisation du travail. Ces rencontres permettent des rapprochements, une meilleure connaissance du dirigeant et des autres employés. « Ces contacts humains facilitent l'établissement d'une relation de confiance, améliorent la communication, réduisent les complications lors de conflits et augmentent le sentiment d'appartenance, de même que la satisfaction des travailleurs à l'égard de leur travail » (Brunelle, 2010, p.26). Le manager doit donc utiliser les TIC pour maintenir un contact régulier avec les employés, mais aussi organiser des rencontres physiques, voire des « Team buildings », pour créer un bon esprit d'équipe et transmettre la culture et les valeurs de l'entreprise (Brunelle, 2010).

En outre, il est important que le département des ressources humaines s'implique dès le départ dans les projets de télétravail et suive les télétravailleurs après sa concrétisation pour identifier l'ensemble des enjeux, à la fois économiques mais aussi humains. Le manager de ce département a donc un rôle de partenaire stratégique et un rôle de soutien et de facilitateur, guidant l'implémentation du télétravail d'une manière professionnelle. Ainsi, le département des ressources humaines informe les télétravailleurs sur les modalités de télétravail, en proposant des formations et conseils pour atteindre pour garantir sa réussite du télétravail. Finalement, grâce à leur compétence professionnelle dans le domaine humain, ce département agit donc comme personne de contact en cas de soucis pour les télétravailleurs.

Pourtant, les managers doivent respecter la vie privée de leurs employés qui sont en télétravail et veiller à ne pas dépasser les frontières entre les deux sphères. Un contrôle trop fort de la part des dirigeants risque donc de causer un harcèlement et une intervention dans la sphère privée des employés et augmenter la charge mentale et le stress (Taskin, 2006). Via l'usage des TIC, les managers ont la possibilité malgré la distance physique d'exercer un fort contrôle sur les télétravailleurs, un contrôle potentiellement plus excessif que dans les bureaux. Le supérieur peut donc vérifier son état (online ou offline), vérifier les heures de travail, vérifier à tout moment si le télétravailleur est en train de travailler par la messagerie instantanée et les tracer (leur localisation, leur déplacement ou non, leurs plages de connexion) (Fernandez et al., 2014). De ce fait, les TIC sont un substitut de contrôle managérial direct, et des managers abusifs peuvent utiliser les technologies « comme de réelles infrastructures de contrôle de l'activité du salaire » (Fernandez et al., 2014, p. 111).

3.3. Le type du leadership

Un autre aspect est certainement le type de management que les dirigeants exercent, car la distance transforme la relation managériale (Scaillerez et Tremblay, 2016). Il devient donc primordial pour le gestionnaire d'exercer du *leadership*. En contexte du télétravail, un dirigeant qui veut remplir efficacement son rôle, doit être un « leader » et non seulement un « manager » qui se limite à gérer son personnel (Brunelle, 2010). Dans un *leadership* à distance ou virtuel, le manager a un rôle de gestionnaire ainsi que d'animateur du groupe et devra établir une relation à distance, basée sur la confiance interpersonnelle. Un tel management facilite un contrôle plus socio-idéologique et les télétravailleurs attendent une collaboration au niveau qualitatif (coaching par exemple) plutôt que quantitatif (surveillance par exemple). Dans les équipes virtuelles, des *leaders-mentors* sont plus efficaces que des leaders-dirigeants, laissant l'autonomie nécessaire aux employés pour qu'ils puissent gérer les changements éventuels dans leurs tâches ou dans leur environnement de travail et leur laissant une certaine liberté et flexibilité dans les horaires de travail (Jacquemin, Rousseau, Stinglhamber et Terlinden, 2018).

Il paraît évident que la confiance est un élément primordial dans la gestion des télétravailleurs. Pourtant, pour certains managers et théoriciens, la confiance tient à peu de choses. Pour les uns, c'est une histoire de mots, de discours, de climat et de qualités personnelles. Pour les autres, c'est un concept qui a perdu tout sens concret et empirique. La confiance suppose une qualité humaine avec laquelle il faut savoir inspirer, guider et entretenir. Du coup, la combinaison d'une confiance élevée (donc d'un degré de contrôle relativement faible) et d'une autonomie élevée semble avoir des effets négatifs sur la performance des télétravailleurs. Dès lors, les managers doivent trouver un équilibre parfait entre les trois éléments (contrôle, confiance, autonomie) en donnant assez de confiance et d'autonomie aux télétravailleurs pour qu'ils puissent

profiter suffisamment de la flexibilité des horaires, mais également en ayant assez de contrôle et de surveillance pour que les objectifs de la société soient atteints (Taskin et Vendramin, 2004).

3.4. Règlement et cadre

Pour éviter des périodes de pénurie d'employés et un surplus de travail (horaire atypique, du travail le soir et le weekend, une disponibilité permanente), les managers doivent mettre en place des règlements clairs et une politique d'organisation socialement responsable envers les télétravailleurs pour garantir le respect du salarié hors temps de travail (Dumas et Ruiller, 2014). L'entreprise doit donc mettre en place de nouvelles méthodes de management à distance comme des règles de répartition des jours de télétravail dans un même service et de fixation des plages de disponibilité (Lasfargue et Fauconnier, 2019). Ainsi, l'entreprise pourrait réguler ou interdire l'accès et surtout l'envoi de mails en dehors des horaires réguliers de travail, faisant du télétravail un levier de gestion des temps et des usages des TIC. Les managers ont comme mission d'éviter l'apparition des risques comme l'irrégularité du rythme ou la surcharge de travail, qui peuvent influencer le manque de récupération, les troubles du sommeil ou la fatigue (Dumas et Ruiller, 2014).

Or, une règle d'organisation serait d'accorder aux télétravailleurs un « droit à la déconnexion » pour mieux maîtriser le temps d'accessibilité. Beaucoup de citoyens ont un téléphone portable et/ou un ordinateur portable qui est utilisé simultanément pour des usages privés ainsi que professionnels. À l'issue d'une journée de télétravail, alors que le télétravailleur est en situation familiale et qu'il reçoit toujours des messages, des mails ou des appels, il est difficile de résister et de les ignorer. Dès lors, les managers devraient mettre à disposition un portable et un ordinateur portable pour les usages professionnels et/ou permettre aux télétravailleurs de se déconnecter complètement le soir pour qu'ils puissent terminer leur journée d'une manière similaire aux salariés qui quittent le bureau (Fernandez et al., 2014). Dumas et Ruiller (2014) confirment qu'un bon manager socialement responsable ne devrait pas appeler les salariés hors du temps de travail, pendant le weekend ou pendant le congé.

Pour conclure cette revue de littérature, nous pouvons retenir que l'équilibre travail-vie privée est une des principales préoccupations des gens de notre époque. Le télétravail permet de mieux concilier vie privée et vie professionnelle, mais il peut aussi en être une menace. Les variables que nous venons d'examiner et qui nous aideront pour notre méthodologie ainsi que pour notre analyse sont : la flexibilité, l'autonomie, le gain de temps et la frontière entre la vie privée et la vie professionnelle. Pour chaque élément, nous avons déterminé les opportunités et les risques à trois niveaux : les employés, les managers et les entreprises.

La flexibilité permet aux télétravailleurs de mieux gérer leur temps de travail et de se répartir leur journée d'après leurs critères personnels, mais peut aussi entraîner une hausse de la charge de travail, une disponibilité permanente et des horaires atypiques (le soir ou le weekend). Pour les entreprises, la flexibilité entraîne une hausse de la motivation et de la productivité auprès des employés.

L'autonomie permet une meilleure organisation des tâches et du travail journalier, mais risque de constituer un isolement social à cause de la rupture du lien social. Or, cette liberté confiée aux télétravailleurs entraîne une perte de contrôle classique en physique et une incertitude chez les managers. Grâce à l'autonomie, certains télétravailleurs sont plus motivés et responsables, ce qui entraîne une augmentation de la qualité du travail. Pourtant, la perte de l'identification des employés avec la société est aussi un risque majeur.

Le gain de temps grâce aux non-déplacements permet aux télétravailleurs de consacrer leur temps autrement (famille, loisirs, amis, tâches ménagères, etc.) et engendre une diminution du stress et de la fatigue et par conséquent une concentration plus élevée au travail, ce qui est favorable pour l'entreprise.

En outre, le télétravail peut rendre les frontières entre vie privée et vie professionnelles floues et le travail peut intervenir dans la vie familiale et provoquer un déséquilibre entre le travail et la famille et résulter dans des interruptions dans le travail. Par conséquent, la qualité du travail et la productivité risquent de diminuer et de nuire à l'entreprise.

Toutefois, le manager a un rôle central et agit comme intermédiaire entre les employés et l'entreprise. Il doit veiller à ce que les employés soient contents et motivés au travail et que les objectifs de l'entreprise soient atteints à temps. Nous avons retenu quatre pratiques managériales principales : le contrôle par les résultats ; une bonne communication avec les employés en organisant régulièrement des rencontres physiques et avoir un bon département des ressources humaines ; un type de leadership se basant sur la confiance ; un règlement et cadre bien défini.

Dans la prochaine partie de notre travail, la méthodologie, nous analyserons les variables retenues ainsi que les pratiques managériales identifiées sur le terrain.

III. Cadre méthodologique

Afin de pouvoir confirmer ou infirmer les éléments retenus, une étude de cas pratique sera étudiée en profondeur dans la partie suivante.

La première partie avait pour but de répondre à la problématique par le biais d'une revue de littérature portant sur les enjeux managériaux liés au télétravail dans le contexte de la conciliation entre la vie professionnelle et la vie privée en identifiant quatre variables, qui nous serviront comme base pour cette partie.

Cette deuxième partie porte donc sur notre méthodologie de la récolte de données. Détailler et justifier notre méthodologie de récolte de données est un élément crucial dans la rédaction de ce travail. Il existe deux méthodes de récolte de données différentes : soit la méthodologie qualitative, soit la méthodologie quantitative (Paquet, Schrooten et Simon, 2018). Afin d'obtenir des résultats crédibles, nous aurons recours aux deux méthodes pour avoir un travail reposant sur une base solide.

Nous commencerons cette partie avec la présentation de l'entreprise, qui sera utilisée comme notre étude de cas. Par la suite, nous décrirons notre méthode d'analyse, expliquer le recueil et le traitement des résultats avant de procéder aux résultats.

Chapitre 1 : La présentation de la Fiduciaire Muller & Associés SA

Nous débuterons cette partie avec une brève présentation de l'entreprise, qui nous sert comme base pour notre étude de cas pour ce travail.

La Fiduciaire Muller & Associés SA, créée en 1981, connue pour son savoir-faire unique dans le secteur de l'expertise comptable, conseille et accompagne ses clients tant du secteur public que du secteur privé au Luxembourg.

En 1981, Marc Muller crée la « *Fiduciaire Marc Muller* », une société d'audit et d'expertise comptable. En 2010, ses fils Laurent et Frédéric Muller reprennent la fiduciaire, qui devient « *Fiduciaire Muller & Associés SA* ». Dès lors, la fiduciaire se concentre plus sur une offre de services d'expertise comptable et de conseil économique aux entreprises. En 2020, en acquérant trois fiduciaires classiques (*Fiduciaire Latitude*, *Pancunia Fiduciaire* et *FFB*), en lançant la société *AccountTech* et en consolidant ses activités de conseil économique avec celles d'*Analytics & Change*, Muller & Associés SA gagne en expertise économique, de taxation, d'informatique et de digitalisation et s'établit comme un des acteurs principaux au Luxembourg, en dessous des *Big 4*.

Aujourd'hui, la *Fiduciaire Muller & Associés SA* est une entreprise familiale, détenue et gérée par les frères Frédéric et Laurent Muller. Leurs métiers principaux sont l'expertise comptable, le service de fiscalité, le service *payroll* et le conseil économique.

Leurs types de clients sont de grandes PME (petites et moyennes entreprises) et entreprises familiales basées à Luxembourg, le secteur public (Administrations, différents Ministères et Communes) et depuis 2020 aussi les TPE (très petites entreprises), les indépendants et les personnes physiques pour des déclarations d'impôts. Elle compte environ 50 employés, dont 9 experts-comptables, 7 fiscalistes, 6 économistes, 25 comptables et 6 professionnels du *payroll* (Muller & Associés, 2021).

Chapitre 2 : Description de la méthode d'analyse

Dans ce chapitre, nous décrivons la méthode d'analyse pour l'étude de cas. D'abord nous justifierons notre choix d'utiliser à la fois la méthode quantitative et qualitative. Puis, nous présenterons notre échantillon pour le lancement du sondage et de l'exécution des différents entretiens.

2.1. Choix de la méthode

D'un côté, nous avons appliqué la méthode quantitative à travers d'un sondage, qui nous a permis de récolter des données auprès d'un grand nombre d'employés de notre entreprise. En général, « l'analyse quantitative se focalise plutôt sur la projection de ces comportements sur une population » (Paquet et al., 2018, p. 52). « L'objectif de l'analyse quantitative est de parvenir à dépasser les impressions subjectives, les préjugés et stéréotypes personnels et collectifs » (Puren cité par Paquet et al., 2018, p. 52). La réalisation du sondage nous permet une standardisation des questions et des réponses facilitant le travail avec de grands nombres et le traitement quantitatif des données. Notre questionnaire nous sert donc comme instrument de mesure pour établir des statistiques concernant notre problématique, et plus particulièrement les variables définies, pour un échantillon qui représente le total des employés de la Fiduciaire Muller & Associés. Grâce au sondage, nous espérons observer et analyser une tendance ou un comportement global pour la société qui nous permet de répondre à notre problématique.

