

Haute Ecole  
Groupe ICHEC – ECAM – ISFSC



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

***Dans quelle mesure le travail à distance impacte -t-il  
l'engagement organisationnel des employés d'Argafin ?***

Mémoire présenté par :

**Mathilde HEYMANS**

Pour l'obtention du diplôme de :

**Master en gestion de l'entreprise**

Année académique 2020-2021

Promoteur :

**Charlotte DURIEUX**



Haute Ecole  
Groupe ICHEC – ECAM – ISFSC



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

***Dans quelle mesure le travail à distance impacte -t-il  
l'engagement organisationnel des employés d'Argafin ?***

Mémoire présenté par :

**Mathilde HEYMANS**

Pour l'obtention du diplôme de :

**Master en gestion de l'entreprise**

Année académique 2020-2021

Promoteur :

**Charlotte DURIEUX**

Boulevard Brand Whitlock 6 - 1150 Bruxelles

## Remerciements

*Je tiens à remercier tout d'abord Madame Durieux pour sa disponibilité à tout moment, pour les précieux conseils prodigués et l'aide apportée tout au long de cette année à l'occasion de la réalisation de ce mémoire.*

*J'adresse mes sincères remerciements au personnel de l'entreprise d'Argafin pour m'avoir si bien accueillie pendant mon stage et pour m'avoir accordé du temps bien que celui-ci est très précieux et plus particulièrement à Sarah, qui m'a permis de prendre du temps pour mon mémoire malgré mon stage.*

*Je souhaite également remercier l'ensemble du corps professoral de l'ICHEC pour m'avoir permis d'acquérir et de maîtriser les compétences et concepts nécessaires à la rédaction de ce mémoire. Merci à ma famille et à mes amis pour leurs encouragements et soutiens continus durant ces 5 années d'étude à l'ICHEC.*

*Enfin, je tiens aussi à remercier ma grand-mère, mon parrain et ma marraine ainsi que Jeanne Buffet pour leur travail de relecture.*

## *Engagement Anti-Plagiat du Mémoire*

« Je soussigné, HEYMANS, Mathilde, étudiante en master 2 en gestion de l'entreprise à l'ICHEC, 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

Introduction générale .....	1
<b>Partie 1 : Partie théorique</b> .....	3
Chapitre 1. La recherche théorique .....	3
1.1    Le travail à distance.....	3
1.1.1    La définition.....	3
1.1.2    Les différentes formes de travail à distance .....	3
1.1.3    Les caractéristiques .....	5
1.1.4    Les avantages, les difficultés et les inconvénients du travail à distance.....	7
1.2    L'engagement organisationnel.....	12
1.2.1    La définition et l'évolution du concept .....	12
1.2.2    Le modèle de l'engagement organisationnel de Meyer et Allen .....	13
1.2.3    Les déterminants.....	14
1.2.4    L'impact de l'engagement organisationnel .....	16
1.2.5    L'influence des pratiques GRH sur la mobilisation des employés.....	19
<b>Partie 2 : L'étude empirique</b> .....	24
Chapitre 2. Le terrain d'étude .....	24
2.1    La présentation d'Argafin.....	24
2.1.1    La mission et les activités .....	25
2.1.2    La structure d'Argafin.....	25
2.1.3    La culture d'entreprise .....	26
2.2    Le terrain de recherche .....	27
2.3    L'élaboration de la problématique.....	28
Chapitre 3. La méthodologie .....	29
3.1    La question de recherche .....	29
3.2    Les outils de récolte des données .....	29
3.2.1    Étude qualitative et démarche inductive .....	29
3.2.2    La présentation des personnes interviewées .....	30
3.2.3    Les indicateurs de mesure.....	31

3.2.4	Le guide d'entretien .....	32
3.2.5	La méthode d'analyse des données .....	32
Chapitre 4. L'analyse des données.....		32
4.1	Le travail à distance.....	33
4.1.1	Les formes de travail à distance .....	33
4.1.2	La communication .....	34
4.1.3	L'autonomie et la flexibilité.....	36
4.1.4	Les avantages et inconvénients perçus.....	36
4.1.5	Le contrôle.....	37
4.1.6	La charge de travail .....	38
4.2	L'engagement organisationnel.....	39
4.2.1	L'engagement affectif .....	39
4.2.2	L'engagement continu.....	44
4.2.3	L'engagement normatif.....	44
4.3	L'impact du travail à distance.....	45
4.3.1	La communication et la relation avec les collègues .....	45
4.3.2	La satisfaction .....	46
4.3.3	L'engagement organisationnel des employés.....	46
Chapitre 5. L'interprétation des données .....		47
5.1	Le travail à distance chez Argafin .....	47
5.1.1	Les caractéristiques spécifiques au travail à distance chez Argafin .....	48
5.1.2	Les perceptions du travail à distance par les employés d'Argafin .....	50
5.2	L'engagement organisationnel chez Argafin.....	51
5.2.1	L'engagement affectif .....	51
5.2.2	L'engagement continu.....	55
5.2.3	L'engagement normatif.....	56
Chapitre 6. La discussion des données.....		57
6.1	La présentation des résultats .....	58
6.1.1	L'impact de la communication à distance .....	58
6.1.2	L'impact de la distance physique .....	59
6.1.3	L'impact de l'autonomie .....	60
6.1.4	L'impact du contrôle à distance .....	60
6.1.5	L'impact de la charge de travail .....	61

6.2	Le recul critique.....	62
6.3	Les recommandations .....	63
6.3.1	Le partage d'informations.....	64
6.3.2	Le partage du pouvoir .....	65
6.3.3	Les compétences .....	65
6.3.4	Les récompenses .....	66
6.4	Les limites de la recherche .....	66
Chapitre 7. La conclusion générale .....		67
La bibliographie .....		70



# Introduction générale

Le monde du travail, au cours de ces trente dernières années, a énormément évolué. Les Technologies de l'Information et de la Communication (appelées aussi TIC) sont pour une grande partie responsables de ces changements (Ollivier, 2019). En effet, depuis leur apparition dans les années 50, elles ont permis l'automatisation des machines pour ensuite former l'informatique individuelle et les technologies sur internet (Centre d'analyse stratégique, 2012). De plus, les TIC se sont liées aux technologies qualifiées de mobiles qui se sont implantées au cœur de notre société expliquant leur omniprésence dans nos vies quotidiennes. Les technologies de l'information et de communication sont constituées d'éléments sociaux, technologiques et organisationnels interconnectés rendant possible la mobilité physique et sociale des acteurs de notre société (Leclercq, Isaac et Kalika, 2013).

Elles peuvent être utilisées dans la sphère privée comme professionnelle. Ces technologies ont également rendu perméables les frontières physiques des acteurs avec leur travail et leur vie privée, impactant directement le fonctionnement des organisations ainsi que les notions liées au travail (Leclercq, et al., 2013).

En effet, les TIC ou technologies mobiles ont beaucoup impacté l'autonomie et le contrôle du travail favorisant également les pratiques de déspatialisation du travail expliquant l'augmentation de lieux dits "hors murs de l'entreprise" et la popularité du travail à distance (Centre d'analyse stratégique, 2012). Dans ce contexte, les organisations doivent répondre à de nouveaux critères en matière d'adaptabilité et de flexibilité, tout ça à moindre coût. C'est pourquoi de nouvelles pratiques voient le jour. Le rapport à l'espace et au temps ne sont plus ce qu'ils étaient au regard des valeurs traditionnelles du travail comme par exemple travailler dans les bureaux de l'organisation (Ollivier, 2019). Le développement de ces nouvelles techniques a poussé à l'individualisation de la relation du travail, à de nouvelles formes d'organisation du travail telles que le télétravail, le travail mobile et les espaces partagés (Ollivier, 2019).

Il y a quelques années, l'utilisation de ces nouvelles pratiques n'était pas courante dans tous les secteurs et organisations de notre pays. Malgré l'augmentation du nombre de travailleurs à distance, beaucoup d'entreprises et d'employeurs restaient encore réticents quant à son implémentation au sein de leurs organisations. Toutefois, la crise du coronavirus et le confinement ont forcé de nombreuses organisations et travailleurs à travailler à domicile. Cela a engendré la transition vers le travail à distance dans les organisations beaucoup plus rapidement et un peu partout dans le monde (Lallement, 2020). Nombreux prédisent une augmentation des personnes travaillant depuis chez elles, même après la crise (Soyez, 2020).

C'est la raison pour laquelle il importe de s'interroger sur l'impact que peuvent engendrer ces nouvelles formes de travail sur les travailleurs et surtout sur leur niveau d'engagement.

Dès lors la problématique de recherche de ce mémoire s'articule autour de la question « Dans quelle mesure le travail à distance impacte-t-il l'engagement organisationnel des employés d'Argafin ? ». Afin d'aborder cette problématique, nous allons effectuer des interviews auprès des employés de l'entreprise concernée, Argafin. L'ambition de ce mémoire est dans un premier temps de comprendre comment le travail à distance s'applique chez Argafin et dans un second temps comment celui-ci peut impacter l'engagement organisationnel des employés évoluant dans cet environnement.

Ce mémoire s'articule en deux parties, la première établit le cadre théorique lié à la question de recherche alors que la seconde développe une analyse empirique des données récoltées. La première partie présente les différents concepts mobilisés tout au long de ce travail. La partie empirique comprend quant à elle cinq chapitres et contiendra dans le premier chapitre la présentation du terrain d'étude et l'élaboration de la problématique. Le second exposera la méthodologie utilisée afin de répondre à la question de recherche. Le troisième chapitre consistera en l'analyse et le quatrième à l'interprétation des entretiens. La discussion des résultats et des limites de la recherche sera abordée dans le dernier chapitre comprenant également les recommandations. Enfin, notre mémoire se clôturera par la conclusion générale.

# Partie 1 : Partie théorique

## Chapitre 1. La recherche théorique

Cette première partie est consacrée à la revue de la littérature avec pour objectif d'appréhender les concepts clés, porteurs de ce mémoire. Je vais me concentrer sur le travail à distance et l'engagement organisationnel en commençant par les définir puis les expliquer et spécifier les caractéristiques et les implications de ces concepts pour le monde du travail. Ce qui permettra d'identifier les éléments qui impactent l'engagement organisationnel dans un contexte de travail à distance pour répondre à notre question de recherche.

### 1.1 Le travail à distance

#### 1.1.1 La définition

Le travail à distance est une notion vaste qui rassemble de nombreux modes d'organisation et de nombreuses pratiques professionnelles liées ensemble par un dénominateur commun qui est "à distance", mot aussi flou qu'ambigu (Storhayne & Bouvard, 2013). En effet, ce concept est présent depuis le 19<sup>ème</sup> siècle. Cependant, avec l'essor technologique de ces dernières années, le terme englobe une grande quantité de nouvelles conditions de travail. C'est pourquoi le travail à distance se définit dans ce contexte comme : *"une modalité d'exercice du travail réalisée individuellement ou collectivement qui fait usage de technologies numériques pour s'effectuer, de manière permanente, régulière ou occasionnelle, en différents lieux et selon diverses temporalités."* (Valléry et al, 2019, pg 433)

Selon Digital Wallonia (2019), le travail à distance serait composé de diverses pratiques englobant toutes les formes de travail accomplies hors du principal établissement de l'entreprise et s'appliquant à toutes les unités dispersées d'une entreprise. Dans les paragraphes suivants, il s'agit de décrire les différents contextes dans lesquels le travail à distance se décline.

#### 1.1.2 Les différentes formes de travail à distance

Afin de comprendre le travail à distance, il faut bien contextualiser celui-ci en évoquant les situations concrètes. Celles-ci englobent :

- Le travail à domicile qui désigne un travail où le salarié et son supérieur ont une relation de subordination, dans laquelle il n'y a pas de contrôle direct (Jacquemin et al, 2018).  
Il faut savoir que tout au long de l'histoire, le travail à domicile a existé, comme dans le secteur de l'artisanat où cette pratique est populaire (Ollivier, 2019). Cependant, avec l'avènement des nouvelles technologies, le concept a laissé place à une autre forme qui est le télétravail à domicile, exporté à des secteurs différents. Ce constat ne fait que s'accroître grâce à l'assouplissement des organisations et à l'apparition de nouveaux métiers (Jacquemin et al., 2018). Le télétravail à domicile peut s'effectuer de manière ponctuelle donc selon un horaire précis chaque semaine ou bien de manière plus aléatoire. Cependant, dans ce cas-ci, les travailleurs ont recours aux TIC et gardent toujours un lien avec l'entreprise ce qui le différencie du concept d'uniquement travailler depuis son domicile. Récemment, la crise du coronavirus a contraint de nombreuses organisations et secteurs à obliger les employés à effectuer du travail à domicile ce qui a permis l'acceptation de cette pratique. De ce fait, cette pratique s'est répandue beaucoup plus rapidement que dans un environnement "normal", avant crise (Ollivier, 2019).
- Le travail nomade : dans ce type de travail, le travailleur n'a pas de lieu fixe. L'exemple le plus représentatif est celui d'un commercial qui se déplace continuellement dans une zone définie afin de voyager de client en client (ex : délégué-médical, un livreur ...). Malgré le fait qu'il n'a pas de lieu fixe, l'employé dispose d'un équipement qui lui permet de rester en contact constant avec l'organisation. Selon le modèle de Taskin (2010), cela peut aussi être appelé télétravail mobile.
- Le travail directement chez le client ou les équipes virtuelles : de nombreuses personnes effectuent des missions, pour une courte ou longue durée, pour un client de leur organisation. Pour ce faire, les employés en question vont se déplacer, pour la durée du contrat, chez le client afin d'effectuer le mieux possible leurs missions. Les métiers qui sont généralement visés pour ce type de travail à distance sont la consultance, le développement informatique, la restauration, l'entretien et la sécurité des installations... (Ollivier, 2019).
- Les co-working spaces : les télécentres ou les co-working sont des lieux d'espaces de bureaux partagés, hébergeant des travailleurs d'une ou de plusieurs entreprises. Ils visent à maintenir un contact et à fournir des services partagés comme des salles de réunion, un accès internet rapide ou encore une cuisine. (Ollivier, 2019)

- Le travail virtuel mobile : dans ce cas, une personne peut avoir des collaborateurs implantés sur plusieurs sites. Cette personne doit dès lors voyager entre des sites parfois très distants les uns des autres. Ça peut être le cas d'un manager qui doit se partager entre les collaborateurs (Ollivier, 2019).

Dans le contexte de mon mémoire, les formes de travail à distance qui m'intéressent sont un mix entre plusieurs formes. Les consultants travaillent généralement chez les clients, cependant ils changent de clients plusieurs fois par semaine. Malheureusement, depuis la pandémie beaucoup de consultants effectuent uniquement du travail à domicile dit « télétravail ». Ces types de formes de travail auront un impact direct sur les résultats de mon mémoire.

### 1.1.3 Les caractéristiques

#### a. Le degré d'usage des TIC :

Une des caractéristiques principales des organisations et des employés travaillant à distance est l'utilisation des technologies d'information et de communication communément appelées TIC. En effet, malgré la distance, les membres d'une entreprise doivent continuer à communiquer entre eux et avec leur entreprise via l'intermédiaire des TIC (Taskin, 2010). Depuis plus de 20 ans, de nombreux outils numériques ont été inventés afin de faciliter les échanges (Taskin, 2010) (Ollivier, 2019).

- Les TIC peuvent être dites synchrones, c'est dire les outils comme le téléphone, la messagerie instantanée ou les outils de vidéoconférence. Le téléphone, les appels audios ou encore Skype semblent bien intégrés dans les moyens de communication des équipes à distance. Avec l'augmentation des jeunes dans les entreprises, la messagerie commence à prendre de l'importance, car les travailleurs sont déjà bien habitués à l'utiliser dans la sphère privée (Jacquemin, et al., 2018).
- La seconde catégorie correspond aux outils de communication dits asynchrones qui sont composés d'e-mails, l'intranet, *page who's who*, *sharepoints* et les réseaux sociaux. Cependant, ce sont des outils dont la communication ne se fait pas en temps réel. C'est pourquoi leur utilisation est moins répandue dans les équipes à distance. Toutefois, les e-

mails restent toujours l'outil le plus privilégié pour communiquer avec une autre personne dans la sphère professionnelle (Jacquemin, et al., 2018).

Plus le degré d'utilisation des TIC est élevé dans le cadre d'une activité professionnelle, plus les organisations vont avoir tendance à employer des logiciels de travail collaboratif et une plus grande quantité et diversité d'outils de communication (Taskin, 2010). Plus l'organisation emploie des technologies de communications virtuelles, plus les employés vont avoir la possibilité et l'envie de travailler à distance, car leur environnement technologique et organisationnel le leur permet (Ligurgo, 2019).

#### *b. Le degré de déspatialisation ou de distance physique*

La déspatialisation se définit d'après Taskin comme : " l'intensité avec laquelle la déspatialisation remet en cause les pratiques existantes, tant pour le travailleur que pour le management." (Taskin, 2010, p.61). Donc, cela ne prend pas seulement en compte la distance physique, il faut également tenir compte de la distance psychosociologique liée à l'éloignement au sens large de l'organisation avec les collègues, les managers, les espaces communs, etc. (Taskin, 2006).

Dans la définition ci-dessus, on entend par distance physique, la distance géographique du travailleur avec son organisation ou les membres de son équipe. On peut estimer que plus celle-ci sera grande moins les interactions en face à face seront nombreuses et moins celles-ci seront informelles de par la quantité d'informations à échanger en un temps limité (Ollivier, 2019).

Le degré de déspatialisation est déterminé en fonction de la fréquence de l'arrangement (la proportion du temps du travailleur à travailler à distance) et le degré d'isolement du travailleur (c'est-à-dire le degré d'importance des interactions face à face dans le cadre de l'exécution du travail). Concernant l'isolement d'un travailleur, celui-ci n'est pas que physique, mais également social, par le manque de soutien, de compréhension ... (Taskin, 2006).

#### *c. Le degré d'autonomie du travailleur*

Cette caractéristique du travail à distance est liée au contrôle qu'a l'employé sur son travail et sur l'organisation de celui-ci, par exemple sur sa possibilité de fixer ses horaires (Taskin, 2010). Donc l'autonomie est automatiquement liée au contrôle qui est différent à distance qu'en face en face. Cette autonomie va passer par l'individualisation de chaque travailleur et par le fait que chaque situation de chaque personne est basée sur des éléments propres à chacun comme le talent, le salaire, la motivation... C'est pour cela que chaque employé est responsable de son futur et de l'évolution de son travail (Taskin, Vendramin, & Braemscheute, 2004). Les personnes travaillant à distance ont tendance à rechercher cette autonomie et à en vouloir le plus possible, c'est également la raison pour laquelle les organisations donnent de plus en plus d'autonomie afin

d'accroître l'implication et la satisfaction des employés. Cependant, si on octroie plus d'autonomie et de surcroît plus de responsabilités sur les épaules de l'employé cela augmente également le poids de la charge mentale.