De l'autre côté, nous avons utilisé la méthode qualitative à travers des entretiens dits semi-dirigés. Avec cette analyse qualitative, « il s'agit non pas de mesurer les phénomènes (méthode quantitative), mais de comprendre leur nature et leur « qualité » profondes (Puren cité par Paquet et al., 2018, p. 52). Cette méthode demande d'être en contact direct avec le terrain afin de pouvoir récolter différents témoignages en lien avec la problématique posée. Elle peut, entre autres, permettre d'identifier de nouveaux thèmes inattendus, mais pertinents, n'ayant pas été initialement abordés dans la partie théorique et donc d'avoir moins de limites qu'une méthode quantitative (Bryman, 2016). Dans notre cas, nous avons opté pour l'entretien semi-dirigé pour pouvoir poser « un certain nombre de questions, mais dans un ordre non établi, qui permet à l'interviewé de s'exprimer librement » (Paquet et al., 2018, p. 55). Nous avons donc l'opportunité de récolter des réponses plus élaborées et détaillées sur notre problématique et les variables définies lors des entretiens avec des employés. En outre, la réalisation d'un entretien semi-dirigé avec un des deux managers est indispensable pour obtenir son point de vue relatif aux différentes pratiques managériales.

Lors de la revue de littérature, nous avons remarqué que le télétravail est un sujet très subjectif à la fois pour les employés et pour les entreprises. Concernant les

employés, les situations familiales et les préférences individuelles jouent un rôle important dans la perception du télétravail. Quant aux entreprises, la taille, la culture et le genre du travail sont des facteurs qui entraînent des visions et des utilisations différentes du télétravail. C'est pourquoi le télétravail n'est pas généralisable, ni au niveau des employés ni des entreprises. Pour cette raison, mais aussi pour mieux comprendre les réponses individuelles, nous avons utilisé les deux méthodes pour analyser le comportement global des employés. En outre, l'application des deux méthodes nous permet d'obtenir des résultats plus crédibles et complets afin de pousser l'analyse le plus précisément possible et d'avoir un retour le plus argumenté possible.

Il est aussi à noter que notre méthodologie se base uniquement sur l'étude de cas de la *Fiduciaire Muller & Associés SA*.

2.2. Échantillon

Après la présentation de la *Fiduciaire Muller & Associés SA* et la justification de notre choix de méthodologie, nous définirons maintenant notre échantillon, grâce auquel nous avons pu établir notre méthodologie quantitative et qualitative.

En ce qui concerne la méthodologie quantitative, seulement 40 employés de la fiduciaire (sur les 50 employés de la société) étaient effectivement éligibles pour répondre au questionnaire. Le sondage nous a permis de récolter l'opinion de 40 employés de la fiduciaire. Cette sélection (des 37 employés) se justifie par le fait qu'une condition pour pouvoir participer était le fait d'avoir effectué du télétravail au sein de la *Fiduciaire Muller & Associés SA* (ce qui exclut les stagiaires ainsi que certains nouveaux salariés n'ayant pas encore télétravaillé sous la direction de la *Fiduciaire Muller & Associés SA*). Ainsi, nous avons un taux de participation de 67,5 %. Avec un niveau de confiance de 95%, nous avons une marge d'erreur de 11%, ce nous permet de qualifier notre échantillon comme représentatif (Graglia, 2021).

Au sujet de la méthodologie qualitative, quatre entretiens de manière semi-dirigée ont été réalisés. Trois entretiens ont été effectués avec des salariés et un entretien avec un des deux administrateurs délégués :

- Isabelle Wagner (44 ans, mariée, un enfant de 14 ans), responsable du département *payroll*
- Kim Glaesener (39 ans, marié, un enfant de 8 mois), employé du département *payroll*
- Tun Feltes (26 ans, célibataire, sans enfants), employé dans le département de la comptabilité
- Laurent Muller (41 ans, marié), actionnaire et administrateur délégué

Chapitre 3 : Recueil et traitement des résultats

Dans cette section, nous précisons notre procédure de recueil des données et comment nous traiterons ces résultats par après. Nous expliquerons en détail notre démarche et les intentions des deux méthodes appliquées.

3.1. Méthode quantitative

Commençons par préciser notre démarche de l'approche quantitative. Les employés qui ont répondu au sondage ont déjà pratiqué le télétravail au moins une fois en tant qu'employés de la *Fiduciaire Muller & Associés SA*. Le but de la réalisation du sondage est donc de pouvoir aborder les différentes variables que nous avons retenues lors de la partie théorique, les analyser et les comparer à la théorie. Il s'agissait d'un questionnaire d'administration indirecte. Le questionnaire contient principalement des questions fermées réparties en différents concepts et thèmes qui sont divisés en différentes dimensions.

En premier lieu, nous avons récupéré les informations personnelles des participants, comme le sexe, l'âge, le pays de résidence et la composition du ménage. Ces données nous aideront par après de mettre en contexte les réponses obtenues et de trouver des différences éventuelles entre des familles avec ou sans des enfants, des personnes jeunes et plus âgées ou des frontaliers ou résidents à Luxembourg.

Ensuite, nous avons abordé les sujets concernant la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle, classifiés en quatre variables définies lors de la partie théorique (la flexibilité, l'autonomie, le gain de temps et la frontière entre la vie privée et la vie professionnelle). Ceci nous permet de savoir plus sur les comportements et les opinions des employés par rapport au télétravail. Pour identifier les opportunités et les risques des éléments identifiés lors de la théorie, nous avons élaboré des questions dont la réponse se formule par une échelle de Likert (Legardinier, 2013). Elle permet aux salariés d'indiquer leur attitude par rapport aux avantages (0 – pas d'avantage et 5 avantage important) et aux désavantages (0 – pas de désavantage et 5 - désavantage important) des différents arguments. Pour nuancer le degré d'importance, nous avons utilisé les étiquettes suivantes :

0 - Sans importance

1 - Très peu important

2 - Pas important

3 - Peu important

4 - Important

5 - Très important

Ainsi, nous serons capables d'analyser une perception générale des employés envers les différents arguments et détecter les tendances de l'entreprise.

Par la suite, nous avons examiné les différentes pratiques managériales pour savoir si et dans quelle mesure les pratiques identifiées dans la théorie (qui étaient le contrôle par les résultats, le type du leadership, la communication et la constitution d'un règlement) sont exercées dans la fiduciaire. Nous obtiendrons une tendance de l'opinion générale envers les sujets suivants : le degré de confiance obtenu par les dirigeants, le niveau de contrôle du supérieur et l'avis concernant l'utilisation d'un téléphone portable uniquement à de fins professionnels.

Enfin, nous avons étudié l'influence de la crise sanitaire liée au Covid-19 par rapport au télétravail et identifié leurs intentions pour le futur. Dès lors, nous pourrions manifester si la crise sanitaire a modifié la perception du télétravail des employés et influence la fréquence de l'utilisation du télétravail après la pandémie.

Concernant le traitement des données, nous élaborerons des statistiques descriptives par des graphiques et des pourcentages. En outre, nous établirons des corrélations entre les différentes questions. Tous les graphiques seront construits par le programme Excel.

Le questionnaire était administré en ligne via *Google Docs* entre le 22 et le 28 avril 2021. Toutes les réponses sont consultables dans les annexes de ce travail (cf. annexe 8).

3.2. Méthode qualitative

Pour la méthode qualitative, une série d'entretiens a été effectuée avec des personnes de cette fiduciaire. Trois interviews ont été réalisées avec des employés et un entretien avec un des deux managers. Le but de l'entretien semi-directif était donc d'abord, de pouvoir aborder, par thème, les différents éléments évoqués lors de la théorie étudiée tout en laissant un maximum de liberté à la personne interrogée dans ses réponses. Ensuite, cette méthode a également permis d'ouvrir de nouvelles discussions insoupçonnées. À l'inverse de la méthode quantitative, à travers laquelle nous avons recherché et mesuré des comportements, des attitudes et des tendances d'une manière globale de notre entreprise, la méthode qualitative nous permet de comprendre leur nature et nous aide à différencier les différents points de vue. De plus, différents guides d'entretien ont été préparés pour les employés (cf. annexe 4) et le manager (cf. annexe 6) afin d'aborder les thèmes correspondants aux personnes concernées.

À l'égard des trois employés, il nous semblait important d'en avoir d'âge, de sexe et de situation familiale différents afin d'obtenir des résultats complets. Le guide d'entretien destiné aux trois employés traite plutôt les aspects positifs et négatifs de la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle, mais aborde également les différentes pratiques managériales de manière brève. D'abord, l'interviewé est prié

d'énoncer les avantages et les désavantages les plus importants du télétravail. De cette façon, nous avons appris sa perception sans qu'il fût influencé par les questions posées et variables proposées. Nous avons découvert quels éléments sont les plus importants pour lui et nous avons potentiellement détecté des aspects insoupçonnés. Puis, nous avons discuté autour des quatre variables définies dans la partie théorique avant d'évoquer le sujet des pratiques managériales et l'influence de la crise sanitaire. Grâce aux réponses plus détaillées, nous pourrions mieux expliquer et comprendre certaines attitudes et phénomènes et les mettre en rapport avec notre sondage réalisé afin de pouvoir comparer les résultats avec ceux de la partie théorique. De plus, les entretiens nous aident à mieux interpréter notre sondage. En effet, en cas de résultats étonnants et surprenants du sondage, nous pouvons avoir recours aux entretiens qui nous fournissent favorablement des justifications et précisions éventuelles.

L'entretien avec un des deux administrateurs, Laurent Muller, portait particulièrement sur les différentes pratiques managériales et sa perception générale au sujet du télétravail. Cette interview avait donc pour but de connaître le point de vue du manager par rapport aux différents sujets abordés lors de la partie théorique de ce travail. Grâce à ce discours, nous pourrions contextualiser cette fiduciaire (taille, culture, fonctionnement, activités, etc.) dans le secteur professionnel. Nous pourrions également examiner l'utilisation ou l'ignorance de certaines pratiques et les différentes raisons relatives.

Concernant le traitement des données, les entretiens ont été enregistrés et retranscrits afin de pouvoir utiliser, comparer et citer les réponses des interviewés.

Les différents guides d'entretien ainsi que les retranscriptions des différents entretiens sont consultables dans l'annexe 5 et l'annexe 7 de ce travail. Pour information, ces interviews ont été réalisées dans les locaux de la *Fiduciaire Muller & Associés SA* entre le 15 et le 22 avril 2021 et ont duré entre 25 et 55 minutes. Les entretiens étaient exécutés en luxembourgeois et ensuite traduits en français.

Chapitre 4 : Résultats

Dans ce chapitre, nous présenterons et analyserons les résultats obtenus lors du sondage et des différents entretiens. Nous traiterons chaque variable et les différentes pratiques managériales en présentant d'abord les résultats avant de les analyser, interpréter et comparer avec la partie théorique. Enfin, nous mènerons une discussion dans laquelle nous tirerons des liens entre les variables.

4.1. Présentation des résultats

4.1.1. Constats généraux

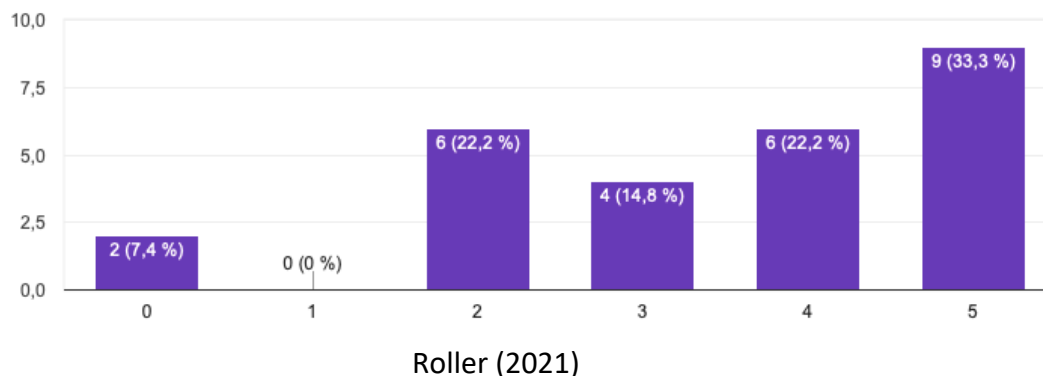
Parmi tous les participants du sondage, 48,1 % étaient féminins et 51,9 % masculins (cf. annexe 8.1.1.) La majorité des employés (55,6 %) résident au Luxembourg, 33,3 % habitent en Belgique et 11,1 % en France (cf. annexe 8.1.2.). En ce qui concerne la situation familiale, 51,9 % habitent avec leur(s) enfant(s) et leur partenaire, 22,2 % avec leur partenaire, 11,1 % habitent seul, 7,4 % chez leurs parents et 7,4 % sont en situation monoparentale. Ainsi, 59,3 % habitent ensemble avec leurs enfants, contre 40,7 % qui habitent sans enfants (cf. annexe 8.1.3.). De plus, 33 % des employés ont moins de trente ans, 30 % ont un âge entre trente et quarante ans et 37 % ont plus que quarante ans (cf. 8.1.6.).

Lors du sondage, la majorité des personnes estiment le fait d'avoir une meilleure conciliation entre la vie professionnelle et la vie privée grâce au télétravail comme avantage très important (33,3 %) ou important (22,2 %), 14,8 % peu important, 22,2 % pas important et 7,4 % sans importance (voir graphique ci-dessous).