#### 1.1.4 Les avantages, les difficultés et les inconvénients du travail à distance

##### *a. Pour le travailleur*

- Impact sur le trafic urbain et la pollution

En effet, de nos jours, dans les grandes villes du monde, tous les matins, de nombreux travailleurs sont retenus dans les embouteillages pendant de longues minutes voire des heures pour arriver à leur lieu de travail. Par exemple, en 2019, les Belges auraient passé plus de 195 heures dans les bouchons (Echos, 2019). En plus d'empiéter sur les horaires des travailleurs, cela représente un coût énorme pour les entreprises, c'est pourquoi le travail à distance de type télétravail ou travail à domicile peut être bénéfique pour chacun individuellement. Cependant, en temps normal, le nombre de travailleurs bénéficiant de ces conditions est très faible et représente un faible impact environnemental (Taskin et al., 2004). Mais depuis la crise du coronavirus et l'obligation pour un grand nombre de travailleurs d'effectuer du télétravail, on a démontré l'impact positif de cette méthode sur les embouteillages. La congestion sur les autoroutes flamandes a connu une diminution de plus de 65% en octobre dernier. Ce phénomène continue au mois de janvier 2021, les autorités ont enregistré une diminution de 36% de congestion comparée à la même époque en 2020 (Vlaams verkeerscentrum, 2021). Le Bureau fédéral du Plan a publié une étude qui montre que le télétravail est une partie de la solution dans la décongestion des routes (BFP, 2020).

- Une flexibilité des horaires et une plus grande autonomie

Sachant que les travailleurs à distance ne doivent pas se rendre dans les bureaux de leur organisation et donc faire la route jusque-là, ils possèdent une plus grande flexibilité dans la gestion de leurs temps de travail (Ligurgo, 2019). Ils possèdent également une grande autonomie dans le choix du lieu où ils effectuent leur travail (à la maison, un coworking space ...) parfois aussi dans la façon dont ils peuvent exécuter les tâches. L'augmentation de l'autonomie qu'on leur offre permet, entre autres, d'améliorer également leur engagement et leur satisfaction, ce qui contribue à long terme à la préservation de leurs talents (Jensen, Perry, Rubiono & Hunter, 2017).

Cependant, pour d'autres, le travail à distance peut également amener des difficultés face à leur autonomie. En effet, certains peuvent se sentir perdus et démunis face au manque de soutien dans leur travail. De ce fait, la personne doit se débrouiller toute seule en cas de problème demandant de trouver des solutions qui peuvent dépasser les capacités de cette personne.

Cela peut créer une vraie souffrance psychosociale et amener cette personne à ne pas se sentir soutenue et à souffrir d'isolement ce qui peut, à long terme, amener des maladies comme la dépression (Matz & Masuy, 2020).

- Un impact sur la concentration et la productivité des travailleurs

En effet, un des problèmes lorsque des personnes travaillent dans les locaux de leur organisation, c'est la distraction que d'autres travaillant dans le même environnement peuvent créer. Il est démontré que lorsque des individus travaillent sur des tâches simples et connues, la présence d'autrui ne fait que les motiver et leur donner envie de travailler plus rapidement. Cependant, lorsque ces mêmes individus effectuent des tâches complexes et non connues, la présence d'autrui peut être perçue comme une distraction et peut diminuer la précision et affecter le degré de stress de l'individu (Ligurgo, 2019). De plus, il est démontré que les gens ont tendance à moins solliciter les collaborateurs lorsqu'ils travaillent à distance de peur de les déranger, ce qui de ce fait diminue la possibilité de déranger des collègues.

Par rapport, à l'augmentation de la productivité des travailleurs à distance, c'est vrai que nombreux confessent qu'ils sont plus productifs en télétravail, car ils travaillent plus d'heures qu'ils ne le feraient au bureau afin de pouvoir finir le travail requis. On peut souligner aussi que généralement les personnes plus productives, le sont aussi, car travailler à distance renforce leur satisfaction dans leurs organisations et leurs intérêts dans leur travail. C'est-à-dire qu'ils vont travailler d'autant plus dur pour montrer leur reconnaissance envers leurs organisations qui leur laissent la possibilité de travailler depuis chez eux. En effet, ils se sentent dans un environnement qui leur correspond mieux et leur bien-être au travail est meilleur et de surcroît leur satisfaction aussi. (Felstead & Henseke, 2017).

- La communication

Le travail à distance a certains effets positifs comme expliqué précédemment, cependant la communication à distance via les technologies actuelles pose également certains problèmes.

En effet, à cause de la distance, certains moments privilégiés comme la pause-café qui donne lieu à une communication informelle et plus spontanée n'existent plus. Ce genre de contacts favorise la mise en commun d'informations et des échanges de services entre collègues (Ligurgo, 2019). Dans le cas de conversations et de réunions en face à face, l'interlocuteur va directement percevoir les incompréhensions de son auditeur alors qu'à travers une caméra ou un téléphone c'est plus compliqué. C'est également observable dans le cas d'un vote, la gestion de celui-ci est plus difficile (Ollivier, 2019).



De plus, l'utilisation très fréquente de plusieurs moyens de communication virtuels peut mener à une surcharge de messages et d'emails. À cause de ce phénomène, certains travailleurs peuvent être en difficulté pour les lire, les traiter, y répondre et retrouver l'information en cas d'usage dans le futur (Ligurgo, 2019).

- L'augmentation de la charge de travail

Il y a une difficulté réelle, quand les collaborateurs ne sont pas en présentiel, à gérer le temps du travail hors bureau et à ne pas le laisser empiéter sur la sphère privée (Ligurgo, 2019). En effet, selon une étude, les travailleurs à distance ont tendance à travailler plus que les heures strictes de bureau. De plus, vu que l'environnement dans le cas du télétravail est le même que celui privé, les individus ont plus de mal à se déconnecter du travail en fin de journée. Vu que les deux sphères s'entrechoquent au même endroit, on va avoir une tendance à voir le télétravail prendre le pas sur la vie privée (Felstead & Henseke, 2017).

Selon plusieurs études, le travail à distance peut souvent mener à l'épuisement et au burn-out. Effectivement, malgré le fait que les travailleurs sont plus motivés et satisfaits par la flexibilité que le travail à distance leur offre. Ils doivent dépenser plus d'énergie pour contacter leurs collègues et s'adapter aux différentes ressources que le second lieu leur permet. Comme expliqué ci-dessus, les individus ont tendance à travailler plus qu'exigé et ont une grande difficulté de se déconnecter du travail ensuite, cela ne leur donne pas le temps de reprendre leur souffle et de se poser. À long terme, à force d'accumulation, l'individu craque et cela le mène à des épuisements voir à des burn-out (Jensen Perry, Rubiono & Hunter, 2017).

- Le coût psychologique ou sentiment d'isolement

Lors du travail à distance, certains travailleurs peuvent ressentir une distance relationnelle due à la différence et à la diminution des contacts avec leurs collègues (Ollivier, 2019). Les contacts informels sont moins présents et le temps consacré à laisser chacun exprimer ses émotions et à donner son ressenti est quasi inexistant. On va surtout solliciter les collaborateurs pour échanger des informations techniques (Ligurgo, 2019).

De plus, dans le cas des équipes virtuelles, certains collaborateurs expliquent qu'ils se sentent isolés du reste du groupe, car ils ne sont pas toujours au courant de ce que les autres font et où ils en sont dans leurs tâches. Ils ne se sentent également pas assez proches de leurs collègues pour oser leur poser des questions et les déranger. Ajouté à cela, le manque d'opportunité physique qu'ont les membres d'une équipe à distance de se rencontrer, tout cela impacte les relations entre ceux-ci (Jacquemin, et al., 2018). Lorsque les gens ont la possibilité de se connaître, cela favorise les contacts informels qui à long terme améliorent la communication, l'efficacité et la productivité d'une équipe (Ligurgo, 2019). Attention, chaque personne vit cette distance émotionnelle différemment et certains ne sont pas dérangés par ceci (Ollivier, 2019).

Afin de contextualiser cette problématique, une étude publiée par Stepstone en collaboration avec la KU Leuven, démontre précisément que le travail à distance dû à la crise du covid, dans ce cas-ci le travail surtout à domicile, impacte très fortement le sentiment d'isolement des employés d'autant plus quand ceux-ci ne sont pas habitués à travailler hors bureau. Parmi les employés belges interrogés à l'occasion de cette étude, 78% d'entre eux estiment que les contacts sociaux, dans le cadre de leur travail, ont diminué et de manière drastique pour 50% d'entre eux. Ce qui explique qu'ils se sentent d'autant plus isolés malgré la continuation de leur travail (StepStone & KU Leuven, 2020).

*b. Pour le manager*

- Diminution des coûts

Le travail à distance peut diminuer fortement les coûts d'une entreprise. D'une part, quand le travailleur ne doit plus se rendre au bureau, il n'est plus nécessaire de lui prévoir un bureau. Les entreprises peuvent économiser beaucoup d'espace et posséder des bureaux plus petits et moins chers. D'autre part, les travailleurs à distance ne doivent plus se rendre dans les bureaux et donc perdre du temps dans les embouteillages au lieu de travailler. Liés à ça, les coûts de l'essence, des entretiens des voitures et de la pollution sont également en baisse si le travailleur n'effectue pas le trajet domicile-travail chaque jour (Aguilera, Lethiais, Rallet & Proulhac, 2016).

- L'augmentation de la motivation et de la satisfaction des travailleurs

Comme expliqué plus haut, une des conséquences positives du travail à distance est l'augmentation de l'engagement et de la motivation des travailleurs. C'est également positif pour les managers. En effet, les travailleurs ont plus d'autonomie et de liberté, car le travail à distance les oblige à prendre plus de décisions et à avoir plus de responsabilités dans l'exercice de leur fonction ce qu'ils ne voulaient ou ne pouvaient pas assumer ou prendre lorsque leurs managers étaient à leur côté. Cette autonomie est souvent demandée, recherchée et bien vécue par les travailleurs. Ils ont l'impression qu'ils sont leur propre chef et donc leur motivation est d'autant renforcée que par l'autonomie accordée (Ollivier, 2019). Si les employés sont satisfaits et motivés, cela va également impacter leur performance positivement. En pratique, pour le manager cela peut vouloir dire également la réalisation des objectifs et des projets en cours. (Ollivier, 2019)

De plus, il est démontré que lorsque les travailleurs sont à distance et donc moins en contact avec leur organisation et leur hiérarchie, ils ont tendance à demander eux-mêmes des contacts avec leur hiérarchie. La rareté des échanges rend ceux-ci plus appréciés et valorisés et donc plus efficaces (Ollivier, 2019).

- Une forme différente du contrôle

En effet, l'autonomie accordée aux travailleurs par le travail à distance remet en question le contrôle et les pratiques utilisées par les managers. C'est bien là tout l'enjeu du travail à distance, comment réussir à offrir l'autonomie aux travailleurs tout en gardant un certain contrôle sur eux (Clergeau & Pihel, 2010). Avec le travail à distance, le manager ne peut plus avoir une visibilité et une prise sur les événements quotidiens, il se trouve démuné face à la situation.

Il doit en même temps avoir une connaissance et une vision globale sur l'équipe et les performances, mais également offrir à chacun un suivi spécifique et une expertise précise sur des sujets. Ce qui a pour conséquence, un trop-plein d'informations et une immense débauche d'énergie pour traiter toutes ces informations (Ollivier, 2019).

- Une obligation d'adapter sa méthode de travail

Afin de faire face au travail à distance et à la nouvelle réalité, le manager doit changer sa méthode de travail et de gestion d'une équipe. Même si, à long terme, c'est très positif pour celui-ci, à court terme cela engendre des difficultés (Ollivier, 2019).

En effet, le manager doit se remettre en question et doit complètement changer ses habitudes ce qui peut être très difficile pour beaucoup. Il ne suffit pas de faire des ajustements, il doit repenser tout son travail. Les employés sont généralement réfractaires au changement, car cela implique de se retrouver dans l'inconnu et provoquer une perte des repères. Même si à long terme cela sera positif et lui permettra d'acquérir de nouvelles compétences, le manager doit aussi revoir ses rôles. Il ne peut plus se permettre de tout gérer. La distance complexifie son travail et de ce fait ne lui permet plus d'assurer toutes ses tâches antérieures. Il doit donc en même temps repenser sa position, ses rôles et lâcher prise. C'est pourquoi à court terme, cela peut paraître une tâche très difficile à réaliser, mais à long terme, c'est positif pour le manager et lui permet de développer des nouvelles pratiques et expertises (Ollivier, 2019).

Il peut être déduit que cela devient une complexité supplémentaire pour les organisations due à la personnalisation des expériences de travail de chacun et également aux les réactions parfois très différentes des employés quant aux avantages et limites du travail à distance. Ces avantages et limites représentent des enjeux pour les organisations. Dans le cadre de ce mémoire, on vient s'interroger sur ces enjeux au regard de leur impact sur l'engagement organisationnel.

## 1.2 L'engagement organisationnel

Le but de ce mémoire est d'évaluer dans quelles mesures le travail à distance impacte l'engagement organisationnel des employés d'une organisation. C'est pourquoi il me paraît opportun d'introduire le concept d'engagement organisationnel dans son ensemble afin de bien comprendre ses spécificités.

Je débiterai cette section avec une définition générale du concept et son évolution au cours des années et des chercheurs. Ensuite, je me focaliserai sur le modèle tridimensionnel de Meyer et Allen puis j'exposerai les antécédents de chaque dimension. De plus, je mettrai en lumière l'impact de l'engagement organisationnel sur plusieurs aspects de l'entreprise. Pour finir, je développerai des actions déjà mises en place par les RH afin d'influencer l'engagement de leurs employés.

### 1.2.1 La définition et l'évolution du concept

L'engagement organisationnel fait l'objet de beaucoup d'études et de questionnements depuis les années 80. C'est pourquoi, au fur et à mesure des recherches, sa définition et ses composantes ont évolué.

Initialement, l'engagement organisationnel se définissait comme l'intensité de l'attachement et de l'identification d'un individu à son organisation (Vandenberghe, 1998). À l'époque, plusieurs auteurs, entre autres Porter, caractérisent l'engagement organisationnel par trois éléments : une forte croyance dans les valeurs et le but de l'entreprise, la volonté d'accomplir des efforts en faveur de celle-ci et le souhait de rester dans l'entreprise.

Cependant, dans les années 80, une recontextualisation va être apportée à cette notion d'engagement. En effet, c'est à ce moment-là que les entreprises commencent à être intéressées par les innovations pouvant améliorer l'efficacité, la productivité, la qualité et la rentabilité dans le monde du travail. Les gestionnaires se rendent compte que pour atteindre leur but, ils doivent investir massivement dans le capital humain et c'est d'ailleurs ce qui va ressortir dans toutes les études à cette époque. (Tremblay, Guay & Simard, 2000) C'est de là que va émerger le système tridimensionnel que Meyer et Allen (1990) ont inventé afin d'expliquer et de définir le concept. Pour arriver à cette nouvelle conception, beaucoup d'auteurs ont effectué des expériences sur diverses cibles et professions différentes. Celles-ci ont permis de distinguer d'autres formes et composantes de l'engagement organisationnel, comme le roulement du personnel par exemple. Les observations faites lors des études permettent d'expliquer que l'engagement organisationnel est un concept multidimensionnel et se réalise simultanément auprès de plusieurs cibles.

Meyer et Allen considèrent l'engagement organisationnel comme : *“Un état psychologique qui caractérise la relation de l'employé avec son organisation et à des effets sur la décision de rester ou de ne plus rester membres de l'entreprise.”* (Cité dans VandenBerghe, 1998, p.36). De plus, Meyer & Herscovitch (2001) définissent l'engagement comme une force qui lie une personne à une cible et ils privilégient la cible organisationnelle. Ces deux définitions se rejoignent sur le fait que selon eux, le modèle de l'engagement organisationnel repose sur trois composants : l'engagement continu, l'engagement affectif et l'engagement normatif. Ce modèle de Meyer et Allen (1991) est le plus utilisé même encore à l'heure actuelle et il reste la référence en la matière. C'est pourquoi nous allons expliquer le modèle plus en détail dans la suite.

### 1.2.2 Le modèle de l'engagement organisationnel de Meyer et Allen

Le modèle de l'engagement organisationnel de Meyer et Allen s'est imposé comme la référence à l'heure actuelle bien que ce modèle date de plus de vingt ans. Meyer et Allen (1991) considèrent qu'au sein de cet engagement organisationnel il y a des différences de nature qui existent et qu'elles sont au nombre de trois.

La première, l'engagement affectif désigne une identification et un attachement émotionnel à une entreprise ainsi qu'à ses valeurs (Basé sur l'approche de Porter et al, 1974). L'attachement que la personne ressent vis-à-vis de l'entreprise est causé par le sentiment d'appartenance. Ce sentiment va pousser le travailleur à avoir des comportements qui sont animés par son désir de rester dans cette organisation et de contribuer à la réussite de celle-ci (Valéau, 2017). C'est le sentiment le plus fort qu'un employé peut ressentir envers son organisation et c'est un des meilleurs indicateurs pour savoir si les employés ont l'intention de rester dans l'organisation.

La seconde composante est fondée sur le calcul des coûts perçus si l'employé venait à quitter l'organisation. L'étude faite afin de concevoir ce modèle met en lumière qu'en effet il peut être coûteux de quitter son organisation. De plus, cela peut être perçu comme un désavantage pour une personne et diminuer son intention de changer d'organisation ou de métier (Valéau, 2017). Ce n'est donc pas un choix émotionnel, mais bien rationnel où le travailleur va calculer les avantages et les inconvénients à un changement de travail. Meyer et Allen (1990) vont définir cela comme *“la perception des coûts relatifs au départ de l'organisation aussi bien que la perception du manque d'alternatives au départ de l'organisation”*.

La dernière composante de l'engagement organisationnel est le fait de s'engager par obligation. Cela repose sur un sentiment d'obligation morale comme si les employés avaient une dette qu'ils devaient acquitter, mais également d'un sentiment de loyauté vis-à-vis de l'organisation (Valéau, 2017 ; Vandenberghe, 1998). Ce qui de ce fait pousse les employés à ne pas quitter l'organisation.

### 1.2.3 Les déterminants

#### a. L'engagement affectif

Il y a certains facteurs spécifiques, appelés antécédents dans la littérature (Spineux, Gras & Wuidar, 2011). Ils peuvent impacter l'engagement affectif des employés. Ils peuvent provenir de caractéristiques liées à l'organisation même, à l'expérience de travail, mais également à des caractéristiques personnelles spécifiques aux individus qui opèrent dans l'organisation.

- Les antécédents organisationnels :

Certaines caractéristiques sur la structure organisationnelle peuvent avoir un impact sur l'engagement organisationnel affectif. Selon Vandenberghe (1997), ce sont celles qui ont le plus de poids sur l'engagement organisationnel. Cependant, ces variables doivent être mises ensemble avec des caractéristiques liées à la fonction même et à l'individu qui remplit la fonction pour que ce soit efficace, sinon toutes seules elles ne changeraient pas grand-chose (Meyer & Allen, 1991) (cité par Spineux et al., 2011).

Certaines pratiques mises en place par les ressources humaines peuvent être impactantes comme la décentralisation des structures de décisions, le développement des compétences, le partage des informations et le système de récompenses (Parent-Rochelleau, 2013; Tremblay, Guay et al., 2000).

Généralement, les antécédents les plus importants aux yeux de l'employé sont les caractéristiques liées à son rôle dans l'organisation. C'est-à-dire que si le travail a un spectre large de tâches pour l'employé, cela va favoriser son affection vis-à-vis de l'organisation. A contrario, si le rôle de l'employé dans l'entreprise est ambigu ou surchargé, alors l'engagement affectif du travailleur peut diminuer. La relation de support entre un supérieur et son subordonné peut également venir améliorer l'engagement affectif de celui-ci. (Spineux et al., 2011).

- Les antécédents personnels/sociodémographiques :

D'après Meyer et Allen (1997) il y a les variables démographiques (âge, sexe, ancienneté ...) qui jouent un rôle dans l'engagement affectif cependant elles n'ont que très peu d'importance. Dans la plupart des études, les liens entre l'engagement affectif et le sexe, l'âge, la localisation d'une personne ne sont que très faibles et les résultats varient souvent d'une étude à l'autre (Spineux et al., 2011)

Cependant, il y a des variables dispositionnelles qui peuvent également impacter l'engagement organisationnel de chacun. En effet, il paraîtrait que l'éthique au travail et l'importance que la personne accorde à sa carrière peuvent jouer un rôle modéré.

La personnalité d'après (Costa & McCrae, 1992) peut également impacter, selon les recherches, la conscience et l'agréabilité apparaissent comme les meilleurs traits au développement de l'engagement organisationnel affectif. Cependant, ces études n'étaient pas très poussées et sans réel lien direct, c'est pour cela qu'il faut prendre ces variables avec réserve. (Parent-Rochelleau, 2013)

- Les antécédents liés aux expériences de travail :

Les expériences de travail doivent aussi être prises en compte. Il s'agit des expériences que l'employé vit au sein de l'organisation et non pas les pratiques mises en place par l'entreprise. (Parent-Rochelleau, 2013) On peut noter par exemple la confiance qu'inspire l'entreprise à ses employés, l'importance qui leur ait accordée et les attentes réalisées des employés (Vandenbergue, 1998). Comme expliqué précédemment, les caractéristiques liées au rôle de l'employé dans l'organisation sont les plus importantes.

#### *b. Pour l'engagement continu*

Ce sont toutes actions qui augmentent le coût perçu par l'employé suite à un éventuel départ de l'entreprise. Par conséquent, toute action qui augmente ce coût de départ peut être considérée comme un antécédent potentiel de l'engagement continu. Il y en a deux qui se démarquent.

Premièrement, cette forme d'engagement est influencée par l'existence d'autres alternatives d'emploi. C'est-à-dire que tout emploi dans un secteur qui possède beaucoup d'autres offres d'emploi à l'extérieur de cette entreprise aura comme conséquence de diminuer l'engagement continu des employés de cette organisation. Par conséquent, une entreprise où les emplois auraient moins d'alternatives aura tendance à avoir un engagement continu plus fort. Ce phénomène dépend de variables externes à l'organisation comme la situation économique du marché, le taux de chômage, mais également des éléments propres à la situation de chaque employé comme les résultats de recherches d'emploi antérieures ou le nombre d'entreprises ayant spontanément recruté le salarié ces dernières années (Vandenbergue, Beintin, & Stinglhamber, 2000 ; sur base du théorème de Meyer & Allen, 1991).

Deuxièmement, l'autre type d'antécédents de l'engagement continu fait référence aux investissements (en temps, en effort ou en argent) que les salariés font dépenser afin de s'adapter à l'entreprise qu'ils viendraient à perdre s'ils quittaient celle-ci. Cela peut être du temps des compétences mises en place afin d'apprendre à utiliser un programme spécifique à l'entreprise. Des compétences impossibles à transférer dans une autre entreprise ce qui augmente le lien entre les travailleurs et l'organisation.

Ce phénomène peut également s'appliquer si on parle de compétences afin de s'adapter à une certaine clientèle, une structure ou encore une équipe (Meyer & Allen, 1991 ; cité par Vandenbergue et al., 2000).

#### *c. Pour l'engagement normatif*

Selon Wiener (1982), l'obligation de rester dans l'entreprise provient de certaines pressions normatives exercées sur l'individu, soit avant son entrée dans l'organisation dans sa vie privée soit pendant son entrée dans l'organisation dans sa vie professionnelle. Ce sont des processus relevant de la socialisation qui vont conduire l'individu à adopter des comportements que sa famille, sa culture, son entreprise ou les membres de sa profession valorisent et attendent de lui. Spécifiquement dans le cas de l'engagement normatif, c'est un sentiment de loyauté que l'individu se doit d'éprouver envers son entreprise et/ou envers ses collègues et clients (Spineux et al., 2011).

Il y a également des facteurs liés à la socialisation organisationnelle c'est-à-dire que l'engagement normatif peut naître envers une cible en réponse aux investissements faits par cette cible à l'égard des salariés. Les salariés vont ressentir comme une obligation morale de faire de même à l'organisation par phénomène de réciprocité. On peut citer comme antécédents par exemple le fait qu'un supérieur s'investisse personnellement dans la formation d'un salarié. Ce sentiment de réciprocité peut être plus fort ou plus faible en fonction de la manière dont l'individu le ressent et le rend à son organisation (Meyer & Allen, 1991). En résumé, un contrat psychologique va se former entre le salarié et l'organisation. Le contrat psychologique se définit par Rousseau (1989) comme : *"l'ensemble des croyances des deux partenaires impliqués dans la relation d'échange quant à leurs obligations réciproques."* (Cité dans Vandenbergue et al., 2000, p.133).

#### **1.2.4 L'impact de l'engagement organisationnel**

L'engagement organisationnel est de plus en plus étudié par les organisations, vu sa corrélation positive entre l'engagement organisationnel et le bien-être, la stabilité des travailleurs, la performance organisationnelle, le désir de rester membre de l'organisation, ainsi que le développement de comportements discrétionnaires, c'est-à-dire des comportements allant au-delà de ce qui est attendu par la fonction (Tremblay et al., 2000). Tous ces comportements qui sont recherchés dans le contexte organisationnel actuel expliquent la grande place que le management organisationnel accorde à l'engagement.



### a. Sur le départ volontaire

Plusieurs chercheurs ont démontré que l'engagement affectif diminue l'intention de quitter l'organisation. En effet, des études démontrent le rôle primordial de trouver du sens et des valeurs communes dans l'intention de rester ou de quitter une organisation. Il est démontré également que de mauvaises conditions de travail sont corrélées positivement avec un grand turnover des employés (Allen & Meyer, 1996).

Le stress au travail, le manque d'autonomie, l'insécurité de l'emploi, le manque de contacts sociaux et des exigences trop élevées causent des vrais risques pour la santé psychologique des travailleurs d'une organisation ce qui n'impacte pas seulement la santé du travailleur, mais également peut engendrer des coûts au niveau organisationnel, sociétal et individuel (Arnoux-Nicolas et al., 2016). Les recherches démontrent l'impact de ces risques sur l'intention d'une personne de rester dans l'environnement qui lui impose ces conditions de travail toxiques. C'est pourquoi afin d'éviter les coûts financiers liés au départ d'employés, les entreprises vont jouer sur deux facteurs afin d'augmenter la rétention des talents et donc de surcroît augmenter les bénéfices (Arnoux-Nicolas et al., 2016).

Premièrement, les auteurs soulignent que si l'organisation ne répond pas aux attentes des employés, cela aura un impact direct sur leurs satisfactions et leur engagement au travail. Afin de solutionner le problème, les entreprises doivent s'appuyer sur le sens que le travailleur trouve dans son emploi. C'est -à -dire que les employés veulent faire quelque chose qui donne du sens dans leur vie et que le sens d'un travail peut jouer le médiateur entre les caractéristiques spécifiques du travail (tâches, feedbacks, caractéristiques ...) et les conséquences sur ce que ça implique chez l'employé comme sur sa motivation, sa satisfaction, mais spécifiquement sur son intention de quitter l'organisation (Arnoux-Nicolas et al., 2016).

Deuxièmement, une autre composante qui explique la propension des employés à rester dans l'organisation implique l'importance du supérieur immédiat des employés par le fait qu'il soit un agent essentiel de l'organisation. Car celui-ci agit au nom de l'organisation, il arrive à la rendre personnifiable aux yeux de ses employés, il va représenter les traditions, les normes et la valeur que l'entreprise impose aux travailleurs. Il est également le responsable du processus d'évaluation du rendement et impacte les décisions relatives aux promotions. C'est pourquoi, généralement les contacts que les employés vont avoir avec leur supérieur immédiat, vont dans la tête des travailleurs, être assimilés comme des contacts directs avec l'organisation. Dès lors, l'engagement affectif qu'ont les employés envers leur supérieur est plus important que celui directement envers l'organisation et donc obligatoirement leur intention de quitter l'organisation sera moins grande.

Cependant, si le supérieur immédiat n'est pas perçu comme un digne représentant de l'organisation, l'engagement envers l'organisation exercera probablement une influence plus importante sur les intentions et les décisions de départ que l'engagement envers leur supérieur (Vandenberghe, 2008).

#### *b. Sur la performance*

La performance d'une entreprise est directement impactée par une série de comportements liés au travail sur une période plus ou moins longue (Motowidlo & Borman, 2000). Ces comportements sont directement influencés par les attitudes et les affects des individus qui composent cette organisation. Il a été prouvé qu'un employé qui a un fort engagement envers son travail va avoir tendance à performer mieux pour différentes raisons (Meyer & Allen, 1997).

Premièrement, un employé engagé va avoir une relation envers son travail nettement positive. C'est-à-dire que le travailleur va peut-être être plus optimiste, plus confiant sur les tâches à effectuer et donc mieux performer (Bakker, 2009). De plus, l'engagement a tendance à améliorer la santé du travailleur et lui donner plus d'énergie. Deuxièmement, son engagement envers son travail va lui donner envie d'utiliser et de développer des ressources pour pouvoir s'améliorer et performer le mieux possible (Lazauskaite-Zabielske et al., 2018). C'est surtout l'engagement affectif des employés envers leur organisation qui impacte la performance de l'entreprise et pas vraiment l'engagement normatif ou continu (Bentein et al., 2000 ; cité par Spineux et al., 2011).

Troisièmement, le lien direct entre la performance et l'engagement de l'employé est difficile à observer, généralement il va y avoir une série d'autres facteurs qui jouent en plus de l'engagement dans la performance de l'employé.

#### *c. Sur l'absentéisme*

Un des grands problèmes actuels dans le monde de l'entreprise est l'absentéisme des travailleurs. En effet, en Belgique, depuis 2008, le pourcentage d'absentéisme ne fait qu'augmenter, spécifiquement celui de longue durée (SDworx, 2019). Cela représente un coût énorme pour les entreprises, c'est pourquoi celles-ci essaient de trouver des solutions afin de pouvoir diminuer ce coût.

Une des solutions abordées dans le livre de Meuleman (2011) est de travailler sur plusieurs choses afin d'améliorer l'environnement de travail et faire sentir aux employés qu'ils sont écoutés et qu'ils font partie de l'entreprise. En effet, le management et les politiques RH jouent un rôle important.

L'auteur suggère qu'une culture d'entreprise forte et efficace peut réduire drastiquement le taux d'absentéisme. De plus, une clarification des tâches, donner un sens au travail des employés leur permet de se sentir utiles et les motive à venir travailler. Enfin, il souligne bien que la motivation doit être au centre des préoccupations de l'entreprise. Pour conclure, l'auteur incite, afin de diminuer le taux d'absentéisme dans les entreprises, à prendre une série des mesures directement en lien avec l'engagement des employés vis-à-vis de leur organisation (Meuleman, 2011).

### 1.2.5 L'influence des pratiques GRH sur la mobilisation des employés

Précédemment, il a été déjà vu que l'impact positif qu'un employé engagé peut offrir à l'organisation et les avantages que cela comporte. C'est pourquoi il est d'autant plus intéressant pour l'organisation d'augmenter l'engagement de leurs employés en mettant en place une série de processus. Le modèle conceptuel de Lawler (1986) met en lumière quatre pratiques qui peuvent accroître l'implication et la mobilisation des employés : le partage de l'information, le développement des compétences, le partage du pouvoir et les systèmes de reconnaissance. Ces quatre mécanismes peuvent avoir un impact sur l'engagement organisationnel, mais également parfois sur l'adoption de comportements discrétionnaires.

Cependant, les comportements discrétionnaires seraient limités en l'absence d'un fort attachement affectif des salariés à l'égard leur organisation. Certaines pratiques de GRH auraient une influence sur les comportements discrétionnaires seulement lorsque les employés ont développé un engagement affectif suffisamment fort à l'égard de l'organisation (Tremblay et al., 2000).

#### *a. Le partage d'informations*

Le premier processus rassemble toutes les pratiques mises en place par l'organisation pour diffuser et recevoir les informations. On peut retrouver des pratiques centrées sur la clarification des attentes de l'organisation, sur l'effort qu'elle fait pour écouter les préoccupations des employés et s'efforcer d'y répondre.

En effet, dans ce cas le partage d'information va améliorer la mobilisation et l'engagement de deux manières. Ce lien va s'expliquer d'une part par le fait que l'employé va sentir que l'organisation est à l'écoute de ses attentes, de ses préoccupations et de ses recommandations. Dans ce cas, il est conseillé d'utiliser des moyens de communication comme les évaluations, les *feed-backs* ou même un système de suggestion. L'employé va se sentir reconnu et respecté comme membre à part entière de l'organisation et encore plus si l'organisation essaye de s'adapter en fonction des problèmes et préoccupations que les employés soulèvent.

La communication est primordiale dans les deux sens, des employés vers la hiérarchie et inversement, afin de pouvoir expliquer les décisions prises. Ce qui va également accroître le sentiment de confiance et transparence envers l'organisation. Dans ce cas-là, les RH peuvent travailler sur des documents qui communiquent sur les missions, les valeurs ... (Tremblay et al., 2000).

D'autre part, le partage d'information est primordial pour que l'employé comprenne bien les attentes de l'organisation vis-à-vis de lui et les tâches que sa fonction comporte. Si celles-ci sont bien claires, l'employé ne pourra qu'aller dans le sens des intérêts de l'organisation (Tremblay et al., 2000). Dans ce cas, les RH doivent communiquer surtout sur les attentes, les tâches et les objectifs de chacun.

Si le partage d'information se passe dans un climat de respect et de confiance mutuelle, le processus mis en place est susceptible de corrélér positivement l'engagement affectif de l'employé. (Tremblay et al., 2000).

#### *b. Le partage du pouvoir*

Ce processus est la deuxième pratique GRH qui peut accroître l'engagement et la mobilisation des employés. Il se réfère aux processus de prise de décision dans les organisations, il concerne le fait que toutes les personnes de l'organisation soient ancrées dans le processus de prise de décision que ce soit de loin ou de près. Spécifiquement, si ce sont des décisions qui auront un impact direct sur les employés comme la mise en place de groupes de projet qui doivent réfléchir sur un problème spécifique. Ces pratiques vont pousser les employés à être autonomes et vont favoriser un climat où chacun se sent libre de prendre des initiatives. Grâce à ces pratiques, les salariés ressentent qu'ils ont un impact réel dans l'organisation, ce qui va entraîner une influence positive sur leur engagement et volonté de faire partie de cette organisation.

Généralement, les individus eux-mêmes vont vouloir prendre part aux décisions et cela va être perçu comme une valorisation de leur compétence et va impacter directement la motivation intrinsèque. Leur implication va être considérée comme une récompense non économique qui suscite chez une personne des actions et des comportements positifs vis-à-vis de l'organisation. De cette façon, les travailleurs vont être motivés à prendre des initiatives et à faire des efforts pour accomplir les objectifs et attentes de l'organisation. (Tremblay et al. 2000).

Un environnement avec une culture « *d'empowerment* » aide à ce que les employés se sentent importants, responsables et libres de mettre à profit leur intelligence et leurs compétences. C'est perçu par les employés comme une marque de confiance et de support qui les conduirait à s'identifier à l'organisation. (Tremblay et al., 2000).

### *c. Les compétences*

La troisième composante du modèle conceptuel de Lawler (1986) suggère que la gestion des compétences des employés est un levier pour l'implication de ceux-ci. L'investissement de l'organisation dans le développement des compétences de ses employés est très important, car cela montre que l'entreprise les voit comme des avantages compétitifs qui lui permettent de se différencier des autres. Elle va développer les compétences de ses employés en offrant par exemple la possibilité de suivre des formations ou d'autres développements de carrière comme la mobilité dans un autre pays ou dans un autre département. D'après Bartlett et Kang (2004), la formation continue impacte directement l'engagement affectif des employés et donc de surcroît leur envie de rester dans l'organisation (Spineux et al., 2011).

Le fait que l'entreprise investisse dans ses employés exprime également que l'employeur veut un contrat de type relationnel et une volonté d'avoir une relation sur le long terme avec ses employés. Du côté des employés, de bonnes compétences spécifiques et de base leur apportent plus d'opportunités de carrière, une meilleure sécurité d'emploi et une plus grande employabilité (Tremblay et al., 2000).

Cependant le développement des compétences ne veut pas directement dire une augmentation de la motivation des employés, pour cela il faut que les compétences leur soient utiles et qu'ils les utilisent dans le cadre de leur fonction. Seulement les deux conditions ensemble permettent de renforcer leur lien de confiance et leur désir de construire des rapports à long terme avec l'organisation et donc leur engagement organisationnel. À cet égard, il a été démontré qu'il y a une corrélation positive entre les possibilités de formation et de développement individuels en milieu de travail et l'engagement affectif. (Tremblay et al., 2000).

### *d. Les récompenses*

Le dernier processus du modèle de Lawler (1986) est constitué d'un système de récompenses intrinsèques (non-monétaires) et extrinsèques (monétaires). Les travailleurs émettent un jugement sur les récompenses monétaires et non-monétaires qu'ils perçoivent, elles dépendent des quatre éléments suivants : l'équité interne (comparaison avec des personnes internes à l'organisation), l'équité externe (comparaison avec des personnes externes à l'organisation) , l'équité collective (une évaluation des contributions d'un groupe ou d'un collectif auquel l'individu appartient) , et l'équité individuelle (personne (self) sur la base de ses contributions propres telles que son rendement, ses expériences passées...) Les entreprises qui essaient de renforcer leurs équités, verraient naître chez leurs salariés des comportements positifs vis-à-vis de leur organisation (Tremblay et al., 2000).