Selon vous, dans quelle mesure les éléments suivants présentent-ils un avantage du télétravail?
(0 : pas d'avantages et 5: un avantage important)

Meilleure conciliation vie privée / vie professionnelle

27 réponses

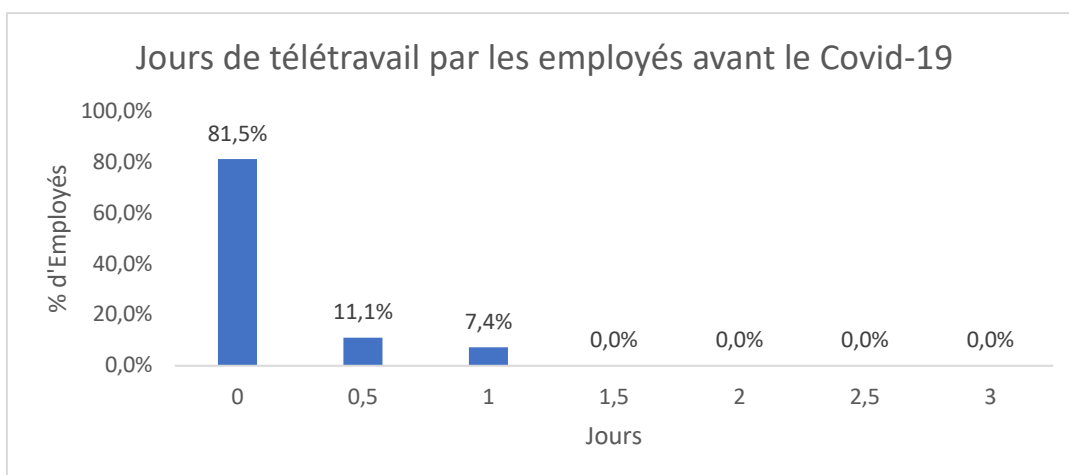


En outre, plus de la moitié des participants ont indiqué être plus motivés grâce au télétravail, dont 29,6 % sont beaucoup plus motivés, 25,9 % plus motivés, 14,8 % un

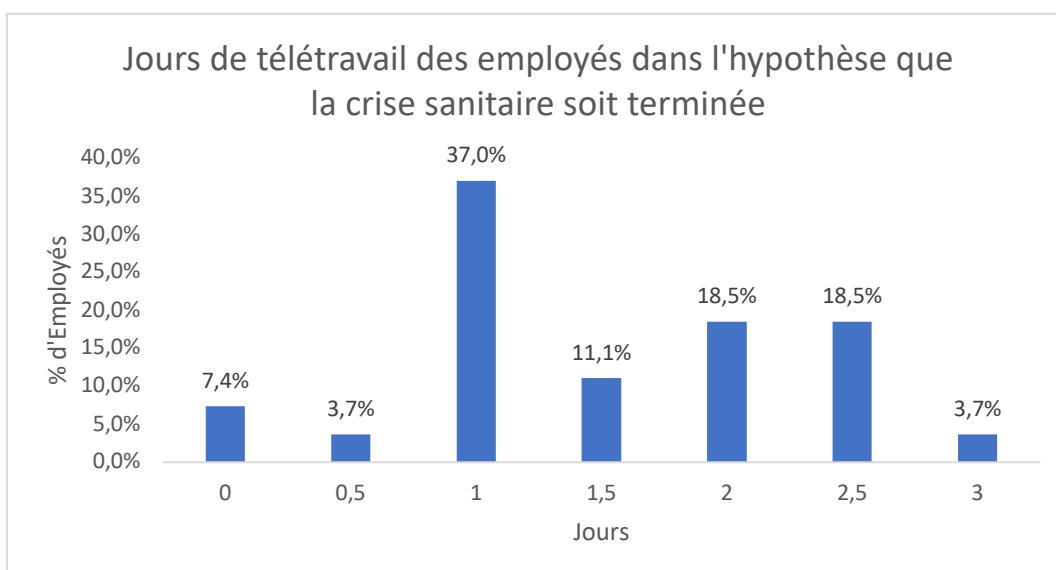
peu plus motivés, 11,1 % pas plus motivés, 7,4 % très peu plus motivés et 11,1 % pas du tout plus motivés (cf. annexe 8.2.2.).

En ce qui concerne la productivité, 37 % sont plus productifs grâce au télétravail, dont 25,9 % beaucoup plus productifs et 11,1 % plus productifs. 22,2 % estiment être un peu plus productifs, 14,8 % ne pas être plus productifs, 14,8 % très peu plus productifs et 11,1 % pas du tout plus productifs (cf. annexe 8.2.3.).

Par ailleurs, avant la crise sanitaire, 81,5 % des employés n'ont pratiqué aucun télétravail, 11,1 % une demi-journée par semaine et 7,4 % un jour par semaine (voir graphique ci-dessous). La question était de savoir ce que les employés désiraient comme télétravail après que la crise sanitaire soit passée. 7,4 % des employés envisagent de ne pas pratiquer du télétravail, 3,7 % une demi-journée par semaine, 37 % opteraient pour une journée par semaine, 11,1 % pour une journée et demie, 18,5 % pour deux jours, 18,5 % pour 2 jours et demi et 3,7 % pratiqueraient du télétravail pendant 3 jours par semaine (voir graphique ci-dessous).



Roller (2021)



Roller (2021)

4.1.2. Flexibilité

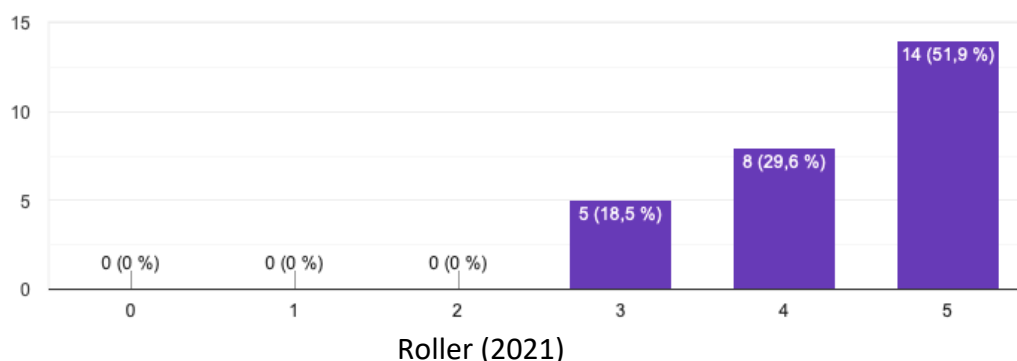
Au sujet de la flexibilité, le travail à un horaire flexible, donc disposer d'une propre répartition de la journée, présente clairement un avantage pour les employés. Comme nous pouvons constater au graphique ci-dessous, la majorité des interrogés (81,5 %) estiment que la flexibilité figure un avantage très important (51,9 %) respectivement important (29,6 %) et 18,5 % comme peu important.

Selon vous, dans quelle mesure les éléments suivants présentent-ils un avantage du télétravail? (0 : pas d'avantages et 5: un avantage important)

Horaire flexible (Propre répartition de la journée)



27 réponses



Les trois interviewés nous ont confirmé cette tendance en ajoutant quelques explications concernant l'avantage de la flexibilité. Pour T. Feltes (2021) et K. Glaesener (2021), le fait de pouvoir bénéficier d'un horaire flexible grâce au télétravail figure un avantage très important dans le contexte de la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle. T. Feltes (2021) confirme que c'est grâce aux horaires flexibles qu'il peut « mieux combiner le travail et [son] temps libre, soit si un technicien doit venir soit pour faire des courses soit si [on] a un rendez-vous chez le médecin ». K. Glaesener (2021) justifie cet avantage en expliquant qu'il peut manger à midi ensemble avec sa femme et son bébé. Pour I. Wagner (2021), la flexibilité représente un aspect avantageux, mais n'est pas le facteur le plus important. Néanmoins, elle a affirmé : « je peux répartir la journée avec mon collègue du même service et l'un peut venir le matin et l'autre arrive l'après-midi, lorsqu'il y a moins de trafic et on économise pas mal de temps sur les routes. Ainsi, on peut parfois travailler le matin à la maison, et l'après-midi on fait les dossiers pour lesquels on doit être présent aux bureaux » (Wagner, 2021). Elle ajoute qu'elle peut parfois partir plus tôt du travail pour pouvoir aller chercher son fils à l'école et s'occuper de lui et puis reprendre le travail le soir ou finir de petites tâches pendant le weekend. Aussi, si elle avait beaucoup de travail et devait rester plus longtemps, grâce au télétravail elle pourrait quand même partir plus tôt, passer du temps avec sa famille et terminer le travail le soir ; une méthode de travail qui n'était pas possible avant l'introduction du télétravail. Toutefois, les trois interviewés ont affirmé que la flexibilité était seulement possible si cet horaire convient à l'employeur,

aux collègues et surtout aux clients. I. Wagner (2021) souligne que « ce sera inacceptable de louper un appel important d'un client ou une question importante d'un collègue, parce [qu'on était] au télétravail, mais pas devant [son] ordinateur. Or [ils sont] à deux dans [leur] bureau et responsables pour [leur] service, il faut toujours au moins un [des] deux qui soit présent et accessible pour des questions éventuelles ». De plus, le dirigeant L. Muller (2021) a indiqué lors de son entretien que la coordination de l'organisation du télétravail n'est pas encore optimale, ce qui risque parfois de compliquer les choses.

Le manager L. Muller (2021) a confirmé qu'il essaie toujours dans la mesure du possible que les employés se sentent bien et soient contents au travail afin qu'ils soient plus motivés et productifs. Il précise que ceci n'est possible que si les salariés n'abusent pas de leur liberté accordée. « L'entreprise veut que les employés soient le plus productifs et efficaces possible. Il ne faut jamais oublier ce but de l'entreprise ». Tant que la qualité du travail ne souffre pas, le télétravail et la flexibilité sont un bon concept pour tout le monde. (Muller, 2021).

Un autre intérêt de la flexibilité est la possibilité de passer plus de temps avec sa famille. Lors de notre sondage, 55,5 % ont déclaré que passer plus de temps avec sa famille constitue un avantage important (25,9 %) respectivement très important (29,6 %). Pour 14,8 % cet aspect est peu important, pour 11,1 % non important, pour 7,4 % très peu important et pour 11,1 % il ne présente aucune importance (cf. Annexe 8.3.2.).

Lors des entretiens, K. Glaesener (2021) a affirmé qu'il est « plus présent à la maison et plus présent pour [son] bébé et [il peut] passer plus de temps avec [sa] femme, comme par exemple manger ensemble à midi ou de [s'occuper] du bébé pendant la journée ». Ainsi, il est aussi plus motivé pour travailler, car il a un meilleur état d'esprit et meilleur équilibre vie privée/familiale dus au télétravail et à la flexibilité. Pour I. Wagner (2021), la flexibilité n'a que peu de répercussions sur le temps passé en famille. Puisque son fils a déjà 14 ans, il est relativement indépendant et n'a plus besoin d'attention particulière de ses parents. Néanmoins, elle a mentionné : « c'est toujours plaisant de pouvoir faire une pause de 10 minutes et de m'occuper de lui, lui préparer quelque chose à manger, faire attention qu'il fasse ses devoirs à domicile, et après je peux continuer à travailler. Et nous pouvons manger ensemble à midi, ce qui était impossible sans le télétravail. Mais je dois avouer que c'est bien pour notre relation familiale de pouvoir passer plus de temps ensemble, même si ce ne sont que de petits moments » (Wagner, 2021). Par ailleurs, son mari pratique aussi du télétravail, donc ils peuvent travailler ensemble à la maison, faire des pauses simultanément et donc passer plus de temps ensemble. Or, pour T. Feltes, passer plus de temps avec sa famille ne représente pas un élément essentiel dans sa perception du télétravail.

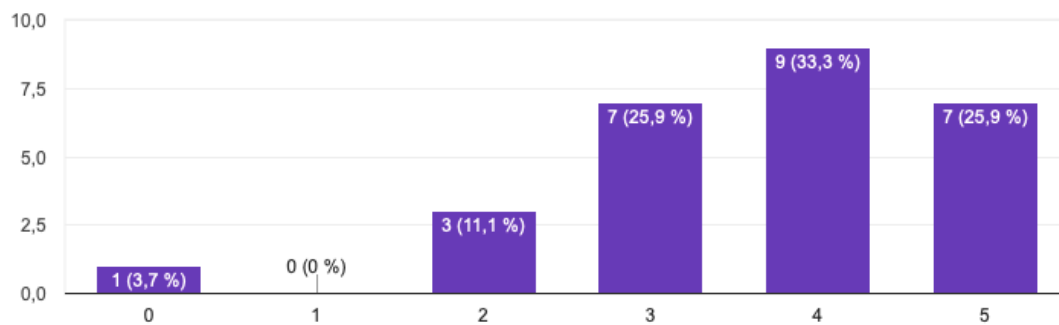
Un autre élément est le fait d'avoir plus de temps pour des imprévus (rendez-vous chez le médecin, un technicien à domicile, etc.) et le ménage (faire des courses,

cuisiner, etc.). Au sondage, la majorité des personnes estiment ce facteur comme important (33,3 %), voire très important (25,9 %). 25,9 % le trouvent peu important et 3,7 % sans importance (voir graphique ci-dessus).

Ménage (faire des courses, cuisiner, nettoyer) et imprévus (rendez-vous chez le médecin, technicien à domicile, etc.)



27 réponses



Roller (2021)

Cet argument s'est aussi relevé comme avantage important pour les employés interrogés lors de l'entretien. I. Wagner (2021) annonçait que « c'est aussi très avantageux pour des situations spontanées », comme s'occuper de son garçon en cas de maladie. Les trois personnes ont confirmé que la flexibilité est très avantageuse pour mieux combiner des rendez-vous d'un technicien, à la commune, d'autres imprévus ou de travaux pour le ménage sans devoir prendre du congé.