Comme moyen d'améliorer l'engagement organisationnel, certaines études auraient mis en évidence l'existence d'une relation positive entre la satisfaction à l'égard des avantages sociaux et l'engagement continu, d'une part. En effet, les contributions que les employés reçoivent peuvent les pousser à rester dans l'organisation. D'autre part, il y a également une relation positive avec l'engagement affectif. En effet, ils observent que les organisations ont pour objectif d'encourager la justice distributive comme moyen de s'assurer que les employés restent dans l'organisation. Cependant, il est aussi important de dire que l'effet inverse peut se produire si l'organisation apporte trop d'importance aux récompenses extrinsèques de manière injuste, cela peut diminuer l'engagement de ceux-ci (Spineux et al., 2011). De plus, des procédures sont vues comme des mécanismes qui renforcent la cohésion sociale et qui témoignent que les employés sont considérés comme des membres à part entière de l'organisation ce qui renforce le lien affectif entre les membres et l'organisation (Tremblay et al., 2000).

Pour les récompenses non monétaires, ce sont plutôt des pratiques formelles ou informelles spécifiques à chaque organisation. Ces procédures visent généralement à montrer l'appréciation de l'organisation à l'égard des individus ou groupes qui accomplissent des efforts, gestes et actions méritoires fortement valorisés. Ces gestes peuvent être tangibles comme un feedback positif d'un supérieur ou symboliques comme une coupe. Ses gestes sont perçus positivement par les salariés comme preuves de considération et de support organisationnel (Tremblay et al., 2000).

Pour conclure cette partie théorique, il est déjà observable que le lien entre le travail à distance et l'engagement organisationnel des employés est assez complexe et pas vraiment explicite dans la documentation scientifique.

Dans certains cas, la littérature exprime que le travail à distance peut être un levier pour augmenter l'autonomie et de surcroît également la motivation des employés (Ollivier, 2019). Cependant, il faut rester nuancé, car pour certains avoir plus d'autonomie peut vouloir dire une nouvelle situation inconnue sans contrôle ce qui peut en troubler plus d'un. Cela peut être équivalent dans le cas de l'engagement organisationnel, le travail à distance peut améliorer l'engagement organisationnel des employés d'une entreprise en leur offrant moins de contrôle, pour d'autres employés de cette même société, l'autonomie peut avoir un impact négatif sur leurs engagements.

C'est pourquoi, je me suis orientée vers la presse populaire où plus d'articles ont été publiés et d'autant plus avec la crise du coronavirus et les changements engendrés dans le monde du travail. Selon une étude, même si 60% des employés ont trouvé le télétravail difficile mentalement, pour la majorité d'entre eux, cela n'a eu que peu d'impact sur leur engagement, car ils se sont sentis

soutenus par leur hiérarchie (Sherman, 2021). Dans cette même étude, 67% des personnes interrogées estiment être plus productives en télétravail et que les principaux défis sont liés à la collaboration et la communication numérique.

Selon le rapport de Deloitte (2021), l'obligation de travailler à distance a conduit les managers à travailler de manière plus directe en étant plus au moins coachs de leurs employés. Cela a permis d'augmenter la communication entre les acteurs et d'amener les employés à parler des problèmes afin d'être soutenus le plus possible. De plus, une attitude de coaching envers les employés, en louant leur travail, permet de renforcer leur engagement et d'instaurer une relation de confiance entre le management et les travailleurs (Kewalramani, 2021).

Pour conclure, il faut bien comprendre le lien entre les deux concepts et dans quelles mesures le travail à distance impacte l'engagement organisationnel. Cela va varier en fonction de plusieurs caractéristiques personnelles comme l'éducation, le poste dans l'organisation, etc. (Quantum Workplace, 2021).

## Partie 2 : L'étude empirique

Jusqu'à présent, les connaissances théoriques m'ont permis de comprendre les caractéristiques du travail à distance et son implication pour les employés d'une organisation. La première partie de ce mémoire a également permis de préciser le terme engagement organisationnel et ses trois composantes, à savoir l'engagement affectif, continu et normatif.

Maintenant que le cadre théorique est clair et approfondi, je vais confronter les deux thèmes principaux, le travail à distance et l'engagement organisationnel à la réalité du terrain et de l'organisation Argafin.

Je commencerai la partie empirique par une présentation du terrain d'étude, la société Argafin et les composantes importantes telles que la culture d'entreprise et l'organigramme. Dans les chapitres suivants, je présenterai la méthodologie utilisée afin d'analyser les données récoltées au cours des entretiens. À la suite de cela, je procèderai à l'analyse des données, avant de les discuter de manière transversale et à apporter une réponse à la question de recherche.

## Chapitre 2. Le terrain d'étude

Comme le mémoire est de type projet, il est primordial de fixer le contexte et le terrain à partir desquels la problématique et les observations ont été faites afin de pouvoir bien comprendre la méthodologie choisie et les spécificités de l'organisation qui auront un impact important sur les réponses et les conclusions de ce mémoire.

### 2.1 La présentation d'Argafin

Argafin est une entreprise belge créée par Arnaud Navez en 2015, située à Ottignies-Louvain-La-Neuve. Cette firme est une société de consultance en gestion et direction financière, elle est spécialisée dans le conseil financier pour les entreprises de type PME ayant entre 10 et 100 employés, mais également pour les startups à haut potentiel. Depuis sa création, Argafin ne cesse de croître et ne compte pas s'arrêter là. Cette année malgré le covid, la société se porte très bien et prévoit d'étendre son portefeuille d'activités par la création d'une business unit dédiée uniquement au recrutement (Argafin, 2021).



### 2.1.1 La mission et les activités

L'approche d'Argafin est pragmatique et flexible, elle offre différents services de support financier notamment au développement ou à la réorganisation, à l'optimisation de processus financier, à la mise en place de tableaux de bord (KPI's), à l'amélioration de la rentabilité et de la liquidité ou encore à la mise en place d'outils de suivi de performance financière.

Plus précisément, il y a quatre activités principales. Premièrement, la validation c'est-à-dire qu'Argafin s'assure que les états financiers de ses clients soient correctement établis. Elle élabore le business plan, leur suivi de trésorerie et l'échéancier de date afin de permettre à leurs clients de prendre des décisions sur base d'informations financières fiables.

Deuxièmement, Argafin offre ses services dans le but d'optimiser la performance financière des clients. Cela veut dire que les consultants vont identifier les opportunités de réduction de coûts, ainsi que les moyens d'améliorer les processus, la trésorerie et les packages salariaux des employés. Ils assurent aussi le suivi des automatisations du logiciel comptable et/ou d'un nouvel ERP du client.

Troisièmement, l'entreprise améliore le processus de prise de décision, grâce à une vue synthétique et claire des performances opérationnelles et financières de ses clients comme lors de la décision de placements financiers.

Quatrièmement, la société peut personnaliser ses services pour des projets spécifiques propres à l'entreprise tels que des audits internes, des acquisitions, des due diligences, des restructurations, des consolidations etc. (Argafin, 2021).

### 2.1.2 La structure d'Argafin

La structure d'Argafin est un peu différente de celle des entreprises "traditionnelles", car elle est composée surtout de consultants qui travaillent la plupart du temps avec des clients pour une période déterminée ou non. L'entreprise est actuellement composée de 15 employés et de 3 stagiaires.

Au niveau de l'organigramme, il faut savoir que le CEO, Arnaud Navez qui est également le créateur d'Argafin, est considéré comme l'échelon le plus élevé dans la hiérarchie. Cependant, dans l'organigramme de l'entreprise, il a préféré ne pas se mettre au-dessus des autres. Ensuite viennent les directeurs, qui, malgré leurs titres travaillent généralement chez les clients et non en interne chez Argafin. Il y a trois niveaux hiérarchiques chez les consultants qui ont des responsabilités et des rôles différents.

Le premier niveau donc n+2 est composé des managers. Ce sont des consultants qui ont généralement entre cinq à six ans d'expérience dans le monde de la finance. Ce rôle consiste à prendre en charge des équipes de seniors, juniors et stagiaires en déléguant bien chaque client et chaque tâche entre eux. Être un manager suppose également être 100% autonome avec les clients tout en s'impliquant sur un projet interne à l'entreprise comme des formations ou de la prospection de clients.

Au niveau juste en-dessous se trouvent les seniors consultants qui ont généralement plus de trois ans d'expérience. Ils sont chargés directement du planning et du coaching. Ils sont la plupart du temps autonomes sur des plus petits clients ou pour des projets spécifiques en lien avec le manager pour de plus gros clients. Les juniors consultants ont généralement entre zéro et trois années d'expérience et commencent avec des connaissances de base en analyse financière. Ils travaillent généralement sur des projets ponctuels spécifiques aux clients avec toujours le support d'un manager ou d'un senior consultant pour les coacher dans leur apprentissage. Enfin, chaque année, Argafin prend entre deux et trois stagiaires en finance qui restent pour une période de minimum quatre mois jusqu'à un an.

À côté de cela, il y a une RH, Sarah Weber qui est toujours au bureau et n'effectue que très peu de missions chez le client, elle est donc vraiment l'élément central du fonctionnement de l'entreprise. En effet, cette fonction n'a été ouverte et n'est occupée que depuis 1 an et demi. C'est pourquoi depuis lors, Sarah a dû mettre en place toutes les politiques et tâches en partant de zéro. Madame Weber est la seule qui voit généralement tous les consultants pendant la semaine au cours de laquelle elle va au moins avoir eu un contact avec tous. Elle rassemble tout le monde autour de l'entreprise, de sa culture et de ses missions. La plupart du temps, afin de l'aider dans ses tâches, elle bénéficie de l'apport d'un stagiaire qui change chaque semestre.

La plupart des consultants sont des employés de la société Argafin, sauf les directeurs qui eux sont considérés comme des indépendants et ont également des parts dans l'entreprise.

Le niveau du comité de direction est composé de cinq personnes, le CEO, un directeur, deux seniors managers (ceux qui ont le plus d'années d'expérience dans l'entreprise) et de la directrice des ressources humaines. Ils se réunissent une fois par mois afin de discuter du futur de l'entreprise, des décisions à prendre et de l'avancement des projets et objectifs (Argafin, 2021).

### 2.1.3 La culture d'entreprise

Sachant que l'entreprise Argafin a été créée il y a six ans, elle est en pleine évolution ce qui impacte également sa culture d'entreprise.

Cependant, vu que la société est relativement petite, la culture d'entreprise tourne très fort autour de la vision du CEO, Arnaud Navez. En effet, celui-ci prône l'excellence dans le travail afin

de répondre toujours de la manière la plus professionnelle aux attentes du client. Il attend beaucoup de ses collaborateurs, mais il est également le premier à les encourager ou les congratuler quand le travail est bien effectué.

La plupart des employés viennent de la même école, l'UCL, ils ont tous eu une première expérience dans une big four. C'est pourquoi ils ont tous la même vision du travail et partagent les mêmes valeurs, par exemple, le fait de travailler des heures supplémentaires et de rechercher toujours la perfection. La société prône la flexibilité des horaires afin de pouvoir toujours être disponible pour les clients. Cependant, cette flexibilité reste limitée notamment si le travailleur arrive après 9h et si celui-ci part avant 17h, cela peut être mal vu par les autres membres de l'organisation. Les employés partagent également d'autres valeurs comme l'intégrité, la qualité et la satisfaction du client avant tout. De plus, les recrutements en interne se font généralement de bouche à oreille, c'est-à-dire que les employés eux-mêmes envoient les CV de connaissances et d'amis qui partagent la même éducation et les mêmes valeurs qu'eux (Argafin, 2021).

Concernant la relation entre collègues et au travail, l'ambiance est très décontractée. En effet, Argafin possède une équipe très jeune avec plus de la moitié des employés sous la barre des trente-cinq ans ce qui facilite les interactions spontanées et informelles. Par exemple, il n'y a pas de dress code spécifique dans les bureaux, le CEO vient même parfois en jeans. Cependant, si la personne va chez le client, elle est implicitement obligée de porter une tenue plus professionnelle.

## 2.2 Le terrain de recherche

Ce mémoire de type "mémoire-projet" implique que la problématique soit directement liée à l'organisation dans laquelle le stage a été effectué. L'étude de terrain portera donc sur un sujet spécifique aux ressources humaines, mais également sur l'entièreté de l'organisation d'Argafin, l'entreprise dans laquelle j'ai effectué mon stage d'une durée de quatre mois et demi de janvier à mai 2021.

J'ai effectué celui-ci en tant que stagiaire RH au sein de l'entreprise. En tant que stagiaire, je n'ai pas été assignée spécifiquement à un département, car l'entreprise est trop petite pour cela. C'est pourquoi j'ai eu la chance de travailler sur divers projets très différents les uns des autres. Premièrement, j'ai été chargée de mettre en place une politique de télétravail afin de préciser exactement dans le règlement du travail ce que ça englobe ou encore une politique de transparence des salaires. De plus, j'ai pu mettre en place chaque mois des activités afin de rassembler et de mobiliser les consultants même durant la crise du covid et l'obligation du

télétravail. De ce fait, mes tâches étaient assez larges, elles m’ont permis d'appréhender toutes les facettes du métier de ressources humaines.

Dans le cadre de ce mémoire, c'est au sein d’Argafin que les recherches seront effectuées et que je collecterai des données, par le biais d’observations et d’entretiens, afin de les analyser et de tenter d’apporter une réponse à la question principale.

Durant la période de mon stage, j’ai pu observer directement que l’organisation était très différente de celles que j’ai pu observer lors de mes cours de master et de bachelier à l’ICHEC. En effet, vu que la plupart des employés sont des consultants, la structure et l'organisation sont très impactées par le fait que les collègues ne se voient que très rarement. Ce phénomène s’est d’autant plus accentué à cause des restrictions liées à la crise du coronavirus et à l’obligation de travailler à domicile.

De plus, vu que c'est une société de consultance, les employés d’Argafin travaillent également directement dans les bureaux de leurs clients afin de pouvoir répondre à leurs problèmes. Ce qui amène à avoir une organisation où la plupart des employés font du travail à distance, donc cela impacte également la manière dont celle-ci fonctionne.

## 2.3 L’élaboration de la problématique

L’engagement des employés envers leur organisation devient de plus en plus une priorité pour les employeurs afin de devenir les plus attractifs pour attirer des talents et les conserver. Les clés permettant de rester compétitifs et rentables dans un environnement en constante évolution (Ollivier, 2019).

Une des plus grandes évolutions dans l’environnement de travail de ces dernières années s’est passée au niveau de l’espace de travail. En effet, l’espace de travail s’est transformé en plusieurs lieux différents et à distance pour certains. Ces changements ont engendré d’autres évolutions dans les organisations afin de s’adapter à la situation, par exemple, l’utilisation des TIC (Ollivier, 2019). Ce changement d’espace de travail remet également en doute les moyens que les organisations utilisaient pour stimuler et maintenir l’engagement des employés. C’est pourquoi nous tenterons dès lors dans notre recherche de déterminer dans quelles mesures le travail à distance impacte l’engagement organisationnel des employés.

Les premières recherches, afin de construire le cadre théorique ainsi que l’organisation dans laquelle j’ai eu l’opportunité d’effectuer mon stage, m’ont permis de rassembler des informations me permettant d’élaborer ma problématique de recherche en lien avec mon stage. Les observations sur la déspatialisation des consultants de l’entreprise, plus l’actualité liée à

l'obligation pour tout le monde de travailler à distance, m'ont amenée à m'interroger sur l'impact de ces spécificités sur l'engagement des employés et sur la manière dont les organisations devront s'adapter aux nouvelles conditions de travail. Plus spécifiquement, le lien entre des pratiques mises en place par les GRH et l'engagement des employés a été récemment sujet à des recherches. Celles-ci ont permis de souligner plusieurs mécanismes tels que le partage d'informations (Taskin, 2010).

## Chapitre 3. La méthodologie

### 3.1 La question de recherche

Sur base de la partie théorique et suite aux interviews auprès des employés d'Argafin, je tenterai d'amener une réponse, au départ d'une recherche qualitative, au questionnement portant sur l'impact du travail à distance (chez le client ou à domicile) sur l'engagement organisationnel (engagement affectif, continu et normatif).

Comme expliqué dans la première partie de ce mémoire, des modèles théoriques vont être utilisés pour chaque concept afin de pouvoir déceler des indicateurs de mesure et par la suite construire nos outils de récoltes de données. Pour le travail à distance, le modèle choisi est celui de Taskin (2010) et pour l'engagement organisationnel j'ai pris comme référence l'approche tridimensionnelle de Meyer et Allen (1990). En plus de ces modèles de référence, un autre modèle, celui de Lawler, m'a permis de mettre en lumière les pratiques GRH pouvant améliorer l'engagement des employés.

Compte tenu des apports de la théorie et des interviews, l'analyse permettra dans un premier temps de visualiser les indicateurs aidant à caractériser et identifier les points qui répondront à la question de recherche suivante : ***“Dans quelle mesure le travail à distance impacte-t-il l'engagement organisationnel des employés d'Argafin ?”***

### 3.2 Les outils de récolte des données

#### 3.2.1 Étude qualitative et démarche inductive

Tout au long de mon mémoire, je vais utiliser la méthode inductive. C'est-à-dire partir d'une problématique et des observations prises sur le terrain pour ensuite essayer d'émettre des recommandations et des solutions à cette problématique (Académie de Paris, 2020).

De plus, à partir de la question de recherche présentée ci-dessus, j'ai opté pour une approche qualitative. Cette approche paraît la plus appropriée quant au type de mémoire et à la taille de l'organisation.

Le but avec l'analyse qualitative est de comprendre "la nature" et les "qualités profondes" des phénomènes" (Puren, 2013, p.41) exposés dans la théorie. Cela va permettre de comprendre tous les aspects de ces phénomènes à travers l'organisation et les personnalités qui la composent. Cette méthode de recherche regroupe quatre outils de récolte de données : l'entretien, le sondage, l'observation directe et le recueil de données existantes. De ces quatre outils, j'ai décidé de choisir de conduire des entretiens dits « semi-dirigés ». Cela permet de laisser les personnes interviewées assez libres dans leur choix et de pouvoir diriger la conversation vers ce qui leur semble intuitif. J'ai accompli au préalable un guide d'entretien afin de garder un fil rouge pendant l'interview dans le but de ne pas perdre de vue notre objectif qui est de répondre à notre question de recherche.

### 3.2.2 La présentation des personnes interviewées

J'ai eu l'occasion d'interviewer six personnes sur les dix-huit employées (les retranscriptions sont disponibles dans l'annexe 2). Tous les entretiens ont été effectués par Zoom excepté un des six. Afin de récolter le maximum d'informations, j'ai recherché les profils les plus divers possibles. Ces profils diffèrent quant à leur âge, leur expérience et ancienneté au sein d'Argafin, leur niveau hiérarchique et leur lieu de travail. Pour éviter tout problème, il a été préféré d'anonymiser ces personnes, c'est pourquoi nous les nommerons E1, E2, E3, E4, E5, E6. En effet, comme Argafin est une petite société reprendre un tableau comparatif avec les fonctions et les années d'expérience de chacun peut compromettre leur identité ce qui peut également leur causer des problèmes au sein même de l'entreprise vu la sensibilité de certaines questions. Cependant j'en tiendrai compte dans mon analyse et dans ma discussion.