Par ailleurs, au niveau de l'argument de disposer de plus de temps pour sa vie sociale (amis, loisir, soi-même, etc.) 11,1 % estiment cet argument très important, 29,6 % important, 18,5 % peu important, 18,5 % pas important, 7,4 % très peu important et 14,8 % sans importance (cf. annexe 8.3.3.).

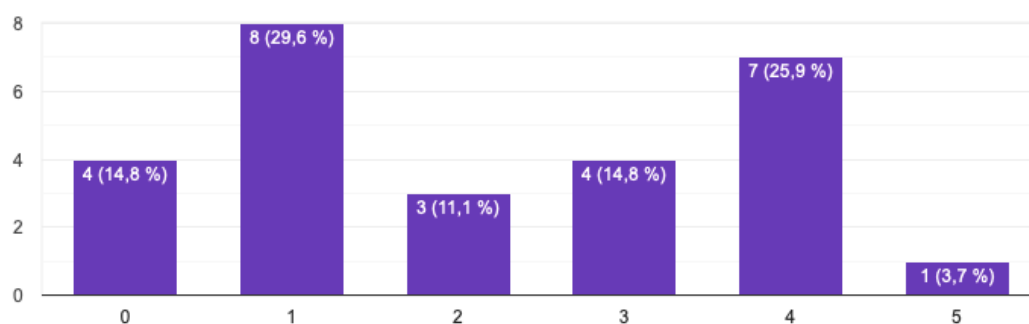
Quant aux interviewés, K. Glaesener et T. Feltes (2021) n'ont pas forcément plus de temps pour leur vie sociale. I. Wagner (2021) peut mieux utiliser sa pause de midi et manger des plats plus frais. Elle a ajouté qu'elle peut faire du sport, du jogging par exemple, mais précise que cela ne représente qu'un petit avantage.

Au sujet d'une éventuelle augmentation de la charge de travail, 33,3 % n'associent aucune importance à ce désavantage, 14,8 % très peu d'importance, 14,8 % pas d'importance, 25,9 % peu d'importance et 11,1 % le trouvent important (cf. annexe 8.3.5.). Pour les horaires atypiques, la majorité des interrogés sont d'avis que c'est un désavantage sans importance (29,6 %) ou de très peu d'importance (33,3 %). 14,8 % ne le trouvent pas important, 11,1 % peu important, 7,4 % important et 3,7 % très important (cf. annexe 8.3.6.). En ce qui concerne la disponibilité permanente (le soir ou le weekend), 14,8 % ne lient aucune importance à ce facteur, 29,6 % très peu d'importance, 11,1 % pas d'importance, 14,8 % peu d'importance, 25,9 % le considèrent important et 3,7 % très important (voir graphique ci-dessus).

Disponibilité permanente (le soir ou le weekend)



27 réponses



Roller (2021)

À l'égard de l'augmentation de la charge de travail, les trois interviewés ont tous confirmé que pour leur part, le télétravail n'a pas entraîné de charge supplémentaire, puisque la quantité du travail est restée la même. En effet, seulement l'horaire et l'endroit ont changé. I. Wagner (2021) a expliqué qu'elle « [fait] exactement la même quantité de travail que [lorsqu'elle] travaille au bureau. À la fin de compte, le travail reste le même, [elle] travaille juste à d'autres horaires et à un endroit différent ». K. Glaesener et I. Wagner télétravaillent tous les deux parfois à des horaires atypiques, mais ces horaires atypiques ne les gênaient absolument pas. Au contraire, I. Wagner (2021) indiquait qu'elle « préfère même de travailler le weekend ou le soir, parce [qu'elle] aime ce rythme : de travailler le soir quand [son] fils est déjà au lit, ou samedi ou dimanche matin ». K. Glaesener (2021) confirmait cet avis et rajoutait de sa part : « Moi, je travaille mieux quand je suis motivé, et je préfère travailler à des horaires variables et différents de semaine en semaine et pouvoir choisir mon horaire comme je le souhaite et non pas à un horaire fixé par quelqu'un d'autre ». T. Feltes indiquait qu'il consultait parfois sa boîte de réception le soir ou le weekend, mais cela ne le gênait en aucun cas. Pour le risque d'une disponibilité permanente, les trois employés interrogés déclaraient qu'ils ne sentent pas en disponibilité permanente, puisque les plages de travail sont clairement définies (entre 8 h 30 et 17 h). I. Wagner (2021) explique : « Les collègues, les dirigeants et aussi les clients nous appellent entre 8 h 30 et 17 h, voire 17 h 30. En dehors de cette plage, pendant laquelle tout le monde est censé être joignable, personne n'appelle en général, sauf peut-être dans des cas d'urgence qui sont exceptionnels. Les dirigeants ont aussi demandé aux employés de respecter cet horaire pour que personne ne soit dérangé dans sa sphère privée ».

4.1.3. Autonomie

Présentons maintenant les résultats obtenus au sujet de l'autonomie, donc la possibilité de travailler à son propre rythme et d'avoir sa propre organisation des tâches. Lors du sondage, la majorité des personnes (51,8 %) estiment l'autonomie comme

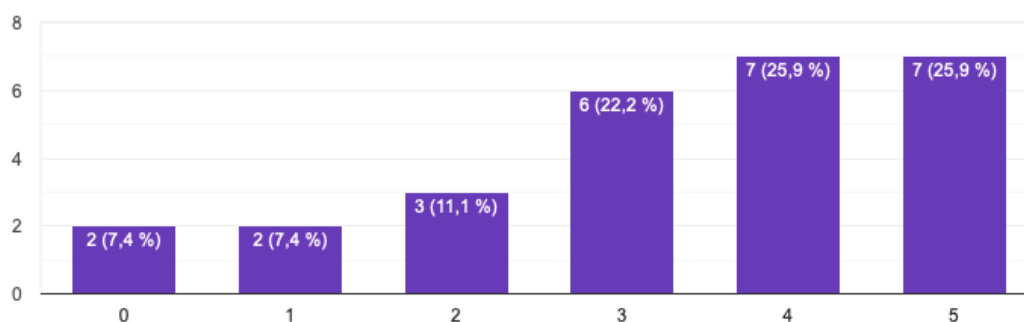
avantage, dont 25,9 % le jugent important et 25,9 % très important. Pour 22,2 % cet argument est peu important, pour 11,1 % pas important, pour 7,4 % très peu important et pour 7,4 % sans importance (voir graphique ci-dessous).

Selon vous, dans quelle mesure les éléments suivants présentent-ils un avantage du télétravail?
(0 : pas d'avantages et 5: un avantage important)

Plus grande autonomie dans le travail (propre rythme et organisation des tâches)



27 réponses



Roller (2021)

Lors des entretiens, K. Glaesener (2021) a confirmé qu'il aime travailler à son propre rythme et à un horaire qui lui convient le plus et non pas à un horaire imposé par quelqu'un d'autre. Ainsi, il pouvait s'organiser mieux, mieux concilier le travail et les obligations familiales et était plus motivé au travail. En outre, il a indiqué qu'il sent moins d'interruptions et de dérangements à la maison et pouvait travailler plus efficacement et d'une manière plus productive.

Or, un désavantage pour T. Feltes (2021) est que « beaucoup de gens pensent qu'on puisse faire tout le travail à la maison, mais on est moins au courant de ce qui se passe dans l'entreprise et le service au client est différent et moins bien ». Il a continué : « Je dirais que la perte de contact avec les collègues est très regrettable. Ceci engendre que pendant le télétravail, on ne connaît que le dossier sur lequel on travaille. On n'est pas au courant des autres dossiers ou missions des collègues, d'autres activités de la société et ce que les autres employés sont en train de travailler. Et je pense que cela est un point très important pour s'identifier avec la firme et de la représenter pour le public. On risque de mettre le travail dans l'arrière-plan et on se sent peut-être trop confortable à la maison et on oublie en quelque sorte l'importance du travail et du service au client. Et le perdant est le client et l'entreprise, et je crois qu'il y a ce risque d'une perte de qualité du travail. Mais ceci ne se rapporte qu'aux les télétravailleurs permanents, donc au moins 4 jours par semaine ».

Le manager L. Muller (2021) a expliqué son point de vue comme suit : « Tout le contact social entre collègues est perdu. Donc, le fait que les employés sont assis ensemble dans un bureau, c'est pour avoir un échange professionnel et pour pouvoir

poser de petites questions en cas de doute. Cet échange est complètement perdu à cause du télétravail. Et donc, on fait plus de fautes dans le travail, car on n'a pas cet échange avec les collègues. Aussi, l'esprit d'équipe et la collaboration professionnelle, donc les *softs skills*, sont perdus. L'identification avec l'entreprise disparaît. Comme certains employés travaillent beaucoup pour un client, et en télétravail, ils ont plus de contact avec le client qu'avec les collègues, ils risquent d'ignorer ou oublier la culture de l'entreprise, ce qui est dommage. Et nous, comme employeurs perdent aussi le lien avec nos employés ». Un autre point que L. Muller (2021) a abordé est la non-visibilité des employés, qui le gêne énormément. Même s'il fait confiance à ses employés et leur accorde une certaine liberté et autonomie, il reste, malgré tout, une certaine inquiétude. Mais tant que les résultats et les objectifs sont atteints, il laisse le libre choix aux employés de télétravailler s'ils le souhaitent.

4.1.4. Gain de temps

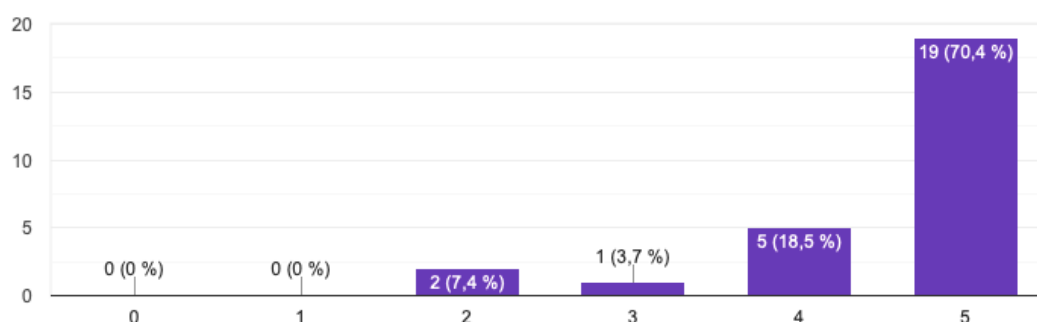
Poursuivons avec les résultats concernant l'avantage du gain de temps grâce à une réduction des déplacements. Lors du sondage, 70,4 % des employés considèrent cet argument très important, 18,5 % important, 3,7 % peu important et 7,4 % pas important (voir graphique ci-dessous).

Selon vous, dans quelle mesure les éléments suivants présentent-ils un avantage du télétravail? (0 : pas d'avantages et 5: un avantage important)

Réduction des déplacements (et donc un gain de temps)



27 réponses



Roller (2021)

Nous avons identifié des différences entre les frontaliers (43,4 % des employés) et les résidents luxembourgeois (55,6 % des employés). Parmi les frontaliers, 92 % considèrent la réduction des déplacements comme très important et 8 % comme important (cf. annexe 8.5.1.1.). Par contre, parmi les employés résidents au Luxembourg, seulement 53 % estiment ce facteur très important, 27 % important, 7 % peu important et 13 % pas important (cf. annexe 8.5.1.2.).

En outre, le facteur d'une diminution du stress lié au travail grâce au télétravail est très important pour 25,9 %, important pour 11,1 %, peu important pour 22,2 %, pas

important pour 14,8 %, très peu important pour 14,8 % et sans importance pour 11,1 % pour les personnes interrogées. La diminution de la fatigue est un avantage très important pour 22,2 %, important pour 18,5 %, peu important pour 29,6 %, pas important pour 11,1 %, très peu important pour 11,1 % et sans importance pour 7,4 %. Parmi les frontaliers, 33 % trouvent cet argument très important, 25 % important et 42 % peu important (cf. annexe 8.5.3.2.). Chez les résidents luxembourgeois, 20 % estiment ce facteur très important, 13 % important, 20 % peu important, 7 % peu important, 27 % très peu important et 13 % sans importance (cf. annexe 8.5.3.2.).

Au niveau des entretiens, deux interviewés, K. Glaesener (2021) et I. Wagner (2021), ont considéré le gain de temps lié au non-déplacement comme un avantage fondamental du télétravail. Les deux employés économisent chacun trente minutes et quarante minutes respectivement de trajets jusqu'au travail chaque matin et chaque soir. Ainsi, ils peuvent tirer parti du temps gagné à d'autres activités, comme la famille, les loisirs ou des amis. K. Glaesener (2021) a manifesté que « le stress et l'énerverment du trafic et des embouteillages tous les matins sont supprimés, ce qui a pour conséquence qu'on est plus concentré et en forme au travail et ainsi plus productif ». I. Wagner (2021) a ajouté que « le matin, on n'a pas de pression d'être ponctuel au travail et d'avoir peur d'avoir du retard à cause du trafic. Ceci a clairement des répercussions positives sur le travail, sur ma productivité ainsi que sur ma vie privée ». La diminution de la fatigue joue aussi un rôle pour I. Wagner (2021) : « Je peux récupérer et me reposer ces jours du télétravail afin d'être plus concentrée et en forme les autres jours. Mais bien sûr, cela dépend de chaque individu et aussi de la longueur de son trajet. Mais, moi je trouve que surtout à la fin de la semaine, je suis toujours un peu fatiguée et grâce à ces jours de télétravail, je suis moins fatiguée pour la fin de la semaine. Et en plus, on est plus tôt à la maison le soir, ce qui aide aussi ». Or, pour T. Feltes (2021), le non-déplacement n'a aucune répercussion, puisqu'il habite très près du travail et ne gagne donc pas du temps.

Un autre point que K. Glaesener (2021) a abordé est le fait que le non-déplacement peut notamment être une solution pour tous les problèmes écologiques.

4.1.5. Frontières entre la vie privée et la vie professionnelle

À l'égard des résultats de la variable des frontières entre la vie privée et la vie professionnelle, nous remarquons qu'il y a une difficulté d'instaurer une frontière claire entre la famille et le travail. En effet, cet argument est considéré pour 11,1 % comme désavantage très important, pour 22,2 % important, pour 14,8 % peu important, pour 11,2 % pas important, pour 18,5 % très peu important et pour 22,2 % sans importance (voir graphique ci-dessous). Le risque d'être dérangé par sa famille constitue pour 14,8 % des employés un désavantage très important, pour 25,9 % important, pour 11,1 % peu important, pour 11,1 % pas important, pour 11,1 % très peu important et

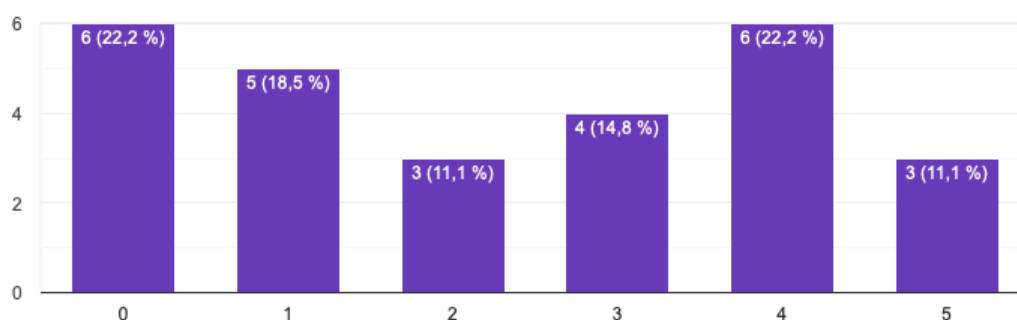
pour 25,9 % ce risque n'a aucune importance (cf. annexe 8.6.2.). Parmi les participants du sondage, 74,1 % possèdent un espace particulier pour pratiquer le télétravail (cf. annexe 8.6.4.). 85,2 % des interrogés informent leur ménage lorsqu'ils télétravaillent (cf. annexe 8.6.5.). En ce qui concerne les rituels matinaux, pour mieux séparer le travail et la vie privée, 11,1 % indiquent d'en avoir très beaucoup, 18,5 % beaucoup, assez beaucoup 18,5 %, 25,9 % pas beaucoup, 3,7 % très peu et 22,2 % pas du tout (cf. annexe 8.6.3.).

Selon vous, dans quelle mesure les éléments suivants présentent-ils un désavantage ou défis du télétravail?
(0 - pas de désavantage; 5 désavantage important)

Difficulté d'instaurer une frontière claire entre la famille et le travail



27 réponses



Roller (2021)

Les trois interviewés n'ont pas de difficultés d'instaurer une frontière claire aux fins de séparer le travail et la famille. I. Wagner (2021) a expliqué : « Cela est probablement dû au fait que je n'ai pas de petits enfants, mais un garçon qui est déjà semi-indépendant. Je pense qu'il y a une grande différence entre ceux avec de petits enfants à la maison et les autres. Parce qu'on ne peut pratiquer du télétravail seulement si on peut se concentrer à 100 %. Le télétravail ne sert pas à faire du babysitting ». K. Glaesener (2021) a précisé qu'il n'a « pas de problèmes pour instaurer des frontières » et qu'il travaille « uniquement dans [son] bureau et principalement avec la porte fermée ». Les trois interviewés ont confirmé qu'ils possèdent leur propre bureau pour pouvoir travailler en toute tranquillité afin de pouvoir se concentrer à 100 %. K. Glaesener (2021) « trouve cela énormément important à posséder un propre bureau sinon on a le risque de mélanger trop vite le travail et le privé ». T. Feltes (2021) « pratique le télétravail chez [ses] parents, qui habitent près de [lui] où [il a] un bureau destiné uniquement au télétravail », puisque son appartement serait trop petit pour un bureau et il n'aimerait pas travailler dans le salon ou sur le canapé. Or, il veut « certainement séparer le travail et [sa] vie privée, mais cela ne fonctionne que si on a vraiment une séparation claire et une rupture entre les deux ».

Ainsi, ils assurent de ne pas être dérangés pendant le travail, puisque les autres membres de la famille savent que lorsqu'ils sont dans leur bureau, ils sont en train de travailler et ne veulent pas être dérangés. I. Wagner (2021) informe toujours sa famille de son horaire de télétravail « pour que tout le monde soit au courant lorsqu'on travaille et quand on est libre pour qu'aucun problème ne se pose ». K. Glaesener (2021) a ajouté : « J'ai dès le début défini les attentes et précisé qu'il s'agissait du travail et pas de temps libre. Et comme cela, au moins [ma femme] n'a pas de fausses attentes et ne s'attend pas que je sois disponible pendant toute la journée ».

À l'égard de l'établissement des rituels matinaux, T. Feltes (2021) a affirmé qu'il a une routine journalière, comme prendre une douche et s'habiller comme au bureau, « ce qui aide pour pouvoir plus se focaliser sur le travail ». K. Glaesener (2021) a « commencé à établir des rituels après un certain temps » car il a remarqué que des rituels l'aident pour être plus concentré au travail. « Et comme cela je peux mieux distinguer le travail avec le privé et construire une frontière ».

4.1.6. Pratiques managériales

4.1.6.1. Contrôle par les résultats

Concernant le contrôle par les résultats, L. Muller (2021) a explicité : « c'est plutôt un contrôle par les résultats que par les moyens ou par la présence. Or, normalement, sans le télétravail, je ne fais pas de contrôle permanent non plus et [...] je ne regarde pas sur l'écran de chacun pour observer s'ils travaillent réellement et s'ils sont productifs. Nous faisons des réunions de temps en temps pour voir le statut des dossiers ou j'obtiens des feedbacks positifs ou négatifs des clients. Dans la vie quotidienne, c'est plutôt un contrôle par les moyens et de mes observations [pour que je puisse] me faire une image des employés et avoir une impression. Mais, s'ils sont à la maison, c'est différent, je n'ai aucun indice s'ils sont vraiment en train de travailler ou s'ils regardent un film ou font d'autres choses. Donc, le seul moyen que nous avons comme manager, c'est le contrôle par les résultats, donc je remarque si les dossiers sont finis à temps ou pas ou s'ils sont bien faits, etc. ».

K. Glaesener (2021) a affirmé : « pour mon service, il y a uniquement le contrôle par les résultats qui est pratiqué. Et aussi le retour des clients, donc si le travail n'est pas fait à temps ou d'une mauvaise qualité, les clients vont se plaindre chez mon supérieur ». Il a ajouté que dans une petite fiduciaire, c'est plus facile de contrôler les résultats des employés. Chacun est responsable pour ses dossiers et ses tâches et si ces derniers ne sont pas bien faits, les clients le remarquent et les dirigeants vont le constater assez rapidement.

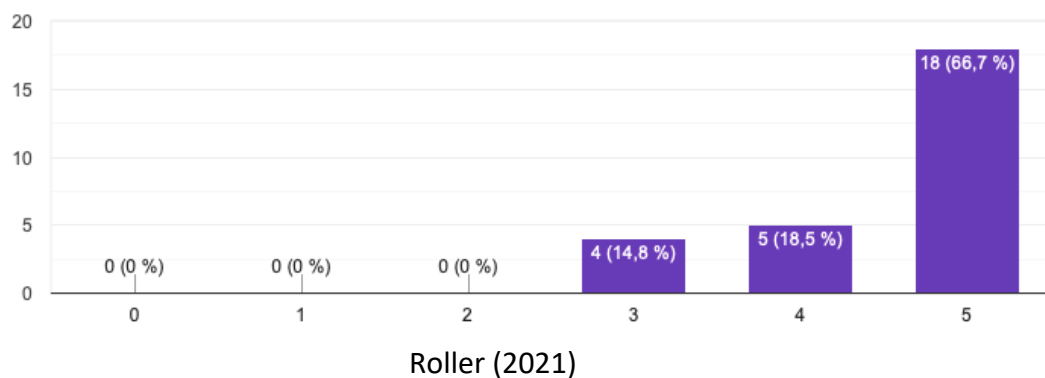
4.1.6.2. Type du leadership

Quant au type de leadership, une question portant sur l'importance de la confiance accordée du supérieur lors du télétravail a été posée. 40,7 % des participants estiment la confiance obtenue du manager très importante, 48,2 % importante, 7,4 % peu importante et 3,7 % très peu importante (cf. annexe 8.7.1.). Dans le cas de la *Fiduciaire Muller & Associés SA*, 66,7 % des employés indiquent recevoir très beaucoup de confiance, 18,5 % beaucoup de confiance et 14,8 % assez beaucoup (voir graphique ci-dessous).

Recevez-vous assez de confiance de vos dirigeants au niveau d'autonomie et de flexibilité d'horaires au télétravail?



27 réponses



Les trois interviewés ont également souligné l'importance de la confiance de la part des dirigeants. I. Wagner (2021) a articulé : « pour moi c'est très important de recevoir la confiance des dirigeants, c'est seulement par ce chemin que le télétravail ne peut fonctionner. Mais il faut aussi redonner cette confiance, et donc travailler avec la même effectivité qu'au bureau. Je pense que nous recevons beaucoup de confiance de nos dirigeants et ils partent toujours du bon sens et présument que nous travaillons sérieusement à la maison. » T. Feltes (2021) a indiqué que « la confiance est la base d'un bon télétravail et est indispensable ». K. Glaesener (2021) a précisé qu'il reçoit une certaine liberté et confiance des dirigeants tant que le travail est bien fait et fini à temps. Le manager, L. Muller (2021), a manifesté qu'au début de la crise sanitaire, il n'avait pas d'autre choix que de faire confiance à tout le monde. Maintenant que la situation s'est équilibrée, il a toujours confiance en ses employés. Néanmoins, il contrôle si le travail est bien fait pour la *deadline* prévue. En outre, il a clarifié que leur fiduciaire est une entreprise familiale et qu'ils attachent beaucoup d'importance à la confiance réciproque et une bonne ambiance pour qu'à la fin du compte tout le monde soit satisfait et motivé. « La culture et la philosophie de notre entreprise sont plutôt basées sur la liberté et la flexibilité et non sur des règles strictes » (Muller, 2021).

4.1.6.3. Communication

Au sujet de la communication, L. Muller (2021) a souligné son importance pour permettre des conversations et du contact social entre les collègues. L'esprit d'équipe et l'identification avec la culture de l'entreprise ne sont possibles qu'à travers des réunions régulières et des rencontres en présentiel. C'est pourquoi le dirigeant préfère le « télétravail non pas comme base ou normalité, mais plutôt comme mode de travail complémentaire ou accessoire en cas d'urgence, ou comme flexibilité pour un jour par semaine par exemple ». Ainsi, il veut garder le contact personnel avec tous les employés et diminuer le risque qu'ils se distancent des valeurs de l'entreprise et des collègues.

Par ailleurs, L. Muller (2021) a indiqué que la fiduciaire ne dispose pas de département « Ressources Humaines ». En effet, la fiduciaire est une entreprise familiale et n'a pas de structure classique comme les grandes sociétés. Il a précisé : « Nous ne voulons pas que tout soit structuré et contrôlé jusqu'au dernier détail, mais que les employés aient des libertés et soient motivés pour travailler ». En ce qui concerne d'éventuelles formations offertes aux employés pour qu'ils soient mieux informés du télétravail, L. Muller (2021) a avoué qu'il n'y a pas encore réfléchi si profondément. Il a raconté que « ce serait pas mal de mettre en place un cadre avec des formations [...] pour mieux cadrer le télétravail [...] pour que les employés soient plus productifs à la maison ».

Au niveau d'un contrôle, tel que suivre la localisation ou les plages d'horaires de la part des dirigeants, 18,5 % des participants du sondage estiment un tel contrôle comme très excessif, 22,2 % excessif, 25,9 % peu excessif, 11,1 % pas excessif, 11,1 % très peu excessif et 11,1 % pas du tout excessif. En se référant sur notre étude de cas, 74,1 % estiment le contrôle actuel du supérieur pas du tout excessif (51,9 %) ou très peu excessif (22,2 %), 7,4 % pas excessif, 14,8 % peu excessif et 3,7 % excessif.

Lors des entretiens, K. Glaesener (2021) et I. Wagner (2021) ont déclaré qu'ils ressentiraient un contrôle excessif d'une façon négative et qu'un tel contrôle interviendrait dans leur sphère privée. Or, le contrôle de leur présence pendant le travail et des résultats serait tout à fait légitime, puisqu'ils sont censés travailler pendant leur horaire de travail. Pourtant, aucun des trois interviewés n'a remarqué un tel contrôle excessif de leurs supérieurs. Le manager, L. Muller (2021) a confirmé qu'il n'effectue pas de contrôle excessif tel que tracer la localisation. Néanmoins, il a le droit de contrôler si les télétravailleurs sont en train de travailler, puisqu'ils sont censés être présents pendant huit heures.