L'échantillon représente 33% du nombre total des employés. Celui-ci ne possède que très peu d'expérience dans l'entreprise (entre trois mois et trois ans et demi) ce qui s'explique par le fait que la société a été fondée il y a seulement six ans. La plupart des employés de notre échantillon sont assez jeunes. Tous les employés interrogés, mis à part E2 et E5, ont un niveau hiérarchique différent, E6 possède le niveau hiérarchique le plus élevé.

J'ai conscience que les résultats et les analyses suite aux interviews des six intervenants ne peuvent pas représenter la totalité des employés d'Argafin. Malheureusement, nombre d'entre eux sont débordés pour le moment. Cependant, j'estime qu'il sera possible de comprendre les comportements et les tendances générales dans l'entreprise pour me permettre d'émettre des recommandations applicables à l'organisation.

### 3.2.3 Les indicateurs de mesure

Afin de pouvoir construire le guide d'entretien en lien avec la question de recherche, j'ai identifié dans la théorie des caractéristiques du travail à distance ainsi que des déterminants de l'engagement affectif, normatif et continu qui semblent obligatoire de mentionner et de les retrouver dans les questions posées.

Travail à distance (Taskin, 2010)	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Forme de travail</li><li>▪ Communication</li><li>▪ Distance physique</li><li>▪ Autonomie</li><li>▪ Contrôle</li><li>▪ Charge mentale</li><li>▪ Avantages/ inconvénients</li></ul>
Engagement affectif (Meyer & Allen, 1991)	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ La décentralisation des structures de décisions</li><li>▪ Le développement des compétences</li><li>▪ Le partage des informations</li><li>▪ Le système de récompenses</li><li>▪ L'affection vis-à-vis de l'entreprise</li><li>▪ Le rôle ambigu (les tâches)</li><li>▪ Le lien avec le supérieur</li><li>▪ L'éthique</li><li>▪ La personnalité</li><li>▪ La confiance</li></ul>
Engagement continu (Meyer & Allen, 1991)	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ L'intention de partir</li><li>▪ Les opportunités et alternatives d'emploi</li><li>▪ Le taux de chômage,</li><li>▪ La situation du secteur</li><li>▪ L'expérience</li><li>▪ L'investissement (le temps)</li><li>▪ Les compétences spécifiques</li></ul>
Engagement normatif (Meyer & Allen, 1991)	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ La loyauté</li><li>▪ Le sentiment de réciprocité</li></ul>

### 3.2.4 Le guide d'entretien

Afin d'effectuer les entretiens, j'ai réalisé un guide d'entretien disponible dans l'annexe 1, reprenant les différents thèmes abordés. Au total, 38 questions vont être posées. Tout d'abord, il sera exposé à notre interlocuteur la question de recherche et les différentes parties du guide d'entretien. Tout en précisant l'anonymisation de leur identité afin de les mettre en confiance, je demanderai également leur accord pour enregistrer l'entretien.

Je commencerai la conversation en demandant à l'employé de se présenter et d'expliquer sa fonction et ses années d'ancienneté chez Argafin. Ensuite, il sera interrogé sur les caractéristiques et la nature de son travail à distance en abordant des thèmes comme la flexibilité, l'autonomie (les indicateurs repris précédemment). Par la suite, lors de la deuxième partie de l'entretien les interviewés répondront aux questions sur l'engagement organisationnel. Pour ce faire, cette partie sera séparée en trois, correspondant aux trois types d'engagement expliqués dans la partie théorique : l'engagement affectif, l'engagement continu et l'engagement normatif. Pour finir, la dernière partie de l'entretien m'aidera à déceler l'impact du travail à distance sur l'engagement organisationnel des interlocuteurs et de ce fait demander leur avis quant aux actions à mettre en place, qui servira de base aux recommandations.

### 3.2.5 La méthode d'analyse des données

J'analyserai les données récoltées pendant les entretiens avec un code couleur. Chaque partie d'interview sera séparée de chaque personne en thématiques bien distinctes correspondant chacune à un code couleur. Ensuite, je rassemblerai les informations de chaque interview correspondante à la même couleur pour pouvoir les comparer entre elles et former des caractéristiques générales. Par la suite, une discussion des éléments trouvés suite à l'analyse des données sera entreprise.

## Chapitre 4. L'analyse des données

La méthodologie étant explicitée, je vais à présent passer à l'analyse des informations récoltées au cours de nos six entretiens avec les employés d'Argafin. Cette analyse me permet de comprendre et de rassembler les données qui me seront nécessaires pour procéder à l'interprétation des résultats.



Pour ce faire, je rassemblerai les informations utiles de chaque interview concernant les indicateurs expliqués précédemment dans la méthodologie. Cela me permettra de confronter les données les unes aux autres pour mettre en avant les tendances générales ou les spécificités des entretiens. Je commencerai par analyser les caractéristiques définissant le travail à distance chez Argafin, en explicitant les différentes formes, les avantages et les inconvénients, l'autonomie que cela apporte, mais également l'impact sur la communication, le contrôle et la charge de travail des employés.

Ensuite, j'analyserai l'engagement organisationnel en séparant comme dans le modèle de Meyer et Allen (1990), en trois dimensions : l'engagement affectif, continu et normatif. Chaque partie sera divisée en sous-parties représentant tous les indicateurs nécessaires à définir, comprendre et expliquer les différentes composantes de l'engagement organisationnel dans le cas des employés d'Argafin. L'analyse, l'interprétation et la discussion qui en découleront permettront de comprendre dans quelle mesure le travail à distance impacte l'engagement organisationnel.

## 4.1 Le travail à distance

### 4.1.1 Les formes de travail à distance

Les employés d'Argafin s'accordent tous pour dire qu'en période "normale" (hors Covid), ils travaillent soit chez leurs clients soit au bureau d'Argafin. Pour trois d'entre eux, ils passent entre deux et trois jours chez le client et deux jours au bureau. (E6, 2021 ; E2, 2021 ; E4, 2021) Pour deux autres, ils préfèrent être 100% au bureau sauf exceptionnellement chez le client si nécessaire. Pour E5 (2021), l'employé qui travaille souvent en interne, c'était obligatoire et parfois cette personne restait à la maison si nécessaire (E5, 2021). Pour E3 (2021), c'était son choix, car son client principal ne nécessite pas sa présence, sauf pour une mission spécifique où cette personne a dû aller quatre fois par semaine chez ce client.

Cependant, suite à la crise du coronavirus, le lieu de travail a été modifié et tous ont été contraints de travailler à domicile ce qui au départ ne se faisait qu'exceptionnellement.

C'est pourquoi depuis mars 2020, quatre d'entre eux ont été 100% en télétravail, les deux autres n'étaient pas encore dans l'entreprise. Après le déconfinement, le télétravail était toujours obligatoire, c'est pourquoi actuellement, en fonction des clients, tous les employés alternent entre un ou deux jours chez les clients et le reste à la maison. De temps en temps, certains passent des journées au bureau comme E3 et E5 et E6, mais le nombre reste limité à quatre personnes maximum entre tous les employés.

Chacun des employés a des préférences concernant l'endroit où il préfère travailler. Pour E1, E2 et E4 (2021), ils apprécient de la même manière travailler au bureau ou chez le client. De ce fait, ils trouvent que varier entre les deux lieux est la bonne combinaison. Pour E3, E5 et E6 (2021), ils aiment travailler au bureau, cependant, ils n'excluent pas la possibilité de continuer de travailler à domicile à raison d'un ou deux jours par semaine, soulignant le calme et la flexibilité que ça leur offre *"Au final, ce n'est pas négatif de travailler de chez soi."*(E1, 2021). La plupart s'accordent sur le fait qu'avoir le choix entre les trois formes de travail peut être apprécié dans le futur.

#### 4.1.2 La communication

##### a. Les moyens de communication

Les moyens utilisés par les employés afin de communiquer entre eux sont multiples, mais tous électronisés vu la distance qui les séparent les uns des autres. Le mail est toujours un des moyens le plus utilisés en cas de communication formelle regroupant plusieurs personnes ou un client. Pour les stagiaires, cela ne représente que quatre ou cinq mails reçus par jour, pour les employés qui en reçoivent plus de vingt par jours, ce moyen de communication n'est pas le plus efficace surtout entre collègues. C'est pourquoi, pour des messages ou discussions écrites informelles, tous utilisent Slack, une messagerie instantanée interne à l'entreprise permettant de discuter par message entre 2 employés. La plupart sont conquis sauf deux d'entre eux

*"Slack ça ne fonctionne pas bien. Parfois, tu ne reçois pas les notifications et tu ne sais pas appeler correctement comme via Teams."* (E3, 2021).

*"Alors moi, je déteste utiliser Slack. Ça fait tout le temps beuguer mon ordinateur donc, euh, habituellement je le coupe quand je suis en train de travailler et j'avoue qu'avoir des notifications comme tu as sur Slack ça me dérange si je suis en train de travailler, de me concentrer ..."*(E4,2021).

Tous les interrogés privilégient les appels par Zoom, par Teams ou par téléphone pour communiquer le plus facilement et le plus directement possible avec leurs collègues. D'ailleurs E2 (2021) raconte *"... Je téléphone lorsque j'ai besoin de pouvoir expliquer, un truc un peu plus complexe ou simplement d'avoir une réponse rapide."* Pour les stagiaires, ils vont généralement avoir un ou deux calls par jour avec le manager ou le senior qui lui a envoyé une tâche à faire. La plupart du temps, c'est le matin, mais également pour vérifier avec le stagiaire sa tâche quand celui-ci l'a terminée. Concernant les cinq autres employés interviewés, ils effectuent également des appels avec leurs clients ce qui peut leur prendre beaucoup de temps dans une journée. Avec l'obligation de télétravailler, tous passent beaucoup plus d'appels qu'auparavant, *"Je suis au moins 2 à 3h par jour en call."* (E3, 2021).

Avec tous les moyens de communication numériques ou téléphoniques utilisés, cela leur prend beaucoup de temps sur une journée. Pour E1 (2021) et E4 (2021), cela prend en moyenne une heure par jour pour uniquement communiquer avec leurs collègues. Pour E2 (2021), tous les moyens cumulés lui font perdre une demi-journée de travail par semaine. Pour E3 (2021), comme cité ci-dessus deux à trois heures par jour sans compter le temps passé à répondre à des emails. Pour E5 (2021), c'est généralement surtout via emails, cette personne en reçoit une cinquantaine par jour.

*“Mais en fait, c'est ma journée entière. Là, aujourd'hui, je n'avais pas de call prévu. Mais bon finalement, tu vois, j'étais au téléphone un quart d'heure avec Arnaud Lallement. Une demi-heure avec Arnaud. Puis il y a Thibault qui m'a contacté sur Slack. Tu vois le temps que tu lis, tu réponds enfin finalement ça te prend vite cinq-dix minutes. Ouais, mais en fait tout cumuler ça te prend beaucoup de temps.”* (E6, 2021).

Cependant, si certains travaillent à plusieurs chez le client ou au bureau, ils vont choisir la communication orale qui reste la plus efficace (E4, 2021).

#### *b. L'isolation/ distance sociale*

Concernant l'isolation sociale, les interrogés ont des avis divergents. Pour trois d'entre eux, le travail à distance ne les dérange pas. Pour E2 (2021), il ne se considère pas vraiment isolé, car *“Mes collègues chez le client sont aussi mes collègues de travail.”*. Dans le cas de E5 (2021) c'est différent : en général cette personne travaille tout le temps au bureau donc elle n'a pas été un jour seule depuis son arrivée. C'est pourquoi, elle ne s'est jamais sentie isolée, cependant, elle remarque que c'est différent dans un open office, car les consultants changent tout le temps. Pour E6 (2021), ce n'est pas un gros problème, car les consultants changent de dossiers souvent.

Les trois autres sont plus nuancés. Effectivement, ils expliquent qu'il y a du positif et du négatif. Par exemple E1 (2021) souligne que *“si tu travailles à domicile, tu es dans ton environnement, tu peux prendre ta pause avec des membres de ta famille”* ou *“Je vais chez mes parents, chez ma colloc.”*(E4, 2021). Dans le cas de E1 (2021), la distance physique complique son travail. En effet, vu que cette personne dépend directement des managers ou seniors, mais également vu son manque d'expérience, poser une question ou demander une explication prend beaucoup plus de temps que s'ils travaillaient physiquement dans le même environnement. De plus, E1 (2021) souligne la difficulté d'apprendre à connaître ses collègues sans interactions avec eux. Pour les deux autres, ils mettent en lumière la différence avec leurs anciennes fonctions dans les big fours, la bonne ambiance dans les bureaux leur manque. Pour E3 (2021), *“Parce que le plaisir de travailler, c'est de rencontrer des gens, de discuter, de prendre un café ou manger ensemble.”*.

### 4.1.3 L'autonomie et la flexibilité

Chez Argafin, tous s'accordent pour dire que l'horaire est assez flexible. Cependant, tous les interviewés commencent entre 8h30-9h le matin et finissent entre 17h30-18h30. Ils finissent plus tôt ou plus tard en fonction de leur pause à midi, ce qui offre une flexibilité si les employés veulent aller faire leurs courses ou faire du sport. Leur horaire est également variable en fonction des demandes des clients et des périodes, par exemple lors de la préparation des comptes.

Tous soulignent également que travailler seul oblige à être autonome, mais cela oblige surtout à responsabiliser les employés même les stagiaires *“Je suis obligé de prendre plus de décisions par moi-même”* travaillant à distance des managers (E1, 2021). Pour E4 (2021), l'autonomie offerte à chacun peut également être compliquée à gérer *“ça me fout un peu plus la pression parce que j'ai tendance à procrastiner quand je suis toute seule et que je ne vois personne travailler à côté de moi”*.

### 4.1.4 Les avantages et inconvénients perçus

#### a. Le temps

Tous s'accordent à dire que l'avantage du travail à distance est le temps gagné en évitant tout trajet quand les employés travaillent directement de leur domicile. En effet, ils perdent du temps dans les embouteillages et doivent partir plus tôt afin d'être à l'heure chez les clients. De plus, pour certains cela leur permet de dormir plus longtemps, mais également de pouvoir profiter de ce temps gagné pour effectuer d'autres activités comme le sport (E4, 2021). À contrario, travailler chez les clients peut faire perdre du temps aux employés, surtout si ceux-ci se situent loin du domicile du consultant. Ce sont malheureusement des heures non facturables.

#### b. La flexibilité

En effet, le travail à distance et plus particulièrement celui à domicile offre une flexibilité nouvelle. Certains prennent le temps pendant leur pause de midi pour effectuer des tâches domestiques comme des courses, car ils peuvent planifier leur journée. Cependant, pour E5 (2021), ça peut aussi devenir un problème, car elle a tendance à ne pas prendre de pause et de ne pas se déconnecter de la sphère professionnelle.

Dans le cas du travail chez le client, E6 (2021) souligne une flexibilité dans le sens où les employés peuvent être amenés à travailler chaque jour chez un client et donc effectuer des tâches qui requièrent différentes compétences ce qui est vu comme positif selon cette personne.

Le fait que la plupart des documents sont sur une dropbox partagée en interne, les employés peuvent se permettre de travailler depuis n'importe quel lieu. Ceci a facilité la transition vers le 100% télétravail pendant la pandémie.

#### *c. L'autonomie*

Les employés étant à distance du reste de leur organisation, ils sont très autonomes ce qui est vu comme une opportunité pour développer leurs compétences comme la communication.

*“Ça me permet de travailler mieux ma communication donc vérifier bien s'il le mail est complet pour pas qu'on revienne 5 fois.” (E2, 2021).*

#### *d. Les contacts humains*

Le travail à distance limite les contacts sociaux particulièrement quand chacun travaille chez soi (E1, 2021 ; E2, 2021 ; E3, 2021 ; E4, 2021). Cependant, E1 (2021) explique que quand il va chez le client avec un collègue, c'est vraiment un moment de plaisir d'autant plus s'ils s'entendent bien. Cette personne se dit presque indépendante vu le grand nombre de tâches individuelles à effectuer. D'après E3 (2021), le travail à distance, sous toutes ses formes, peut être préjudiciable à l'esprit d'équipe et d'entreprise du fait que tu ne travailles pas pour la société où tu as ta mission. Ça lui amène des difficultés à s'apparenter à Argafin.

L'avantage de travailler chez le client pour E5 (2021), est la communication directe avec ceux-ci pour expliquer ou demander des informations. Cependant, avec certains clients cela peut aussi devenir difficile de travailler de manière efficiente pour les employés si leurs clients viennent les interroger tout le temps.

### **4.1.5 Le contrôle**

Tous les employés d'Argafin ont obligatoirement deux évaluations par an avec leur manager ou supérieur direct, une au début d'année en février et une en juin/juillet. De plus, ça permet aux évalués de donner un feedback à leur manager respectif et leur avis sur l'organisation (E2, 2021 ; E4, 2021).

Au niveau du contrôle des tâches quotidiennes, ça dépend de la fonction de chacun :

- Pour les stagiaires : Dans ce cas-ci, c'est différent que pour le reste des employés, car ils ne restent généralement que 6 mois maximum. Ils vont aider les autres consultants sur des tâches ponctuelles et en fonction du consultant avec qui ils travaillent, ils vont avoir un feedback, une réponse ou pas.

- Pour les juniors et seniors : Ils n'ont pas vraiment de contrôle sur le travail. Généralement ils vont intégrer leur manager dans les mails et demander son avis en cas de doute. *"Voilà j'ai mon manager au-dessus de moi et enfin on discute de ce que je fais, mais il n'y a pas vraiment d'évaluation parce que nos tâches ne se font pas verticalement."*(E4, 2021). En général, ça va être plus une réflexion et discussion sauf lors de la préparation des conseils d'administration que les managers présentent, ils vont vérifier l'information pour être sûrs de bien présenter au CA de leur client des résultats corrects.
- Pour la personne responsable des ressources humaines : cette personne n'a pas directement un n+1 sauf le CEO et, depuis peu, un directeur pour le projet recrutement. C'est pourquoi elle va avoir des objectifs par année comme par exemple la gestion du payroll.
- Pour les managers et directeurs, ils n'ont que très peu de contrôle sur le travail uniquement les évaluations semestrielles. Ils vont avoir la liberté sur leur travail et vont avoir la responsabilité de vérifier celui des autres. Le seul contrôle de la qualité de leur travail s'effectue lors de la présentation des résultats au CA, mais également sur les résultats de chaque mission effectuée. De manière indirecte, si le client est content et que les missions spécifiques sont effectuées.

En conclusion, la gestion de la performance et du contrôle est fortement différente suivant les profils.

#### 4.1.6 La charge de travail

Pour quatre des interrogées, qui avaient déjà travaillé dans d'autres organisations, ils estiment qu'ils travaillent de manière différente. En effet, dans les grosses entreprises, la charge de travail dépendait de la période. Dans les big fours, généralement les employés travaillent surtout de janvier à avril et puis un peu moins le reste de l'année. Chez Argafin, c'est une charge constante selon E4 (2021). Pour deux autres collègues seniors, ça dépend des tâches qu'ils ont à faire et donc des périodes. Tous déplorent cependant que l'utilisation des TIC leur prenne beaucoup de temps par semaine, ce qui veut dire que cela augmente leur charge de travail.