4.1.6.4. Règlement/cadre

À l'égard d'un règlement défini et d'un cadre du télétravail, L. Muller (2021) a affirmé que la fiduciaire ne dispose ni d'un règlement de disponibilité ni d'une politique d'organisation. Les dirigeants font « confiance au bon sens des employés et des clients,

et que personne n'effectue des appels après 18 heures, pendant le weekend ou pendant la pause de midi. Mais nous partons du principe que tout le monde soit disponible pendant les temps de travail classiques ». En outre, il a déclaré : « Nous devons mieux structurer, coordonner et organiser le télétravail pour que tous les employés sachent à tout moment qui se trouve en télétravail, qui est en congé ou malade ». Selon T. Feltes (2021) et K. Glaesener (2021), le manque d'un règlement n'est pas perturbant, car c'est évident que tout le monde soit présent pendant les heures de travail et n'effectue pas d'appels le soir ou le weekend.

Concernant la possession d'un téléphone portable et/ou d'un ordinateur portable servant uniquement à de fins professionnels, 81,5 % des employés utilisent leur portable simultanément pour des usages privés et professionnels. La majorité des participants ne sont pas du tout gênés (40,7 %) ou très peu gênés (22,2 %). 22,2 % ne sont pas gênés, 7,4 % sont peu gênés, 3,7 % sont gênés et 3,7 % sont très gênés. Par ailleurs, 25,9 % désirent deux outils différents et 74,1 % n'ont en pas besoin.

L. Muller (2021) a précisé que tout le monde possède son propre ordinateur portable pour faciliter le télétravail et que certaines personnes possèdent également un téléphone de travail. Donc, la plupart des employés utilisent leur portable privé pour le télétravail, ce qui n'a jamais posé de problèmes pour les employés. « Si quelqu'un appelle sur son numéro fixe du bureau, l'appel sera transmis automatiquement sur son portable sans qu'on ne puisse voir son numéro » (Muller, 2021). Ainsi, ni les clients ni les collègues ne connaissent les numéros privés des salariés.

4.2. Analyse et interprétation des résultats

En comparant les résultats obtenus avec les notions théoriques, nous présenterons dans la partie suivante l'analyse et l'interprétation des résultats.

4.2.1. Flexibilité

Nous pouvons constater que la flexibilité des horaires de travail, qui d'après la revue de littérature constitue un avantage important du télétravail afin d'améliorer sa conciliation entre la vie professionnelle et la vie privée, représente également une qualité essentielle pour les employés de la *Fiduciaire Muller & Associés SA*. Plus que 80 % des interrogés estimaient que l'opportunité de pouvoir se répartir la journée comme souhaitée constitue un avantage important, voire très important. Les entretiens ont confirmé que l'horaire flexible améliorerait l'équilibre entre le travail et la vie privée. Or, il existe différentes raisons qui justifient l'avantage de la flexibilité dans le contexte du télétravail.

Un avantage principal est certainement le fait de passer plus de temps avec ses proches. Pour 55,5 % des employés, le fait de passer plus de temps avec sa famille grâce au télétravail figure un avantage important, respectivement très important. Toutefois, nous avons noté que cet argument dépend de chaque situation familiale. Lors du sondage, 62,6 % des employés avec des enfants trouvaient ce facteur important ou très important (cf. annexe 8.3.2.1.). En revanche, seulement 45,5 % des employés sans enfants estimaient cet élément important ou très important et 27,3 % n'associent même aucune importance à ce sujet (cf. annexe 8.3.2.2.). Cette tendance a été confirmée par les interviewés. Pour K. Glaesener et I. Wagner, ayant tous les deux un enfant de huit mois et de quatorze ans respectivement, le fait d'être plus présent à la maison et de passer plus de temps avec leur partenaire et leur enfant est un aspect extrêmement important dans leur vie privée. Cependant, T. Feltes, n'ayant pas d'enfants, ne classifie cette opportunité pas comme importante.

Un autre argument fondamental est sans doute la possibilité d'être plus flexible en fonction d'imprévus et de situations spontanées. Avec 59,2 %, la majorité des employés sont d'avis que le fait d'avoir plus de temps pour les imprévus ou le ménage constitue un avantage important ou très important. Les entretiens ont confirmé que la flexibilité des horaires permet de mieux combiner le travail avec des rendez-vous avec un technicien, chez le médecin ou chez la commune ou en cas de maladie de son enfant. Ils ont ajouté qu'ils sont plus réactifs en cas d'urgence.

Pourtant, au niveau des désavantages potentiels de la flexibilité, les résultats obtenus se diffèrent fortement des tendances détectées lors de notre partie théorique. Le risque d'une augmentation de la charge de travail et de travailler à des horaires atypiques ne présentent pas de désavantage pour la grande majorité des participants. À l'inverse, pour deux de trois interviewés, le fait de pouvoir travailler à des horaires

atypiques les arrange puisqu'ils sont plus motivés de travailler à des horaires qui leur conviennent mieux. Uniquement le risque d'une disponibilité permanente constitue une inquiétude pour presque un tiers des employés (pour 29,6 %, ce risque est important ou très important). Or, lors des entretiens, nous avons découvert que les employés sont censés d'être disponible entre 8 h 30 et 17 h, ce qui diminue le risque d'être appelé en dehors de ces horaires de travail.

Néanmoins, nous constatons que tous ces arguments et leurs justifications ne sont pas identiques et comparables entre les employés et les entreprises. Tout dépend de la personnalité et de la situation familiale des employés. Comme nous avons déjà remarqué, le fait d'avoir des enfants ou pas change la perception et des avantages du télétravail. Le caractère joue également un rôle important, il existe par exemple des gens comme les interviewés I. Wagner et K. Glaesener, qui préfèrent de travailler à des horaires atypiques et d'autres employés préfèrent travailler à un horaire régulier. C'est donc impossible de généraliser les arguments parmi tous les employés, car tout le monde a des motifs distincts.

Pourtant, nous pouvons souligner que la flexibilité entraîne une meilleure conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle et donc un meilleur état d'esprit, moins de conflits à domicile et une satisfaction générale plus élevée auprès des employés. Lors de notre sondage, 55,5 % ont indiqué qu'un meilleur équilibre entre le travail et la famille est un avantage important, voire très important. Par conséquent, les salariés sont plus motivés au travail, ce que les entretiens et le sondage ont confirmé. Plus de la moitié (55,5 %) se sentent plus motivés, respectivement beaucoup plus motivés, au travail. Le manager de la fiduciaire, L. Muller (2021), a précisé que la motivation et la productivité sont les facteurs les plus importants pour l'entreprise, car elles permettent aux employés d'effectuer un travail d'une bonne qualité. Si la flexibilité permettait un renforcement des conditions de travail et augmentait la satisfaction et la motivation des employés grâce à un meilleur équilibre entre le travail et la famille, alors le télétravail serait avantageux pour tout le monde. D'après L. Muller (2021), il faut néanmoins veiller à ce que la flexibilité et les libertés accordées aux employés n'aient pas de conséquences négatives, comme entraîner une baisse de la qualité du travail et nuire à l'entreprise. Il est donc important de bien coordonner la situation du télétravail parmi les employés afin d'éviter une pénurie d'employés présents et de gérer la non-visibilité des télétravailleurs. Cependant, nous traiterons ce défi plus tard dans ce travail.

4.2.2. Autonomie

En comparant les résultats obtenus lors de notre sondage et des entretiens réalisés avec la théorie, nous constatons qu'ils sont très similaires à la fois au niveau des opportunités et des risques. La majorité des employés de notre entreprise ont indiqué que l'autonomie est un avantage important, voire très important. Grâce aux entretiens, nous avons remarqué que cette autonomie, donc le fait de travailler à son propre

rythme et de s'organiser individuellement, entraîne une meilleure conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle et résulte dans une hausse de la motivation et de la productivité des employés. Or, plus qu'un tiers (37 %) des employés ont indiqué qu'ils sont plus productifs grâce au télétravail.

Toutefois, les inquiétudes et les risques qui ont attiré notre attention lors de la revue de littérature se sont confirmés lors de notre étude de cas. D'un côté, le risque de la perte de contrôle et la non-visibilité sont un élément de préoccupation pour le manager, L. Muller. Il est donc censé faire confiance à ses employés en télétravail et vérifie le travail en contrôlant les résultats. Or, cette approche va être traitée plus tard dans ce chapitre lors de l'analyse des différentes pratiques managériales. De l'autre côté, le risque de la perte de l'identification de l'entreprise et la rupture du lien social constituent un véritable péril pour l'entreprise. Lors des entretiens avec les employés, ceux-ci ont confirmé que cet échange professionnel (conversations, questions, commentaires, etc.) entre collègues leur manque et risque de diminuer la qualité du travail. En outre, les télétravailleurs risquent de perdre leur identification avec la culture de l'entreprise et ne savent plus représenter ses valeurs. Pour combattre cette menace, le manager doit mettre en place différentes pratiques, que nous discuterons plus loin dans ce chapitre.

4.2.3. Gain de temps

Nous observons que les résultats de ce sujet sont très ressemblants à ceux de la partie théorique. Similaire à la théorie, la très grande majorité (88,9 %) estiment la réduction des déplacements comme avantage important, voire très important. Or, seulement un tiers des employés de la *Fiduciaire Muller & Associés SA* considèrent le facteur de la diminution de la fatigue (40,7 %) et du stress (37 %) comme avantage important ou très important. Ces facteurs ne constituent un véritable avantage que pour les personnes ayant un long trajet jusqu'au travail. De ce fait, il paraît logique que parmi les frontaliers, qui ont de manière générale un trajet plus long, beaucoup plus de personnes considèrent la réduction des déplacements comme très importante (92 %) ou importante (8 %) que les résidents luxembourgeois (53 % estiment cet avantage très important et 27 % important). La même tendance était constatée pour la diminution de la fatigue. 58 % des frontaliers estiment l'avantage d'une diminution de la fatigue comme important ou très important contre 33 % des résidents luxembourgeois. Donc, cet avantage n'est pas généralisable parmi tous les employés, mais dépend toujours des employés et de leur trajet jusqu'au travail.

Cependant, pour les employés ayant un trajet plus long, comme pour K. Glaesener et I. Wagner, ce gain de temps et la diminution du stress et de la fatigue constituent un avantage significatif. L'énerverment et le stress causé par le trafic et les embouteillages quotidiens sont supprimés. Ainsi, les télétravailleurs sont plus motivés, plus en forme, plus concentrés, moins énervés et il y a moins de retards les matins, ce

qui apporte un effet positif pour l'entreprise. D'un point de vue écologique, le télétravail peut servir comme solution et ainsi améliorer la situation du trafic sur les routes au Luxembourg ou dans d'autres villes.

4.2.4. Frontières entre la vie professionnelle et la vie privée

Les résultats obtenus grâce au sondage et aux entretiens sont de nouveau similaires à ceux trouvés lors de la partie théorique. Un tiers des employés de la *Fiduciaire Muller & Associés SA* a des difficultés d'instaurer une frontière entre la famille et le travail. Environ 40 % des participants sentent un risque d'être dérangés ou interrompus pendant le travail par leur ménage. Cette menace peut clairement diminuer la concentration des employés et nuire à la qualité de travail et donc à l'entreprise. Or, lors des interviews, les trois interrogés ont indiqué qu'ils n'ont pas de difficulté de séparer le travail de leur vie privée et ne sont pas dérangés pendant le télétravail.

Pourtant, nous avons détecté quelques stratégies lors des recherches scientifiques qui permettent de réduire le risque de mélanger la vie privée et le travail. Presque 75 % des employés possèdent un espace particulier pour pratiquer du télétravail. Les trois interviewés ont confirmé l'importance de télétravailler dans un propre bureau afin de mieux séparer le travail de la vie privée et aussi pour mieux travailler sans être dérangé par sa famille. De plus, 85,2 % des employés informent leur ménage lorsqu'ils télétravaillent afin de diminuer le risque d'être interrompus par sa famille. Or, les trois interviewés ont expliqué que lorsqu'ils se trouvent dans leur bureau, il serait sous-entendu qu'ils sont en train de télétravailler et personne ne les dérange. Enfin, l'établissement des rituels matinaux présente moins d'importance pour les employés, avec seulement 29,6 %, qui en ont beaucoup. Les interviewés ont quand même insisté sur l'importance d'avoir une routine afin de se sentir comme au travail et d'établir une frontière claire entre les deux sphères.

4.2.5. Pratiques managériales

Au sujet des pratiques managériales, nous constatons que certaines pratiques identifiées lors de la revue littéraire sont exercées auprès de la *Fiduciaire Muller & Associés SA*. Pour faire face aux problèmes de la non-visibilité et de la perte de contrôle, le manager de notre étude de cas a établi les mêmes pratiques que la littérature a suggérées. Dû au contrôle à distance, le contrôle par les résultats est le seul moyen possible. Pourtant, un tel contrôle par les objectifs dépend toujours des tâches, qui sont plus facilement contrôlables chez une fiduciaire de cette taille que par exemple chez une grande entreprise. Le retour positif ou négatif des clients est aussi une façon de contrôler la qualité du travail effectué. Ainsi, les télétravailleurs maintiennent leurs libertés et peuvent s'organiser comme ils le souhaitent tant que le travail soit terminé

pour l'échéance. Une nécessité et base du télétravail sont certainement la confiance accordée aux employés. Grâce à la technique de collecte de données, nous pouvons affirmer que l'obtention de la confiance est extrêmement importante pour les employés. Pourtant, la très grande majorité a confirmé que les dirigeants leur octroient assez de confiance. Le manager, L. Muller, a insisté que leur culture et philosophie de leur entreprise familiale se basent sur la liberté et la flexibilité. De ce fait, les dirigeants n'exercent pas de contrôle excessif sur les employés, ni en télétravail ni aux bureaux. Ainsi, les employés obtiennent une plus grande autonomie et responsabilité, ce qui augmente leur motivation et leur productivité. Néanmoins, les employés doivent confirmer cette confiance et réaliser un bon travail et non pas profiter des libertés obtenues. C'est pourquoi les dirigeants contrôlent régulièrement les résultats pour être rassurés. Cependant, ces contrôles sont toujours dans la mesure du respect de la vie privée pour éviter des conflits entre le travail et la famille.

Par ailleurs, pour diminuer le risque de la perte de l'identification avec l'entreprise et du contact social entre les collègues, les dirigeants insistent sur une bonne communication et des rencontres régulières en présentiel. Dès lors, ils souhaitent que le télétravail ne devienne pas la normalité pour pouvoir garder le contact personnel et de la proximité avec les employés. Les trois interviewés ont également confirmé que la présence au bureau est importante et nécessaire pour un bon travail.

Toutefois, il n'y a pas de département de ressources humaines ni de règlements clairs ou de cadre qui régulent le télétravail. Puisqu'il s'agit d'une petite entreprise et d'une culture familiale, les dirigeants ne désirent pas trop réguler et contrôler chaque détail, mais plutôt laisser des libertés et responsabilités aux employés. D'après L. Muller (2021), le manque d'un règlement de disponibilité et de coordination n'a jamais posé de problème. Il se base sur le bon sens de ses employés de ne pas appeler des collègues en dehors des horaires classiques.

4.3. Discussion

Après avoir analysé et interprété les résultats de toutes les variables et des différentes pratiques managériales, nous procéderons à la discussion.

Nous pouvons retenir que, relatif à la *Fiduciaire Muller & Associés SA*, les avantages principaux du télétravail en contexte de la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle sont la flexibilité et le gain de temps. Pour les employés, un argument fondamental est la possibilité d'être plus flexibles pour des situations imprévues, urgentes ou spontanées, mais aussi pour passer plus de temps avec leur famille (surtout pour les personnes ayant des enfants). Le deuxième facteur est le gain de temps, grâce aux réductions des déplacements, particulièrement pour les frontaliers, qui diminue le stress et la fatigue. Ainsi, les télétravailleurs disposent d'un meilleur équilibre entre la vie professionnelle et la famille et peuvent mieux combiner le travail avec des rendez-vous privés. De ce fait, ils sont plus motivés, plus satisfaits, plus concentrés et par conséquent plus productifs au travail. Donc dans le cas idéal, le télétravail peut être avantageux à la fois pour les employés, pour les managers et pour l'entreprise.

Au niveau des risques majeurs du télétravail, nous pouvons identifier la perte de contact entre les employés et la non-visibilité des employés de la part des managers. Selon les interviewés, un risque important du télétravail est la rupture du lien social, la perte des échanges professionnels entre collègues et le risque d'isolation. Ces aspects risquent d'entraîner une perte de l'identification de la culture de l'entreprise, de l'esprit d'équipe et finalement une diminution de la motivation des employés et de la qualité du travail. Le manager, L. Muller, très gêné par la non-visibilité, qui cause une perte du contrôle classique, n'est pas constamment au courant de l'avancement des tâches et des conditions de ses employés.

Pour éviter l'émergence de ces risques et profiter des avantages, les employés, les managers ainsi que l'entreprise doivent faire des efforts pour assurer un télétravail bénéficiaire pour chaque partie, ce qui était bien le cas pour la *Fiduciaire Muller & Associés SA*.

D'un côté, les dirigeants accordent de la confiance et de la liberté aux employés et n'utilisent que le contrôle par les résultats sans exercer un contrôle excessif afin de respecter la vie privée des télétravailleurs. Or, ils insistent sur l'importance des rencontres en physique pour maintenir un bon esprit d'équipe et la proximité. De l'autre côté, les employés de la fiduciaire apprécient cette confiance obtenue et n'exploitent pas ces libertés et la non-visibilité, mais redonnent cette confiance par une bonne qualité de travail. En outre, la grande majorité n'a pas de difficultés d'instaurer des frontières entre la vie privée et le travail, car la plupart disposent d'un propre bureau à la maison et informent son ménage en cas de télétravail afin de ne pas être dérangés.

Toutefois, nous avons remarqué que tous ces éléments ne sont en aucun cas généralisables. Les employés ont tous des situations familiales différentes, possèdent un caractère différent, ont des tâches différentes, habitent à différents endroits, etc. Un certain avantage pour l'un ne l'est pas forcément pour l'autre. Pour les uns, le télétravail peut être un avantage énorme, mais pour les autres le télétravail peut poser des difficultés. De plus, la culture et la taille de l'entreprise jouent un rôle important. La *Fiduciaire Muller & Associés SA* est une petite entreprise familiale qui repose sur une culture de proximité, sur une bonne ambiance, mais aussi sur la confiance, la flexibilité et les libertés. Les avantages et les risques identifiés pour cette société ne le sont certainement pas pour d'autres entreprises et vice versa.

En guise de conclusion, nous pouvons retenir que le télétravail est certainement une méthode de travail bénéficiaire pour toutes les parties, mais plutôt de manière complémentaire. Sur base des résultats du sondage et des entretiens avec les employés et le manager, nous pouvons déduire que le télétravail est un outil parfait pour combiner le travail avec le privé, dans le sens d'être plus flexible en cas d'imprévu, de situations spontanées, de rendez-vous privés ou pour être plus présent pour sa famille. Il faudra donc trouver un bon équilibre entre le télétravail et le travail en présentiel. Néanmoins, le travail au bureau devra être la base et la normalité pour ne pas perdre la proximité et le contact avec les collègues et l'entreprise. Selon le sondage et les entretiens, cette tendance s'est confirmée. 92,6 % des participants souhaitent continuer le télétravail une fois la crise sanitaire terminée. De ce fait, nous constatons que le télétravail a été une bonne expérience pour les employés et pour l'entreprise. En moyenne, les employés opteraient pour une journée et demie par semaine de télétravail pour le futur, ce qui correspond parfaitement aux attentes des dirigeants.

IV. Recul critique

Dans cette dernière partie, nous relèverons d'abord les biais et les limites du travail, plus particulièrement de la méthodologie. Ensuite, sur base de nos résultats et de notre analyse, nous formulerons des recommandations concrètes pour la *Fiduciaire Muller & Associés SA*.

Limites et recherches futures

Une première limitation de ce travail réside dans la subjectivité en ce qui concerne le choix des différentes variables et du traitement des résultats et la méthode de recherche utilisée. Au sujet de la méthodologie qualitative, le choix des personnes interrogées ainsi que des questions posées a résulté de mon propre jugement. De plus, les opinions des interviewés ne reflètent pas forcément l'opinion générale de tous les employés de la société.

Par ailleurs, les résultats de cette étude ainsi que l'analyse ne sont pas généralisables. Comme déjà expliqué dans la méthodologie, ce travail n'est valable que pour une entreprise luxembourgeoise d'une taille, culture et activité similaires. Plusieurs éléments qui sont développés et utilisés pour démontrer certains points semblent assez spécifiques à l'exemple de la *Fiduciaire Muller & Associés SA* et à son caractère d'entreprise familiale. Les différents constats dressés dans ce mémoire ne sont applicables que pour un petit nombre d'organisations et certains aspects doivent être ajustés au cas par cas. Il peut donc être intéressant de développer cette étude à une échelle plus grande dans un contexte international afin de voir si des conclusions similaires peuvent en être tirées. Il serait également intéressant d'examiner si des différences existent entre des entreprises de différentes tailles cultures et étant actives dans différents pays.

En outre, le thème du télétravail étant assez vaste impacte beaucoup d'autres concepts. Ce travail développe en effet certains aspects de façon condensée, comme par exemple l'impact écologique, la situation particulière des frontaliers au Luxembourg, la dimension psychologique et la santé des employés. Les résultats montrent que ce sont des enjeux qui vont avoir de l'influence sur le télétravail et sa mise en place au sein des entreprises comme celle qui est étudiée. Ce travail ne suffit cependant pas à comprendre toutes les particularités de ces liens. C'est pourquoi il pourrait être intéressant de développer ces différents thèmes plus en détail dans d'autres études et d'analyser plus en détail les impacts qu'ils pourraient avoir sur le télétravail.

Recommandations pour la Fiduciaire Muller & Associés SA

Après avoir élaboré une revue de littérature de notre problématique, analysé et interprété les résultats de notre étude de cas et comparé les deux, nous formulerons des recommandations et suggestions pour la *Fiduciaire Muller & Associés SA* afin de faciliter la gestion du télétravail en contexte de la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle.

En premier lieu, les dirigeants devraient mettre en place un règlement clair pour mieux cadrer le télétravail au sein de l'entreprise. La fiduciaire devrait définir les conditions de travail pour les télétravailleurs. Puisque le cadre légal du télétravail présente encore trop de lacunes, il est conseillé que les entreprises prennent leur propre initiative pour ériger une propre réglementation et pour préciser les modalités. Ainsi, la fiduciaire pourrait établir des contrats de télétravail pour bien définir dès le début les conditions et les attentes pour les employés, pour le manager et pour l'entreprise. D'un côté, ce règlement défini permettrait de protéger les employés afin de déterminer des plages de disponibilité pour éviter une disponibilité permanente et des conflits entre la vie privée et la vie professionnelle. De l'autre côté, ce règlement servirait à assurer l'employeur. Les télétravailleurs ont donc une obligation d'être disponibles et joignables pendant un horaire défini. Un tel règlement imposerait par exemple une présence entre 9 h et 12 h et entre 14 h et 17 h. De plus, les employés pourraient répartir le reste de la journée comme ils le souhaiteraient et profiter de la flexibilité.

Un autre conseil est que les dirigeants de la fiduciaire devraient mieux organiser et coordonner le télétravail pour que tous les employés (les télétravailleurs et les travailleurs dans les bureaux) sachent qui est en télétravail. Ainsi, les collègues et la secrétaire seraient au courant qui est en télétravail, en congé ou malade afin d'améliorer l'organisation du télétravail et de garantir qu'un nombre suffisant d'employés soient présents au bureau.

Par ailleurs, la fiduciaire pourrait introduire des formations de conseil sur l'emploi du télétravail pour transmettre aux gens des conditions de réussite du télétravail. Les employés seraient donc informés comment réussir le télétravail grâce à quelques pratiques, comme par exemple d'exercer le télétravail dans un propre bureau, d'informer son ménage, d'établir des rituels matinaux ou encore de construire des frontières entre la vie privée et la vie professionnelle. Même si la grande majorité des employés n'ont pas de problèmes au niveau de conflits entre le travail et la famille et ont recours aux pratiques, une formation de la part d'un professionnel de ce domaine ne peut être que favorable pour tout le monde.

De plus, les dirigeants doivent essayer de garder le plus possible le contact social et la proximité avec les employés. Le manager, L. Muller (2021), a souligné l'importance de la visibilité et de l'esprit d'équipe. C'est pourquoi les dirigeants doivent veiller à ce que les employés viennent régulièrement au bureau et organiser des rencontres en

présentiel régulièrement pour que les télétravailleurs ne perdent pas le contact avec l'entreprise et les collègues.

Finalement, nous conseillons que les dirigeants autorisent le télétravail aux personnes qui le souhaitent, mais pas plus que deux jours par semaine en moyenne pour qu'ils ne travaillent pas plus souvent à domicile qu'au bureau. Les dirigeants devraient spécifier les conditions du télétravail et préciser qu'il s'agisse seulement d'un mode de travail complémentaire pour mieux concilier la vie privée et le travail et ne pas pour échapper au contrôle de présence.

V. Conclusion

Pour conclure ce mémoire, reprenons notre question de recherche « **quels enjeux managériaux liés au télétravail : quelles pratiques pour garantir la conciliation entre la vie professionnelle et la vie privée ? Étude de cas dans la Fiduciaire Muller & Associés SA au Luxembourg** ».

Au vu de notre revue de littérature, nous avons identifié quatre variables qui nous ont orientées à travers la méthodologie et l'analyse des résultats. Ces quatre variables sont notamment : la flexibilité, l'autonomie, le gain de temps et la frontière entre la vie privée et la vie professionnelle. Pour chaque élément, nous avons déterminé les opportunités et les risques à trois niveaux : les employés, les managers et les entreprises. Nous avons constaté que le rôle du manager est central et d'une importance élevée puisqu'il agit comme intermédiaire entre les employés et l'entreprise. Il doit veiller à ce que les employés soient contents et motivés au travail et que les objectifs de l'entreprise soient atteints à temps. Nous avons retenu quatre pratiques managériales principales : le contrôle par les résultats, une bonne communication avec les employés, un type de leadership se basant sur la confiance et un règlement bien défini.

Au regard de notre analyse de terrain au sein de la *Fiduciaire Muller & Associés SA*, nous pouvons retenir que les arguments principaux en faveur du télétravail sont la flexibilité et le gain de temps. La possibilité d'être flexible face à des situations imprévues, urgentes ou spontanées et la réduction des déplacements permettent aux employés de passer plus de temps avec leur famille et diminuent le stress et la fatigue. En résumé, les télétravailleurs ont ainsi un meilleur équilibre entre le travail et la famille et sont plus motivés et plus productifs au travail, ce qui est avantageux pour le manager ainsi que pour l'entreprise. Toutefois, les employés doivent instaurer des frontières entre la vie privée et le travail pour diminuer le risque d'être perturbé pendant le télétravail. Ainsi, des solutions comme télétravailler dans un propre bureau ou informer son ménage en cas de télétravail ont été proposées. Certains inconvénients du télétravail se présentent également pour les managers, qui sont gênés par la non-visibilité et la perte de contrôle et risquent de perdre le contact avec les employés. De ce fait, le contrôle par les résultats est la seule façon de contrôler les employés et par conséquent, la confiance est un élément clé dans le succès du télétravail. En outre, les managers insistent sur l'importance des rencontres en physique pour maintenir un bon esprit d'équipe et garder la proximité avec les employés.