En résumé, le travail à distance chez Argafin se fait soit chez le client soit en télétravail. Celui-ci implique certaines caractéristiques propres comme l'utilisation de moyen de communication virtuelle, une certaine distance physique et sociale entre chaque membre de l'organisation. De plus, la distance offre une grande autonomie et flexibilité à chaque employé dans leurs prises de décisions et l'organisation de leur horaire et travail quotidien. L'autonomie et la flexibilité sont facilitées par le contrôle indirect et peu présent du travail quotidien. Le travail à distance n'implique pas directement une augmentation de la charge de travail dans le cas d'Argafin,

cependant l'utilisation de moyens de communications virtuelles prend un certain temps aux employés quotidiennement. Les caractéristiques impactent plus ou moins fortement les employés en fonction des profils, de l'expérience, de la fonction de ceux-ci.

## 4.2 L'engagement organisationnel

La deuxième partie des résultats correspond à l'engagement organisationnel suivant les indicateurs influençant celui-ci, trouvé antérieurement dans la littérature. Nous avons séparé chaque dimension de l'engagement et chaque variable qui influence l'engagement organisationnel des employés d'Argafin.

### 4.2.1 L'engagement affectif

#### a. L'intégration

Tous se sentent intégrés chez Argafin, mais à des niveaux différents. En effet, certains membres de l'entreprise prennent part aux processus de prise de décision et au comité de direction et de ce fait se sentent très fort intégrés à Argafin grâce aux responsabilités en interne. Pour le reste, ils soulignent que lorsqu'on leur demande leur avis, il est pris en compte, mais qu'on ne le leur demande pas tout le temps.

E6 (2021) explique que vu son ancienneté, il a vu Argafin grandir petit à petit ce qui est une des causes de sa grande implication et de son sentiment d'intégration. Malgré le fait qu'il travaille pour des clients, E6 (2021) exprime que son attachement à Argafin est lié à ses clients *"Argafin me tient à cœur. De voir que ça puisse évoluer correctement avec un petit impact plutôt que comme mes clients, je vais dire un truc, mes clients j'y suis attaché, mais en fait si on en a un où ça ne fonctionne plus ou une mission s'arrête ce n'est pas la même chose."* E5 (2021) parle également du fait qu'on lui a donné beaucoup de responsabilités dès son début dans l'entreprise, ce qui a également joué sur sa rapide intégration au sein du groupe. Il rajoute que son caractère extraverti l'a aidé dans le processus.

Pour trois des six employés interrogés, c'est plus mitigé. Ils ont commencé soit juste avant ou pendant la pandémie ce qui n'a pas facilité leur intégration dans l'équipe. Ce qui est confirmé par les dires de E2 (2021) qui lie ses collègues à son sentiment d'appartenance *"c'est la relation avec les collègues. J'ai une très bonne relation avec tout le monde. Je me sens vraiment bien intégré. Euh, c'est un des points le plus important à mes yeux, se sentir bien dans l'équipe."* "je me sens faire partie de l'organisation, mais pas de l'équipe." cite une des trois personnes récemment

arrivées, cela s'exprime par leurs intégrations dans les mails, les discussions et le travail chez le client, mais par personnellement avec la rencontre de tous les collègues (E4, 2021).

Le fait d'être isolé joue un grand rôle surtout depuis que l'isolation s'est agrandie avec le confinement et l'obligation de travailler à domicile.

#### *b. Le développement des compétences*

Les employés ont eu accès à quelques formations, cependant pas suffisamment d'après E2, E3, E6. Ce n'est pas la principale source de développement chez Argafin. Tous s'accordent à dire que c'est le travail en lui-même qui permet à chacun d'acquérir de nouvelles capacités. *“Oui, parce que le travail est super challengeant ça me permet de sortir de ma zone de confort et de développer mes compétences. Je dirai que la plupart du temps ça se fait dans le travail. On a eu quelques formations, mais ce n'est pas ça qui développe les compétences. C'est le fait de travailler sur de nouvelles tâches et chez des clients de secteurs différents.”* (E2, 2021). Le fait que dans leur travail ils effectuent des missions chez des clients de secteurs différents est la source d'évolution principale.

Dans le cas de E4 (2021), cette personne souligne que son manager essaie de la former afin qu'elle soit experte dans un domaine, ce qu'elle apprécie fortement. C'est la même chose pour E1 (2021), certaines personnes avec qui cette personne travaille essaient de lui donner des tâches différentes et challengeantes pour développer ses compétences alors que pour d'autres, c'est moins le cas.

#### *c. Le partage d'information*

Tous affirment qu'il y a un partage d'informations, cependant il peut clairement être amélioré. Ils dénoncent que généralement le partage d'information se fait de vive voix ce qui fait qu'une partie de l'équipe soit au courant sans que les autres le sachent. Privilégiant le passage d'information lors du team meeting une fois par mois, cela peut créer des surprises lors de l'annonce de départs ou de nouveaux clients. Les interrogées notent le manque de transparence et pensent que ça peut être amélioré. *“Mais moi, je reste d'avis qu'il faut être transparent et formuler cette communication à toute l'équipe en même temps. Euh donc voilà, ça c'est encore un travail qu'on doit faire.”* (E5, 2021). Toutefois, la plupart ne souhaitent pas que les communications se fassent par mail, tous en reçoivent déjà trop. E2 (2021) souligne que même s'ils reçoivent des informations, celles-ci manquent de clarté.

Afin de partager les informations entre collègues, une dropbox contenant tous les dossiers a été créée, mais E4 (2021) déplore l'accès à certains dossiers *“Tu vois le fait que sur le drive, on n'a pas accès à chaque client, et ce n'est pas terrible et par contre chez Deloitte, on avait l'accès à tout ça,*



*cela permettait si tu avais un projet un peu similaire d'aller voir ce que les autres avaient fait. Et du coup, c'était beaucoup plus facile quoi.”* (E4, 2021). Le problème dans la dropbox, c'était de trouver les documents, mais cela se met doucement en place en instaurant une logique de classement d'après E3 (2021), cependant par manque de temps c'est plus lent que prévu.

#### *d. Les valeurs*

Notre échantillon est unanime quant au fait que les valeurs prônées sur leurs sites sont en adéquation avec la réalité. La flexibilité pour les clients, la satisfaction de ceux-ci, l'intégrité des informations et des employés et l'excellence des services concordent avec la vision du travail selon le CEO *“Arnaud, oui c'est Argafin.”* (E5, 2021). Pour certains, il existe également d'autres valeurs comme un impact réel sur l'entreprise et ses clients et en mettant l'humain en premier en respectant chaque membre de l'organisation avec un esprit familial.

Pour quatre des six interrogés, les valeurs de leur entreprise sont très importantes pour eux et dans le cas d'Argafin, ils s'y identifient très fort. Pour E2 (2021) *“Ce qui est important pour moi ? C'est de travailler avec une entreprise qui a les mêmes valeurs que moi. Et donc ben voilà, il faut que je partage ces valeurs pour que je puisse me sentir intégré et pour que mon travail ait du sens.”*. D'autres corroborent ces idées en expliquant que c'est impossible pour eux de travailler dans des sociétés où ils ne retrouvent pas leurs valeurs personnelles. Cependant, une personne a suggéré que les valeurs n'ont pas été changées depuis la création de l'entreprise et estime qu'il pourrait être intéressant de les revoir. Pour les deux autres personnes de cet échantillon, les valeurs ne sont pas le pourquoi ils ont postulé chez Argafin et n'en ressentent pas vraiment l'importance de celles-ci.

Concernant leur choix de travailler chez Argafin, ils ont tous révélé qu'ils ont postulé pour ce poste, car ils connaissent un employé directement ou un membre familial d'un employé. Pour trois d'entre eux, ce fut via un contact professionnel soit d'un ancien manager de big four soit via une ancienne collègue. Tous ont été convaincus par des avis positifs des employés sur Argafin, notamment concernant l'ambiance, l'impact et le fait qu'ils aiment leur travail. En outre le fait d'arriver dans une entreprise en connaissant déjà une personne en interne, facilite le processus d'intégration. Pour les trois autres, c'était un contact rencontré lors de leur parcours scolaire.

#### *e. Les attentes*

- Du supérieur hiérarchique

Les attentes qui sont revenues le plus souvent dans nos interviews sont tout d'abord la communication et le besoin d'un feedback. En effet, les employés recherchent une personne qui va suivre le travail et qui va discuter et s'intéresser à la qualité de celui-ci. Quelqu'un qui va prendre du temps pour expliquer et pour donner des tâches intéressantes, mais

qui peut également développer les compétences de ses employés. Un supérieur doit vraiment amener ce support et soulager l'employé s'il est bloqué ou débordé. Pour avoir ce genre de relation, il est nécessaire que l'entente passe bien avec le supérieur et c'est aussi ce que trois employés attendent de leur manager. Si le travail ensemble se passe bien, l'employé voudra encore plus s'impliquer pour cette personne cite E1 (2021).

Ensuite, de la reconnaissance et du respect mutuel. La reconnaissance de savoir que l'employé apporte une vraie plus-value dans l'entreprise. Savoir que le travail est bien fait, cela passe aussi par une volonté d'intégrer le consultant en lui donnant plus de responsabilités et de nouveaux projets.

#### - De l'organisation

Le plus important selon E4 (2021), c'est de premièrement remplir les attentes de base comme les salaires et les jours de congés. Par la suite, plusieurs ont cité la flexibilité comme une attente primordiale d'une organisation, ils estiment que si eux doivent être flexibles pour les clients, l'organisation devrait être flexible sur les horaires. Tous veulent également qu'Argafin contribue à l'évolution non seulement de leurs compétences, mais aussi de leur carrière. La reconnaissance au point de vue organisationnel est recherchée en plus de celle de leur manager respectif.

Tous les employés affirment qu'Argafin comble leurs attentes. Pour cinq d'entre eux, complètement, pour un, à moitié. La flexibilité ressort en première place comme quelque chose de primordial.

#### *f. Le rôle/ le travail*

Pour le stagiaire, ses tâches ne sont pas des plus claires, c'est au jour le jour avec des clients différents, sans explications sur le contexte de la mission et en quoi ça peut aider l'entreprise ou l'employé. De plus, à certains moments, cette personne ne reçoit pas de tâches pendant un moment par contre deux employés différents lui demandent des tâches au même temps. Le stagiaire n'a pas de personne référente ce qui complique le feedback et la reconnaissance. Un employé qui fut un ancien stagiaire explique que ce fut difficile de ne pas voir l'image globale, cependant c'est différent quand on devient 100% employé (E1, 2021).

En effet pour le reste des interviewés, leur rôle et leurs tâches dans l'organisation sont plutôt clairs de leur côté. Cependant, ils notent tous que si c'est clair pour eux, ce n'est pas spécialement le cas pour les autres membres de l'équipe. *“On ne sait pas bien ce que font les autres. On sait plus ou moins sur quelle mission bossent et travaillent les autres. Donc je pense qu'ils savent que je travaille sur tel et tel job. Est-ce que mes tâches sont claires pour les autres, je veux dire à 75%”* (E3, 2021).

### g. L'implication

L'implication des personnes interrogées varie en fonction des réponses. La tendance générale est que tout le monde se sent impliqué dans son travail. L'une des raisons les plus évoquées pour expliquer cette implication est l'impact des employés sur le client et sa satisfaction. Ressentir qu'ils aident les clients et les motive à travailler. Pour la RH qui ne travaille qu'en interne, elle ressent la même chose et son implication est d'autant plus grande si ses actions impactent la satisfaction des employés. Pour les consultants, l'implication en interne n'est pas automatiquement recherchée sauf si la personne le désire.

Deux personnes notent également que le CEO, Arnaud Navez a un impact direct sur leur implication. Selon E6 (2021) *"Et qu'en fait, Arnaud aussi amène une dynamique pour qu'on s'implique, il va nous demander notre avis ou ce qu'on pense par rapport à ça ou ça, nous a impliqué dans des mails parfois qui ne te sont pas spécialement destinés"*. E1 (2021) rajoute le fait : *"Je connais quand même Arnaud, je vois qu'il est quand même vraiment passionné par tout ça, qu'Argafin, c'est un peu son bébé, mais ça donne aussi envie forcément de l'aider à développer ça."* Deux autres personnes soulignent également que leur implication vient également de leur supérieur et de la relation entre eux. Si celle-ci est très bonne, et que le manager offre un support à l'employé, celui-ci voudra d'autant plus travailler pour lui, *"Je trouve que c'est fort lié aux managers. Par exemple, moi, j'aime bien travailler pour Arnaud Lallement, donc ça me dit quand tu vois, c'est quelqu'un de chouette, ça m'engage dans mon travail."* (E4, 2021), s'ils avaient moins d'affinités, cette personne serait moins engagée.

Le lien social avec les autres employés et la bonne ambiance d'équipe joue aussi un rôle, ceci peut également être lié avec le paragraphe précédent. *"Euh, mais il y a aussi un aspect ou enfin, je veux dire plus relationnel, tu vois, c'est un peu être en contact avec des gens comme tes collègues, petit à petit, tu apprécies, et enfin, tu vois, ce sont aussi de chouettes rencontres que finalement en ne travaillant pas, tu n'aurais pas faites."* (E6, 2021). Les tâches sur lesquelles les employés travaillent influencent leur implication, si celles-ci sont intéressantes et leur permettent de développer des compétences en adéquation avec la fonction de la personne et son niveau hiérarchique.

Une partie non négligeable de l'implication est également plus personnelle, l'éthique de travail qui fait que les personnes travaillent plus de leur propre chef. Pour E1 (2021), c'est par exemple de refuser un verre entre amis avant 19h. Ça s'inscrit dans des objectifs à long terme *"un pas de plus vers la réussite et que chaque jour bah c'est de l'expérience en plus c'est la possibilité de gravir les échelons, de monter, de construire sa vie professionnelle comme acheter une maison pour construire sa vie privée."* (E1, 2021). Cela peut également montrer la volonté personnelle *"Je suis impliqué dans mon travail parce qu'il faut le faire et tu n'as pas envie de baisser les bras ou de mal faire ton boulot, quoi, mais moi, je ne le fais pas parce que ça m'amuse"* (E3, 2021).

#### *h. La fierté*

Lorsque je leur ai demandé s'ils ressentent une fierté de représenter Argafin, tous ont dit qu'effectivement c'était chouette de travailler pour une entreprise en pleine croissance avec un bon potentiel.

### 4.2.2 L'engagement continu

#### *a. L'intention de quitter l'organisation*

Concernant leur envie ou non de quitter l'entreprise, les cinq employés ont été unanimes, ils ne souhaiteraient pas pour le moment accepter une opportunité comparable à leur emploi actuel si cela se présentait à eux. Certains estiment que leur emploi et carrière avance de manière appropriée. Pour d'autres, ils ne veulent pas recommencer à zéro ailleurs, en plus si c'est pour la même chose, la stabilité leur plaît. *“L'herbe n'est pas plus verte ailleurs donc il ne faut pas croire qu'ailleurs ça serait vraiment mieux.”*(E5, 2021). Ils disent qu'ils préfèrent rester pour plusieurs raisons, premièrement le package salarial est tout à fait correct. Ensuite, parce qu'ils aiment leurs clients, parce qu'ils se sentent bien dans l'entreprise et apprécient leurs collègues.

Cependant, plusieurs ont expliqué qu'à plus long terme, ils se verraient quitter l'organisation pour des raisons différentes. Pour trois d'entre eux, s'ils venaient à quitter l'organisation, ce serait pour faire un autre emploi que dans la finance ou bien pour travailler dans d'autres secteurs. Pour deux d'entre eux, ils estiment que le rythme et la charge de travail d'Argafin ne pourraient pas être conciliables avec une vie de famille. Il y a une personne qui exprime que peut-être la stabilité de n'avoir qu'une mission en même temps pourrait être attractive à l'avenir, car chez Argafin, les consultants doivent s'investir sur plusieurs projets au même moment.

#### *b. Les opportunités d'emploi*

Tous parlent du fait que ce n'est pas le manque d'opportunité qui les fait rester dans l'entreprise car *“des opportunités il y en a toujours !”* (E2, 2021).

### 4.2.3 L'engagement normatif

#### *a. La loyauté*

L'avis est partagé entre les individus, E6 (2021) estime que c'est vraiment important et que s'il venait à partir, il se sentirait mal et qu'il y repenserait deux fois. *“Ah ouais, ça c'est hyper important. Je pense qu'ici, si je voulais partir, je crois, j'en discuterais d'abord avec les gens. Enfin,*

*je pense que pour moi, c'est très important d'être loyal envers son entreprise et les collègues en tout cas de la boîte."* (E4, 2021).

Pour E5 (2021) être loyal c'est important, cependant ce ne devrait pas être la raison principale pour laquelle l'employé ne souhaite pas quitter son organisation. Pour E3 (2021), c'est montrer sa loyauté à travers des actions.

#### *b. Être redevable*

L'échantillon est divisé sur cette question, ils soulignent qu'Argafin a investi en eux de manière différente et que bien sûr ça joue sur leur engagement. *"Oui, quand même. C'est pour ça que j'essaie de faire mon boulot le mieux que je peux et parce que je veux montrer que j'essaie de bien faire mon boulot par rapport au temps qu'ils m'ont donné et l'opportunité aussi."* (E3, 2021).

Cependant, ils estiment que c'est du donnant-donnant. Argafin bénéficie également d'avantages en les engageant *"Euh, non, pas vraiment, enfin, je trouve que c'est important de voir que c'est un échange dans les deux sens. Tu vois, moi je leur donne mon temps, s'il y a des urgences, je veux bien travailler plus. Enfin tu vois, il n'y a pas de souci, mais je ne me sens pas du coup redevable."* (E4, 2021).

#### *c. Les investissements*

Ils considèrent tous que l'organisation a investi en eux de manière pécuniaire d'abord en offrant un package salarial correct, en offrant des bonus chaque année et en payant des formations. Au niveau du temps, les supérieurs ont pris le temps de les former, de développer leurs compétences et de leur expliquer les tâches. D'après E5 (2021), Argafin investit également pour qu'il y ait une chouette ambiance en organisant des événements pour les employés.

### 4.3 L'impact du travail à distance

#### 4.3.1 La communication et la relation avec les collègues

Concernant la communication avec les collègues, cinq des six intervenants expriment que la distance rend celle-ci plus difficile que s'ils étaient tous ensemble. Pour la dernière personne, cela ne la dérange pas personnellement, cependant elle suppose que pour des juniors ou des stagiaires, cela peut poser des difficultés. Une autre personne rajoute que pour les consultants qui ont l'habitude de travailler seuls sur des tâches ce ne doit pas leur poser problème, cependant elle n'apprécierait pas d'être à distance permanente de son organisation. C'est impossible selon elle, de pouvoir mettre en place des choses comme des réunions de briefing, car tout le monde

est chez des clients différents. E3 (2021) souligne que la communication est compliquée surtout pour tisser des liens avec d'autres membres de l'équipe.