Sur base des résultats du sondage et des entretiens avec les employés et le manager, nous déduisons que le télétravail est un outil parfait pour combiner le travail avec le privé. Le télétravail est une méthode de travail bénéficiaire pour toutes les parties, mais plutôt de manière complémentaire pour ne pas perdre la proximité et le contact avec les collègues et l'entreprise. Selon notre avis, nous recommandons la

pratique du télétravail pour les employés qui le souhaitent, mais de ne pas dépasser une moyenne de deux jours par semaine pour maintenir un équilibre entre le télétravail et le travail au bureau.

Pourtant, un constat fondamental de ce travail est sans doute la non-généralisation de tous ces éléments découverts. D'un côté, au niveau des employés, chacun est dans une situation différente et développe une autre vue sur le télétravail. De l'autre côté, la taille et la culture de l'entreprise jouent un rôle important. C'est pourquoi les résultats et les conclusions de ce mémoire sont limités à des sociétés d'un contexte très similaire. Il serait donc intéressant d'effectuer cette étude dans des entreprises avec un contexte différent (taille, culture, activité, pays) et de comparer les résultats.

Finalement, il serait intéressant de réaliser une étude similaire dans quelques années pour analyser l'évolution du télétravail. Est-ce que le télétravail sera un véritable mode de travail qui s'est imposé ou est-ce que les employés retomberont dans leur habitude du travail en présentiel ?

VI. Bibliographie

Ajzen, M., Donis, C. et Taskin, L. (2015). Kaléidoscope des nouvelles formes d'organisation du travail : L'instrumentalisation stupide d'un idéal collaboratif et démocratique. *Gestion* 2000, 32 (2), 125-147. Doi : <https://doi.org/10.3917/g2000.323.0125>

Allen, T., Golden, T. et Shockley K. (2015). How effective is Telecommuting? Assessing the Status of our Scientific Findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16 (2), 40-68. DOI: 10.1177/1529100615593273.

ANACT. (2014). Télétravail : codes et enjeux d'une organisation hors les murs. *Travail & Changement* N° 353.

Bobillier-Chaumon, M. (2003). Évolutions techniques et mutations du travail : émergence de nouveaux modèles d'activité. *Le travail humain*, 2:161. Récupéré le 28 décembre de <https://www.cairn.info/revue-le-travail-humain-2003-2-page-161.htm>

Askenazy, P. et al. (2007). *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser*. Paris : L'institut national de la statistique et des études économiques (INSEE).

Brunelle, E. (2010). Télétravail et leadership : déterminants des pratiques efficaces de direction. *Management international*, 14 (4), 23-34. Doi : <https://doi.org/10.7202/044657ar>

Bryman, A. (2016). *Social research methods*. Oxford university press.

Chambre des salariés Luxembourg (CSL). (2002). *Présentation des résultats de la 8ième enquête du Quality of work Index*. Luxembourg : Chambre des salariés Luxembourg (CSL).

Chambre des salariés Luxembourg (CSL). (2018). Le télétravail au Luxembourg. *Socionews*, N° 4/2018. Récupéré le 27 avril de <https://www.csl.lu/fr/publications-newsletters/newsletters/socionews/2018>

Chambre des salariés Luxembourg (CSL). (2020). Les différentes formes de télétravail et leur impact sur la qualité de vie au travail et le bien-être des salariés. *Newsletter* N° 4/2020. Récupéré de <https://www.csl.lu/fr/publications-newsletters/newsletters/better-work/all>

Conseil économique et social (CES). (2020). *Le télétravail au Luxembourg*. Luxembourg : CES. Récupéré de <https://ces.public.lu/dam-assets/fr/avis/themes-europeens/2020-teletravail.pdf>

Craipeau, S. (2010). Télétravail : le travail fluide. *Quaderni. Communication, technologies, pouvoir*, (71), 107-120.

Dambrin, C. (2005). *Le contrôle à distance ou l'autocontrôle par les technologies : Les cas des commerciaux* (Thèse de doctorat). Université Paris Dauphine, Paris. Récupéré le 15 mars 2021 de <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00472687/document>

De Ridder, M., Rousseau, A., Taskin L. & Terlinden, L. (2018). *Collaboration et participation : Développement d'un outil d'autodiagnostic*. Louvain : UCL. Récupéré de https://alfresco.uclouvain.be/alfresco/service/guest/streamDownload/workspace/SpacesStore/375fdc37-5394-45f2-8ae2-424393380ba6/Axe%201_Rapport%20complet.pdf?guest=true

Desbarats, I. (2013). Entre la protection des salariés et la performance de l'entreprise : La gestion d'un droit français du télétravail. *Les Cahiers de droit*, 54 (2-3), 337-358. doi : 10.7202/1017616ar

Dingel, J. et Neiman, B. (2020). *How many jobs can be done at home?* Cambridge : National Bureau of Economic Research. Récupéré de https://www.nber.org/system/files/working_papers/w26948/w26948.pdf

Dumas, M. et Ruiller, C. (2014). Le télétravail : Les risques d'un outil de gestion des frontières entre vie personnelle et vie professionnelle ? *Revue Management & Avenir*, 2014/8 (N° 7), 71-95.

Eurofound and the International Labour Office. (2017). *Working anytime, anywhere: the effects on the world of works*. Luxembourg & Geneva: Eurofound and the International

Labour Office. Récupéré le 15 décembre 2020 de <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2017/working-anytime-anywhere-the-effects-on-the-world-of-work>

Eurofound. (2020), *Telework and ICT-based mobile work: Flexible working in the digital age*. New forms of employment series. Luxembourg : Eurofound. Récupéré le 5 mai de <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2020/telework-and-ict-based-mobile-work-flexible-working-in-the-digital-age>

Eurostat (2020). *How usual is it to work from home?* Récupéré le 7 mars 2021 de <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20200424-1>

Eurostat (2020). *Flexibility at work – statistics*. Récupéré le 10 mars 2021 de https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Flexibility_at_work_statistics#European_workers_with_high_degree_of_flexibility_in_taking_few_hours_off_or_couple_of_days_of_leave_at_short_notice

FEDIL. (2020). *L'avenir du télétravail suite à la pandémie du Covid-19*. Récupéré le 30.12.2020 de <https://www.fedil.lu/fr/publications/lavenir-du-teletravail-suite-a-la-pandemie-du-covid-19/?pdf>

Felstaed, A., Jewson, N. & Walters, S. (2003). Managerial Control of Employees Working at Home. *British Journal of Industrial Relations* 41(2):241.64.

Fernandez, V., Guillot, C., Marraud, L. (2014). Télétravail et travail à distance équipé. Quelles compétences, tactiques et pratiques professionnelles ? », *Revue française de gestion* 40 (238).101-118. doi: org/10.3166/RFG.238.101-118

Feltes, T. (2021, 20 avril). *Employé du département de la comptabilité dans la Fiduciaire Muller & Associés SA*. [Entretien]. Strassen.

Glaesener, K. (2021, 15 avril). *Employé du service payroll dans la Fiduciaire Muller & Associés SA*. [Entretien]. Strassen.

Graglia, D. (2021). *Combien de réponses pour des résultats statistiquement significatifs ?* Récupéré le 20 mai de <https://fr.surveymonkey.com/curiosity/how-many-people-do-i-need-to-take-my-survey/>

Hauret, L. (2019). *Télétravailler : Opportunités, choix et bénéfices*. Luxembourg : Luxembourg Institute of SocioEconomic Research (LISER). Récupéré le 27 avril de <https://www.liser.lu/?type=news&id=1742>

Jacquemin, C., Rousseau, A., Stinglhamber, F. et Terlinden, L. (2018). *Management à distance*. Louvain : Université catholique de Louvain. Récupéré de <https://alfresco.uclouvain.be/alfresco/service/guest/streamDownload/workspace/SpacesStore/540bcb6c-f71f-46a7-a4bb-4280750d3d47/Axe%20Rapport%20complet.pdf?guest=true>

Kilic, S. (2018). Équilibre vie personnelle-vie professionnelle, Soutien social, Engagement et Satisfaction au travail : une analyse des effets médiateurs. *Revue de gestion des ressources humaines*, 1 (107), 23-33. Doi : 10.3917/grhu.107.0023.

Lasfargue, Y. et Fauconnier, S. (2019). *Guide Obergo du télétravail salarié. Négocier et organiser le télétravail*. Villeneuve La Garenne : Obergo.

Leclercq-Vandelannoite, A & Isaac, H. (2013). Technologies de l'information, contrôle et panoptique : Pour une approche deleuzienne. *Système d'information & management*, 18 (2), 9-36. doi : 10.3917/sim.132.0009

Legardinier, A. (2013). *Comment limiter les biais liés aux choix des échelles de mesure dans les études marketing ?* (Mémoire en Master). Université Grenoble Alpes, Grenoble. Récupéré de <https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00933905/document>

Ministère des Finances. (2020). *Covid-19 : Mesure exceptionnelle entre le Luxembourg et la Belgique concernant le télétravail des travailleurs transfrontaliers*. Luxembourg : Le Gouvernement du Grand-Duché de Luxembourg. Récupéré le 27 avril de https://gouvernement.lu/fr/actualites/toutes_actualites/communiques/2020/03-mars/16-lux-be-teletravail.html

Muller & Associés. (2021). *Muller & Associés*. Récupéré le 9 mai de <https://muller.eu.com>

Muller & Associée. (2021). *Réunion d'information & Organigramme*. Luxembourg : Fiduciaire Muller & Associés SA

Muller, L. (2021, 22 avril). *Associés et administrateur délégué de la Fiduciaire Muller & Associés SA*. [Entretien]. Strassen.

Lugen, M. (2019). Petit guide de méthodologie de l'enquête. Récupéré le 8 mai de https://igeat.ulb.ac.be/fileadmin/media/publications/Enseignement/Petit_guide_de_méthodologie_de_l_enquête.pdf

Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Économie sociale et solidaire. (2016). *Convention relative au régime juridique du télétravail*. Luxembourg : Le Gouvernement du Grand-Duché de Luxembourg. Récupéré le 27 avril de <http://legilux.public.lu/eli/etat/leg/rgd/2016/03/15/n6/jo>

OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques). (2014). Améliorer le bien-être. *Études économiques de l'OCDE*, 12 (12), 65-94. Récupéré de <https://www.cairn.info/revue-etudes-economiques-de-l-ocde-2014-12-p-65.htm>

Ollivier, D. (2017). Le succès du télétravail. *Études*, 33-46. doi : [org/10.3917/etu.4244.0033](https://doi.org/10.3917/etu.4244.0033).

Paquet, G., Schrooten, V. et Simon, S. (2018). *Réaliser et rédiger son mémoire en gestion*. Syllabus. ICHEC, Bruxelles.

Pontier, M. (2014). Télétravail indépendant ou télétravail salarié : quelles modalités de contrôle et quel degré d'autonomie. *La Revue des Sciences de Gestion*, N° 265, 31-39. Doi : doi.org/10.3917/rsg.265.0031

Roller, C. (2021, 22 – 28 avril). *Questionnaire sur le télétravail*. [Sondage]. Strassen

Scaillerez, A. et Tremblay, D. (2016). Le télétravail, comme nouveau mode de régulation de la flexibilisation et de l'organisation du travail : Analyse et impact du cadre légal européen et nord-américain. *Revue de l'organisation responsable*, 11 (2016/1), 21-31. Doi : DOI 10.3917/ror.111.0021

Statec (Institut national de la statistique et des études économiques du Grand-Duché de Luxembourg). (2019). *Rapport travail et cohésion sociale – L'État social et le bien-être de la société luxembourgeoise*. Luxembourg : STATEC. Récupéré le 27 avril de <https://statistiques.public.lu/fr/publications/series/analyses/2019/analyses-02-19/index.html>

Statec (Institut national de la statistique et des études économiques du Grand-Duché de Luxembourg). (2020). Le télétravail explose : une expérience jugée positive par la majorité des travailleurs. *STATNEWS*. N° 15. Récupéré le 7 mars 2021 de <https://statistiques.public.lu/fr/actualites/population/travail/2020/05/20200519/20200519.pdf>

Taskin, L. (2006). Télétravail : Les enjeux de la déspatialisation pour le management humain. *Revue Interventions économiques*, N° 34, doi : 10.4000/interventionseconomiques.680.

Taskin, L. (2006). Le télétravail en manque de régulations. *Regards économiques*, N° 37, doi.org/10.14428/regardseco2006.02.01

Taskin, L. (2020). *Pourquoi il ne faut pas abuser du télétravail*. Récupéré de <https://www.lalibre.be/debats/opinions/pourquoi-il-ne-faut-pas-abuser-du-teletravail-5f3ab4c3d8ad5862198f8762>

Taskin, L. et Vendramin, P. (2004). *Le télétravail, une vague silencieuse - Les enjeux socio-économiques d'une nouvelle flexibilité*. Louvain : UCL. Récupéré de https://www.researchgate.net/publication/342409646_Le_teletravail_une_vague_silencieuse_-_Les_enjeux_socio-economiques_d'une_nouvelle_flexibilite

Tremblay, D. -G., Chevrier, C., & Di Loreto, M. (2006). Le télétravail à domicile : Meilleure conciliation emploi-famille ou source d'invasion de la vie privée ? *Revue*

Interventions économiques. Papers in Political Economy, (34). Doi : <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.689>

Vargas, L. (2020). *COVID-19 unleashed the potential for telework – How are workers coping?* Récupéré le 15 mars 2021 de <https://www.eurofound.europa.eu/fr/publications/blog/covid-19-unleashed-the-potential-for-telework-how-are-workers-coping>

Wagner, I. (2021, 20 avril). *Employé du service payroll dans la Fiduciaire Muller & Associés SA.* [Entretien]. Strassen.