Par rapport à la communication avec le client, la distance et la consultance rendent la situation un peu plus complexe. *“Ça rend le travail difficile parce que les clients pensent qu'on travaille cinq jours sur cinq pour eux, ils ont du mal à faire la part des choses.”* (E3, 2021).

#### 4.3.2 La satisfaction

L'impression générale est que le fait de travailler à distance dans des lieux différents est vu plutôt comme un facteur positif pour la satisfaction des employés. Ils aiment le changement et pouvoir choisir où ils travaillent. Pour d'autres, ça ne change rien, car ils le savaient quand ils ont signé les conditions de travail.

#### 4.3.3 L'engagement organisationnel des employés

Quant à la question de l'impact du travail à distance sur l'engagement des employés, l'échantillon est séparé en deux. Pour deux des six personnes, en effet, le travail à distance peut impacter négativement l'engagement des employés. Ils citent comme raison moins de contacts dans l'entreprise qui peut réduire le sentiment d'appartenance. Les employés peuvent se sentir un peu pris au milieu de deux structures, d'un côté l'organisation du client chez qui ils vont travailler tous les jours, mais ils envoient une facture à la fin du mois. De l'autre côté Argafin, une organisation qu'ils ne côtoient pas souvent et à laquelle ils ne s'apparentent pas vraiment. Pour E1 (2021), ce n'est pas vraiment la distance, car ils trouvent qu'être chez le client c'est tout aussi intéressant, lui c'est le manque de contact avec des gens en général qui pourrait jouer sur son engagement. Pour les deux autres personnes de l'échantillon, le fait d'être à distance n'affecte pas leur engagement, elles considèrent que c'est connu dès leur engagement et que ça fait partie des raisons pour lesquelles elles sont venues dans cette organisation. *“Tu vois, en étant consultant, tu choisis aussi un peu d'avoir cette casquette, tu sais, tu ne seras pas là tout le ton temps et que tu ne travailleras pas sur les dossiers Argafin. Tu es conscient de ça et moi, je me sens engagée par rapport à Argafin.”* (E6, 2021).

Au vu de ces résultats, nous sommes capables maintenant de répondre à la question de recherche dans la suite de ce mémoire. Dans la partie 5, nous discuterons les résultats avec l'apport de la littérature en plus des informations des interviews.

## Chapitre 5. L'interprétation des données

Pour rappel, la question de recherche de ce mémoire est : “ *Dans quelle mesure le travail à distance impacte-t-il l’engagement organisationnel des employés d’Argafin ?*”. Afin de répondre à ces questions, je vais exploiter les éléments mis en avant dans la partie précédente. De cette façon je vais pouvoir dégager les facteurs qui jouent un rôle dans l’impact du travail à distance sur les employés et leur engagement. Ce chapitre comprendra deux parties, le travail à distance et l’engagement organisationnel chez Argafin.

Le but de cette démarche consiste à présenter une synthèse des résultats obtenus et d’ainsi les confronter à la théorie développée dans les chapitres précédents de ce mémoire. De plus, cette analyse fera apparaître de nouvelles variables présentées comme étant également des facteurs d’influence de l’engagement organisationnel.

### 5.1 Le travail à distance chez Argafin

D’après le modèle de Taskin (2010), il y a deux sortes de travail à distance que l’on retrouve chez Argafin. Le travail directement chez le client, en effet tous les consultants travaillent sur des missions ponctuelles ou non chez le client. Pour certains, ils sont tout le temps dans les bureaux de leur client. Pour d’autres qui ont plusieurs clients, ça peut dépendre en fonction des jours et des missions qu’ils ont, mais également pour qui ils doivent travailler. Attention, dans certains cas, les consultants viennent au bureau par choix ou par obligation s’ils ont des réunions planifiées. Le choix dépend de plusieurs éléments : le client, leur fonction, la mission et les préférences du consultant.

Depuis mars 2020, le travail à distance a évolué vers le travail uniquement à domicile sauf obligation nécessaire d’aller chez le client pour chercher des informations indispensables dans le cas où les employés du client n’arrivent pas à les fournir. Ce télétravail obligatoire a également changé des choses dans l’entreprise ce qui a eu un impact sur l’engagement organisationnel des employés et il est nécessaire de le prendre en compte. Actuellement, les consultants changent plusieurs fois par semaine de lieu de travail soit au bureau où les places sont cependant limitées à quatre, soit chez le client (généralement deux fois par semaine) et enfin à domicile.

### 5.1.1 Les caractéristiques spécifiques au travail à distance chez Argafin

Comme dans l'analyse théorique de Taskin, l'auteur a mis en avant 3 caractéristiques : le degré d'usage des technologies de l'information et de la communication (TIC), le degré de déspatialisation ou distance physique et le degré d'autonomie permettant de définir le travail à distance dans l'organisation.

#### *a. Le degré d'usage des TIC*

Chez Argafin, les employés utilisent les technologies numériques comme moyens de communication à distance. Au niveau des moyens synchrones (Jacquemin et al., 2018), ils utilisent le téléphone, les vidéoconférences par Zoom et depuis un an la messagerie instantanée via l'application Slack en interne. En plus de cela, ils utilisent les TIC asynchrones surtout sous la forme des e-mails.

Ils utilisent les différents moyens en fonction des utilisateurs en face d'eux, de l'urgence de la réponse et de la nécessité d'explications longues et précises. D'après Taskin, plus le degré d'usage des TIC est élevé plus l'organisation va utiliser divers moyens de communication. Plus l'organisation emploie des technologies de communications virtuelles, plus les employés vont avoir la possibilité et l'envie de travailler à distance, car leur environnement technologique et organisationnel le leur permet (Ligurgo, 2019).

Dans le cas d'Argafin, il peut être conclu que **leur degré d'usage des TIC est élevé** ce qui facilite la communication malgré leur travail à distance.

#### *b. Le degré de déspatialisation*

Le degré de déspatialisation se calcule suivant deux indicateurs différents cités plus tôt dans ce mémoire, la fréquence de l'arrangement et le degré d'isolation du travailleur (Taskin, 2006). Dans le cas d'Argafin, c'est assez compliqué de généraliser, car ils travaillent tous à une fréquence différente à distance et au bureau. Cependant, on peut dire qu'avant l'obligation du télétravail, les employés étaient soit minimum quatre jours par semaine chez le client soit en alternance entre le bureau et les clients, seule exception la RH était à 100% au bureau. Depuis la mise en place du télétravail, c'est plutôt maximum un jour au bureau et le reste une alternance entre travail chez le client ou à domicile. Vu le peu d'interactions entre les travailleurs, lorsque les collègues communiquent entre eux, c'est plutôt de manière formelle afin de maximiser ce temps et d'être le plus instructif possible (Ollivier, 2019). Le seul jour par mois où tous se rencontrent est à l'occasion du *team meeting* et dans ce cas-là, c'est beaucoup plus informel.



Au niveau de la distance physique celle-ci est ressentie différemment par chaque employé. Pour certains, ils se sentent isolés d'Argafin surtout depuis l'obligation de télétravail, pour d'autres ils ne se sentent pas isolés, car ils ont également des collègues chez le client. Cependant, il est clair que le degré d'importance des interactions face à face dans le cadre de l'exécution du travail est faible (Taskin, 2006).

**Pour conclure dans le cas d'Argafin, le degré de déspatialisation varie en fonction des employés, mais il reste supérieur à une organisation de type "normale"** quand les employés sont présents dans le bureau. La fréquence de l'arrangement est impactée par la fonction, les clients, les préférences et la période. Pour l'isolation, les variables qui impactent le degré sont la personnalité, les collègues chez le client, les tâches et les interactions. Du point de vue de Taskin, cette isolation est plus physique que sociale.

### *c. Le degré d'autonomie du travailleur*

Le degré d'autonomie se définit comme le contrôle qu'a l'employé sur son travail et sur l'organisation de celui-ci et va être lié à l'individualisation de chaque travailleur (Taskin, 2010). Dans le cas d'Argafin, il est évident que le degré d'autonomie est très élevé.

En effet, tous s'occupent de leur planning à l'exception des stagiaires et des juniors. Chacun possède ses clients et sait ce qu'il doit faire en fonction des périodes. Ils possèdent tous une certaine flexibilité en matière d'horaire, cependant il y a un horaire récurrent qui est 8h30-9h et finir minimum après 18h. Au niveau des pauses, chacun décide de la longueur. Si certains veulent faire leurs courses, ils le peuvent à condition qu'ils soient en télétravail. Concernant les juniors et les stagiaires, ils reçoivent leur planning en fin de semaine avec les clients et les tâches fixées à l'avance par les managers ou seniors. Ce sont généralement des tâches ponctuelles. Ils n'ont pas le choix sur celles-ci ni vraiment sur leurs horaires.

Il n'y a pas de contrôle direct sur les tâches à l'exception des stagiaires, cela va plutôt être un contrôle indirect par le biais du client, si celui-ci est satisfait ou non. De plus, lors de la présentation des résultats au Conseil d'Administration des clients par le manager, il va en contrôler l'exactitude et demander une rectification si nécessaire. Les seules évaluations ne se font que deux fois par an par le supérieur direct. Il semble évident que chaque employé a la responsabilité de ses tâches et de son travail. Pour les stagiaires, ils exécutent des tâches pour un autre employé de leurs côtés puis envoient le document fini par la suite. Dans certains cas, le stagiaire va avoir un retour et un feedback, d'en d'autres cas pas vraiment, cela varie en fonction de la personne avec qui il travaille.

Dans l'organisation étudiée, nombreux citent cette autonomie comme un avantage recherché par les travailleurs. Cependant, il a été dit que parfois la responsabilisation vient trop tôt et peut être difficile à appréhender (E5, 2021). **Pour en finir avec ce point, il est évident que le degré d'autonomie chez Argafin est assez élevé avec un contrôle indirect.**

En conclusion, selon le modèle de Taskin, le travail à distance dans la société Argafin se caractérise par un degré élevé d'usage des TIC et de déspatialisation avec une forte autonomie ce qui par la suite va avoir un impact sur l'engagement organisationnel des employés.

### 5.1.2 Les perceptions du travail à distance par les employés d'Argafin

- Le temps

Un des avantages du travail à distance, mais uniquement celui à domicile, est la suppression des trajets entre le travail et le domicile. Pour certains, cela leur permet de dormir plus, de pratiquer une activité sportive ou de finir plus tôt le soir. Le trajet en voiture n'est pas facturable au client bien que pour les employés c'est du travail. En effet, ceci confirme comme dans la théorie qu'il y a une grande diminution des heures perdues au volant et que le travail à domicile peut remédier à la congestion des routes (Echos, 2019).

- La flexibilité et autonomie

Malgré un horaire minimum assez fixe, les employés possèdent une grande flexibilité comparée à des horaires où il faut pointer. Ici, personne ne regarde combien d'heures il travaille mais uniquement si le travail est bien fait et si assez d'heures sont facturées aux clients (Ligurgo, 2019). Cependant, vu que les consultants travaillent pour des clients, ils doivent également s'adapter à leurs horaires et c'est vu parfois comme une contrainte. Ils peuvent également décider de leur lieu de travail ce qui fait également partie de cette flexibilité. Ils sont très indépendants les uns des autres. Chacun a ses clients et est assez autonome sur ses missions et ses tâches, il n'y a que très peu de contrôle. L'augmentation de l'autonomie qu'on leur offre permet, entre autres, d'améliorer également leur engagement et leur satisfaction et contribue à long terme à la préservation de leurs talents (Jensen et al., 2017).

- L'impact sur la concentration

Comme explicité dans la théorie, le travail à distance peut avoir un avantage sur la concentration, car la présence d'autrui peut être sujet à distraction (Ligurgo, 2019). En effet, lors de nos interviews, certains expliquent qu'ils aiment travailler chez eux surtout lorsqu'ils ont besoin de calme. Toutefois, d'après mon expérience dans le bureau le silence règne, des propos également confirmés par un employé. Les tâches en général sont assez individuelles ce qui limite les

interactions et les distractions, cependant chez les clients, les employés peuvent être dérangés par des employés qui posent des questions.

- Le sentiment d'isolement et les contacts sociaux

En effet, comme souligné par Ollivier (2019) chaque personne ressent une distance émotionnelle différente et de ce fait est moins ou plus impactée par celle-ci.

C'est complètement applicable chez Argafin, pour les gens qui ont eu l'habitude d'une ambiance informelle dans un open space, le contraste peut amener à un sentiment d'isolement qui se traduit par une diminution d'appartenance à l'équipe et au groupe. C'est particulièrement ressenti par les derniers arrivés dans l'organisation pendant la crise du covid.

Il est intéressant de démontrer que les caractéristiques citées plus haut dans le texte sont perçues comme un avantage ou un inconvénient en fonction de l'employé qui y répond. Donc on peut affirmer comme expliqué dans la théorie que cela ramène une complexité supplémentaire pour l'organisation. Particulièrement, au regard de l'amélioration de l'engagement organisationnel car chacun des membres a des idées différentes pour améliorer celui-ci. Ce qui peut impliquer que la mise en place d'une action peut fonctionner pour un employé et être inutile pour d'autres.

En résumé, le travail à distance chez Argafin est caractérisé par un degré élevé d'usage de TIC, de déspatialisation et d'autonomie. Ses caractéristiques sont perçues négativement ou positivement selon chaque personne. Cependant, il est clair que les avantages perçus uniquement dans le cas du télétravail sont le temps gagné par la suppression des trajets et une meilleure concentration due à la suppression des distractions. La possibilité d'organiser sa journée, ce qui leur laisse le temps de faire d'autres activités, est une caractéristique appréciée par ceux-ci. Enfin, malgré tout, la diminution des contacts sociaux reste perçue comme une limite du travail à distance.

## 5.2 L'engagement organisationnel chez Argafin

Comme repris plus haut dans les recherches pour mesurer l'engagement organisationnel, la référence encore à l'heure actuelle est le théorème de Meyer et Allen qui sépare l'engagement organisationnel en trois dimensions afin de comprendre ses spécificités.

### 5.2.1 L'engagement affectif

Dans le cas d'Argafin, on peut ressentir que l'engagement affectif est le plus important des trois, il désigne une identification et un attachement émotionnel à une entreprise ainsi qu'à ses valeurs (basé sur l'approche de Porter et al., 1974).

Il y a plusieurs éléments qui impactent ce sentiment d'appartenance chez Argafin.

*a. Les antécédents organisationnels :*

Premièrement, il y a des facteurs liés à l'organisation-même. On retrouve l'intégration à l'organisation. Chez Argafin, dès qu'un nouvel employé arrive, il est obligatoirement intégré par Arnaud. Il va donner des responsabilités et pousser les employés à en prendre. Les processus de décision sont centralisés pour certains et décentralisés pour d'autres offrant la possibilité à tout le monde de donner son avis dans le cas nécessaire (exemple : nouveau logo).

Pour le partage d'information, il s'effectue particulièrement pendant les moments clés comme le team meeting. Cependant, ce qui est clair, c'est que la distance rend ce partage d'information inégal. En effet, vu le peu de contact en groupe, mais plutôt individuel, les informations ne sont pas partagées avec tout le monde en même temps et cela peut provoquer des surprises. Certains peuvent **se sentir isolés du reste de l'équipe ou ne pas être pris en compte ce qui est négatif pour l'engagement affectif.**

Les valeurs d'Argafin sont un des facteurs déterminants pour l'engagement affectif des employés car dans un premier temps, elles sont visibles directement dans l'organisation et pas seulement un outil de communication. De plus, tous s'identifient et partagent ces valeurs ce qui amplifie leur sentiment d'appartenance à l'organisation malgré la distance (Valéau, 2017). Pour certains d'entre eux, les valeurs sont même une raison pour laquelle ils ont postulé chez Argafin. Ce sentiment d'identification et d'attachement va pousser les employés à tout faire pour que l'entreprise réussisse, ce qui est prouvé dans le cas d'Argafin car tous travaillent beaucoup et parfois même le week-end afin que les clients soient satisfaits (Valéau, 2017).

Ensuite, un des déterminants de l'engagement organisationnel très important pour les employés est leur rôle dans l'organisation. Dans notre étude de cas, les employés ont un spectre assez large de tâches, ils travaillent chez plusieurs clients sur des missions spécifiques qui varient, favorisant complètement leur affection vis-à-vis de la société (Spineux, et al., 2011). En complément, la variété des tâches et des clients dans des secteurs différents contribue au développement de leurs compétences et les pousse à continuer à vouloir en apprendre plus. Ils vont avoir un impact direct sur la situation du client et sur sa satisfaction et comme expliqué au cours des interviews cela impacte énormément leur implication. La distance joue clairement un rôle car ils doivent souvent se débrouiller tout seul et chercher de leur côté, ceci les amène automatiquement à acquérir de nouvelles connaissances. Cependant, même si le rôle de chacun est clair pour l'employé, ce n'est pas le cas pour les autres membres de l'entreprise. **La distance en est une des causes car chacun travaille individuellement de son côté et cette ambiguïté peut alors diminuer l'engagement du travailleur (Spineux et al., 2011).**

Enfin, il y a les relations personnelles au sein de l'organisation. L'ambiance dans l'équipe et la relation avec les cadres supérieurs peuvent se répercuter sur l'engagement affectif de manière positive ou non (Spineux et al., 2011). L'ambiance chez Argafin est très agréable et tous s'entendent bien, cela joue clairement sa part de responsabilité dans la satisfaction et l'implication des employés. Si quelqu'un travaille dans un environnement agréable, il va se sentir en confiance et s'impliquer dans cette équipe qu'il n'aurait pas rencontrée sans Argafin. Il va faire des apéros, des anniversaires et manger ensemble, des activités qui vont contribuer à son sentiment d'appartenance au groupe. Au-delà de ça, pour des employés, il y a aussi l'impact du manager, la personne avec laquelle il travaille. Si le contact passe facilement, il va plus s'impliquer pour cette personne d'autant plus si celle-ci essaye qu'il évolue et lui offre le soutien nécessaire en cas de difficultés (Spineux et al., 2011). Dans l'organisation, on retrouve ce sentiment partagé chez les seniors et les stagiaires. De plus, il y a également le CEO qui prend une place importante, en effet vu que celui-ci est très impliqué, il montre l'exemple. Argafin, c'est sa pépite et il est passionné et donc les employés ont envie d'appartenir à ce projet pour l'aider à réaliser ses objectifs.

#### *b. Les antécédents personnels*

Il y a également des antécédents personnels qui impactent l'engagement affectif des employés. En effet d'après Meyer et Allen (1990), il y a des variables démographiques qui jouent également un rôle même si ça a peu d'importance. Selon nos recherches, on peut observer que les individus avec une grande ancienneté ont montré un attachement élevé à Argafin, mais que celui-ci est plus faible chez ceux qui sont arrivés pendant le covid. Dans ce contexte, **la distance provoquée par l'obligation du télétravail corrèle négativement avec l'engagement affectif de certains employés.**

Une partie non négligeable de l'attachement est due à la personnalité et aux objectifs personnels et particulièrement pour ce travail (Costa & McCrae, 1992). Si en tant que consultant à distance, l'employé n'aime pas le travail individuel, la flexibilité, la constance et la charge de travail cela ne lui conviendra pas. Et donc il peut être observé **que le travail à distance ne convient pas à tout le monde.**

#### *c. Les antécédents liés aux expériences de travail*

Au niveau des antécédents liés aux expériences de travail pouvant impacter l'engagement affectif, cela comprend notamment les attentes des employés dans le cas d'Argafin. Les attentes qui sont les plus fréquentes sont la communication et le feedback de la part de ses supérieurs. Pour certains, **la distance rend difficile la communication directe et le feedback ce qui peut**

**corréler avec la diminution de leur engagement.** La reconnaissance et l'apport d'une vraie plus-value à l'entreprise sont très attendus par les employés (Vandenbergue, 1998).

Dans notre étude, ces caractéristiques sont présentes. En effet, à cause de la distance le CEO a tendance à offrir des cadeaux et à mettre le budget lors des team meetings, les moments ensemble sont rares. De même qu'apporter une plus-value, chez Argafin, grâce à la petite taille de l'entreprise, mais également à la consultance, chacun a un impact direct et des responsabilités. Par rapport aux attentes plus générales sur l'organisation entière, la flexibilité ressort en première place comme quelque chose de primordial. Et c'est justement une des caractéristiques d'Argafin, le travail à distance offre au niveau des horaires et du choix de lieu de travail. **Ces attentes, selon les employés, sont complètement remplies et cela joue en faveur du renforcement de leur engagement affectif.**

Au niveau du rôle des employés, la distance oblige chacun à prendre un assez grand rôle et des responsabilités très rapidement ce qui pour les travailleurs d'Argafin est vu comme un avantage et comme une marque de confiance de la part d'Arnaud (Le CEO). Cela va avoir comme conséquence un renforcement de leur engagement affectif. De plus, il est intéressant de noter que les plus impliqués dans l'entreprise sont ceux qui exercent plus de responsabilités en interne (réseaux sociaux, admin ...) et pas seulement chez les clients. **Ceci démontre que la prise de responsabilités au sein d'Argafin s'accompagne d'une grande implication et d'un engagement affectif d'autant plus grand.** Un entretien reflète particulièrement le fait que quelqu'un qui ne cherche pas avoir des responsabilités en interne va avoir tendance à posséder un sentiment d'appartenance inférieur.

Je peux déjà souligner que l'engagement affectif est assez conséquent chez les membres de l'organisation étudiée et est influencé par des antécédents organisationnels, personnels et liés aux expériences de travail. Cependant, le travail à distance peut impacter l'engagement affectif de manière positive grâce à la responsabilisation, l'implication et la bonne ambiance qui renforcent le sentiment d'appartenance, l'antécédent le plus impactant dans l'engagement affectif. Toutefois, certaines mesures touchent négativement celui-ci, comme le manque de transparence et l'ambiguïté des rôles. Ces résultats doivent prendre en compte que chacun réagit de manière différente quant à la distance. Néanmoins, il est obligatoire de garder en mémoire que la dimension affective est la plus impactante dans l'engagement organisationnel.

### 5.2.2 L'engagement continu

Comme cité dans la partie empirique de ce mémoire, l'engagement continu est quelque chose de beaucoup plus rationnel. Les antécédents de celui-ci sont toutes actions qui augmentent le coût perçu par l'employé suite à un éventuel départ de l'entreprise. (Vandenbergue et al., 2000).

#### *a. Les variables externes*

Concernant les variables externes à l'entreprise impactant l'engagement continu selon (Vandenbergue et al., 2000), l'alternative d'emploi est un facteur non négligeable. Cependant, dans le cas d'Argafin cela n'a que très peu d'impact vu le grand nombre d'opportunités d'emploi surtout actuellement avec la crise. De plus, tous les employés confirment que si on cherche des opportunités, il y en a toujours particulièrement dans la finance. Certains sont même débauchés via LinkedIn plusieurs fois par semaine.

Ce phénomène dépend également des variables comme la situation économique du marché, le taux de chômage. Cela peut venir aussi d'éléments propres à la situation de chaque employé comme les résultats de recherches d'emploi antérieures ou le nombre d'entreprises ayant spontanément recruté le salarié ces dernières années. Dans le cas de cette étude, vu les CV de tous et leurs expériences précédentes, la plupart des cas dans un big four, ils n'auront aucun mal à trouver un autre emploi.

**Pour conclure, il n'y a pas de variables externes qui corréleraient positivement l'engagement continu des employés, à vrai dire, c'est plutôt l'inverse.**

#### *b. Les variables internes*

Ce type d'antécédents correspond aux investissements (en temps, en effort ou en argent) que les salariés vont dépenser afin de s'adapter à l'entreprise et qu'ils viendraient à perdre s'ils quittaient celle-ci (Meyer & Allen, 1990) cité par (Vandenbergue et al., 2000).

Chez Argafin, tous mettent beaucoup d'énergie et de temps dans leur travail pour satisfaire leurs clients en plus de leur organisation. Cependant, si quelqu'un venait à partir de la société, ce n'est pas ce qui le retiendrait, pour E2 (2021) si on veut partir c'est que ça ne va plus à la base dans le travail même. De plus, vu la diversité des clients, tous développent des compétences qui justement leur permettront dans l'avenir d'être très attractifs sur le marché de l'emploi. Par contre pour les directeurs, **certains ont investi directement dans le capital d'Argafin et cela peut effectivement jouer sur leur engagement continu.**

À cela, il est nécessaire d'ajouter que **les employés ressentent une stabilité chez Argafin, qu'ils pensent ne pas pouvoir trouver ailleurs, ce qui peut être considéré comme pouvant impacter positivement leur intention de rester dans l'organisation.** Ils estiment que le package salarial est correct et l'évolution de carrière également.

Pour terminer cette partie sur l'engagement continu, **il est bon de voir que des antécédents externes n'ont que très peu d'influence sur l'engagement continu des employés.** C'est effectivement **plutôt des variables internes influençant l'envie ou non de quitter l'organisation pour les employés,** notamment les conditions de travail et l'investissement en temps et en effort chez les clients. Par contre, il est nécessaire de rapporter que pour certains la flexibilité et la charge de travail que leur emploi chez Argafin demande, ne sont pas conciliables avec une vie de famille et de surcroît, ils quitteront Argafin le cas échéant.

### 5.2.3 L'engagement normatif

Selon Wiener (1982), l'obligation de rester dans l'entreprise provient de certaines pressions normatives exercées sur l'individu, soit avant son entrée dans l'organisation, dans sa vie privée soit pendant son entrée dans l'organisation, dans sa vie professionnelle.

Dans la théorie, on retient un sentiment de loyauté comme variable de l'engagement normatif, c'est une variable assez compliquée à comprendre dans le cas d'Argafin. En effet, le sentiment général est que la loyauté est présente entre les employés et l'organisation et se voit à travers des actions et des paroles. Cependant, l'échantillon est mitigé sur cette question car selon certains cela ne devrait pas être la raison pour laquelle une personne reste dans l'entreprise.

Il est intéressant de noter que tous s'accordent à dire **qu'Argafin a manifestement investi en eux, et que pour certains, ils se sentent redevables envers l'organisation.** De ce fait, si en plus les supérieurs s'impliquent et prennent du temps pour expliquer et offrir un support, un contrat psychologique va se conclure entre l'employé et le supérieur ce qui va pousser la personne à essayer de travailler encore mieux de manière à lui rendre ce temps investi (Rousseau, 1989). Après, ce sentiment de réciprocité peut être plus fort ou plus faible en fonction de la manière dont l'individu le ressent et le rend à son organisation (Meyer & Allen, 1990) et il est patent que c'est très personnel. Pour certains, c'est important et pour d'autres, pas.

Quelque chose de plus rationnel a été exprimé lors d'un interview. En effet, il faut bien que les employés payent leurs factures et surviennent à leurs besoins et à ceux de leur famille. Par conséquent, un poste avec un package salarial intéressant peut compter.

**L'idée générale avec l'engagement normatif est qu'il n'est pas fort ni contraignant dans le cas de la société.** Le travail à distance n'a pas d'impact spécifique dans cette dimension de l'engagement organisationnel.

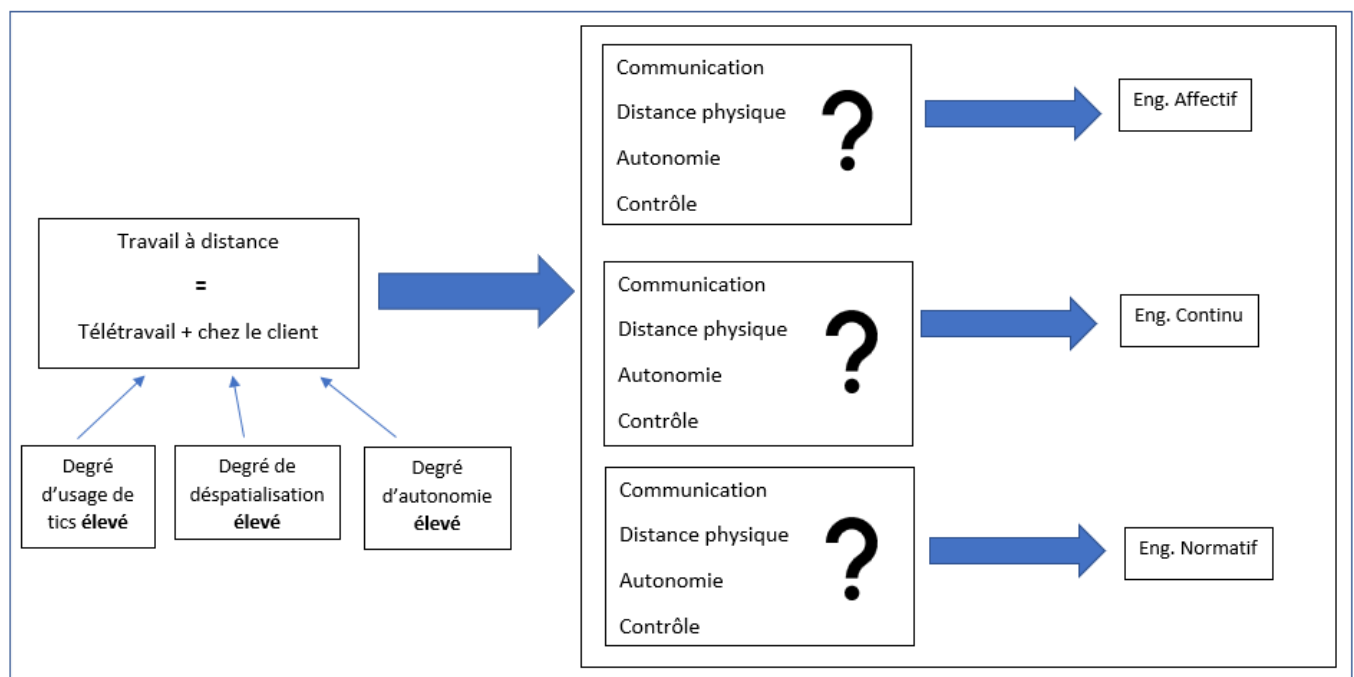


Il semble que le travail à distance ait un **impact sur l'engagement des travailleurs chez Argafin**. **L'impact est conséquent sur l'engagement affectif, un peu moins sur l'engagement continu et très faible pour l'engagement normatif**. Je vais détailler dans la section suivante le lien entre les différentes variables du travail à distance et les différentes formes d'engagement.

## Chapitre 6. La discussion des données

La première partie de ce chapitre va clôturer ma recherche et faire ressortir l'implication des caractéristiques du travail à distance que sont la communication, la distance physique, l'autonomie, le contrôle et la charge de travail sur l'engagement organisationnel des employés d'Argafin. Comme montré sur ce schéma (schéma 1), cette partie est dédiée à montrer comment chaque caractéristique impacte positivement ou négativement les variables propres aux trois dimensions de l'engagement organisationnel chez Argafin. De ce fait, cela me permet de faire un lien entre les deux thèmes principaux de ce mémoire (le travail à distance et l'engagement organisationnel) et de répondre clairement à la question de recherche. Je finirai par un tableau récapitulatif afin d'avoir une vue claire sur les résultats.

### Argafin



Source : Schéma 1, réalisé par l'auteur de ce mémoire (10 juillet, 2021). *La question de recherche*.

Ensuite, je mettrai un recul critique quant aux résultats avancés. De plus, je suggérerai des recommandations afin d'améliorer l'engagement organisationnel surtout affectif, étant celui avec le plus d'impact. Ces recommandations s'inspireront également des idées et des envies des employés.

Enfin, je terminerai par les limites de ce mémoire et les pistes de nouvelles recherches qui pourraient être intéressantes à étudier suite aux résultats.

## 6.1 La présentation des résultats

Maintenant que le travail à distance chez Argafin est défini et que les variables impactant les dimensions de l'engagement organisationnel aussi, je vais pouvoir lier les deux afin de répondre clairement à la question de recherche suivante : « *Dans quelle mesure le travail à distance impacte-t-il l'engagement organisationnel des employés d'Argafin ?* ». Au regard des résultats, il semble intéressant d'isoler les 5 caractéristiques principales du travail à distance et de démontrer leur impact séparément sur les trois dimensions de l'engagement organisationnel.

### 6.1.1 L'impact de la communication à distance

La distance complexifie la communication au sein d'Argafin de plusieurs manières différentes. Tout d'abord, vu la multitude des moyens de communication utilisés, le partage d'informations dans l'entreprise est plus difficile, la plupart des TIC sont individualisés ce qui implique que les informations ne sont pas distribuées en même temps à tout le monde, ce qui peut amener à des frustrations. Si les informations ne sont pas partagées, **les individus qui n'y ont pas eu accès ou après d'autres peuvent se sentir isolés et se sentir moins intégrés, ce qui va engendrer une diminution de l'engagement affectif**. De plus, dans la société, la communication passe souvent par quatre moyens différents, cela augmente les réceptions d'emails ce qui premièrement prend beaucoup de temps aux employés, mais également diminue l'efficacité des messages. **Cela peut jouer sur l'engagement continu, si le temps passé augmente la charge de travail, cela peut pousser certains à vouloir chercher un travail où cela n'est pas le cas** (Ligurgo, 2019).

Ensuite chez Argafin, la communication sur les rôles et tâches de chacun est presque inexistante. Donc les employés ne savent pas vraiment ce que les autres font, comme un employé l'a dit : « *On a l'impression d'être indépendant et de ne pas faire partie d'une équipe, mais d'une organisation* » (E4, 2021). **Des rôles ambigus sont une variable organisationnelle corrélant négativement avec l'engagement affectif des employés**.

### 6.1.2 L'impact de la distance physique

En effet, la distance physique peut poser problème et notamment un sentiment d'isolement avec le reste de l'équipe. La distance et l'individualisation du travail diminuent les contacts entre les membres particulièrement des équipes virtuelles (Ollivier, 2019). Les contacts entre les employés d'Argafin vont être surtout de l'ordre professionnel pour échanger des informations techniques. Lors de ces contacts, il n'y a pas la place pour exprimer son ressenti et parler des choses plus informelles (Ligurgo, 2019). **Cette situation va avoir un impact négatif sur l'affection vis-à-vis de l'entreprise et de surcroît sur l'engagement affectif.** Cependant, les interviews nous montrent qu'il est nécessaire de nuancer la puissance de l'impact de l'isolement en fonction des personnalités de chacun. Pour certains cela ne joue pas négativement sur leur sentiment d'appartenance vu qu'ils considèrent qu'ils ont assez de contacts avec leurs collègues d'Argafin, mais également chez le client (E2, 2021 ; Ollivier, 2019). La théorie explique que la distance physique peut provoquer également un problème de communication, vu que les relations sont moins personnelles à cause de la distance, certains employés (surtout les nouveaux et les stagiaires) ont peur de déranger un manager afin de lui poser une question, ce qui joue dans ce cas négativement sur la dimension affective de l'engagement via le partage d'information difficile. La confiance n'est pas acquise et le lien avec le supérieur compliqué (Jacquemin et al., 2018).

Vu que la distance limite les contacts, la personne avec qui l'employé travaille (collègues, clients ou supérieurs) va influencer très fortement l'affection vis-à-vis de l'entreprise et l'envie de travailler. **Si la relation est personnelle et se passe dans de bonnes conditions, l'engagement affectif va être meilleur que si ce n'est pas le cas.** De plus, si le supérieur investit du temps pour vous former et vous donner des tâches intéressantes, votre affection ne sera que plus grande. En effet, chez Argafin l'importance de la personne avec qui on travaille est élevée (E4, 2021). Le lien avec le supérieur peut également impacter l'engagement normatif. En effet, l'engagement normatif peut naître envers une cible en réponse aux investissements faits par cette cible à l'égard des salariés. Les employés vont ressentir comme une obligation morale de faire de même avec l'organisation par phénomène de réciprocité. **Et cette dimension normative va être fortement influencée dans notre cas par la qualité de l'investissement du supérieur en l'employé ce qui va créer chez le travailleur une obligation de s'engager encore plus dans son travail et à rester dans l'organisation** (Meyer & Allen, 1990).

Une dernière chose intéressante à noter, est que la distance physique avec l'organisation uniquement dans le cas du télétravail, **permettront aux employés d'éviter de perdre du temps sur les routes et de pouvoir utiliser ce temps pour faire d'autres choses est considéré comme un avantage et joue positivement sur l'engagement de continu.** En effet, certains employés ont pu reprendre le sport ou faire leurs courses à midi. Cependant, le fait de rester à la maison peut

poser **des problèmes d'équilibre vie privée et professionnelle**, certains ne sachant plus s'arrêter de travailler ce **qui pourrait diminuer l'engagement affectif et continu**, cette partie n'est pas appuyée par de la théorie, elle est apparue seulement dans deux interviews, il est nécessaire de prendre cette variable avec des précautions.

### 6.1.3 L'impact de l'autonomie

L'autonomie que le travail à distance offre va surtout jouer **sur la dimension continue de l'engagement organisationnel dans le cas d'Argafin**. Les résultats démontrent que l'autonomie que leurs employés ont quant à leurs choix de tâches et leurs horaires vont être considérés comme quelque chose de spécifique à cette entreprise. Une chose qu'ils apprécient et pourraient perdre dans une autre organisation. C'est une manière de retenir les talents, surtout que ceux-ci perçoivent l'autonomie que leur travail leur offre comme un avantage (Jensen et al., 2017). Ils vont pouvoir ajuster leur horaire en fonction d'autres activités (sport, courses ...). Cela joue également **sur la dimension affective de manière positive, car s'ils ont plus de responsabilités et se sentent plus intégrés à l'organisation**. En effet, les interviews montrent bien que chacun apprécie le fait d'amener une vraie plus-value chez les clients.

### 6.1.4 L'impact du contrôle à distance

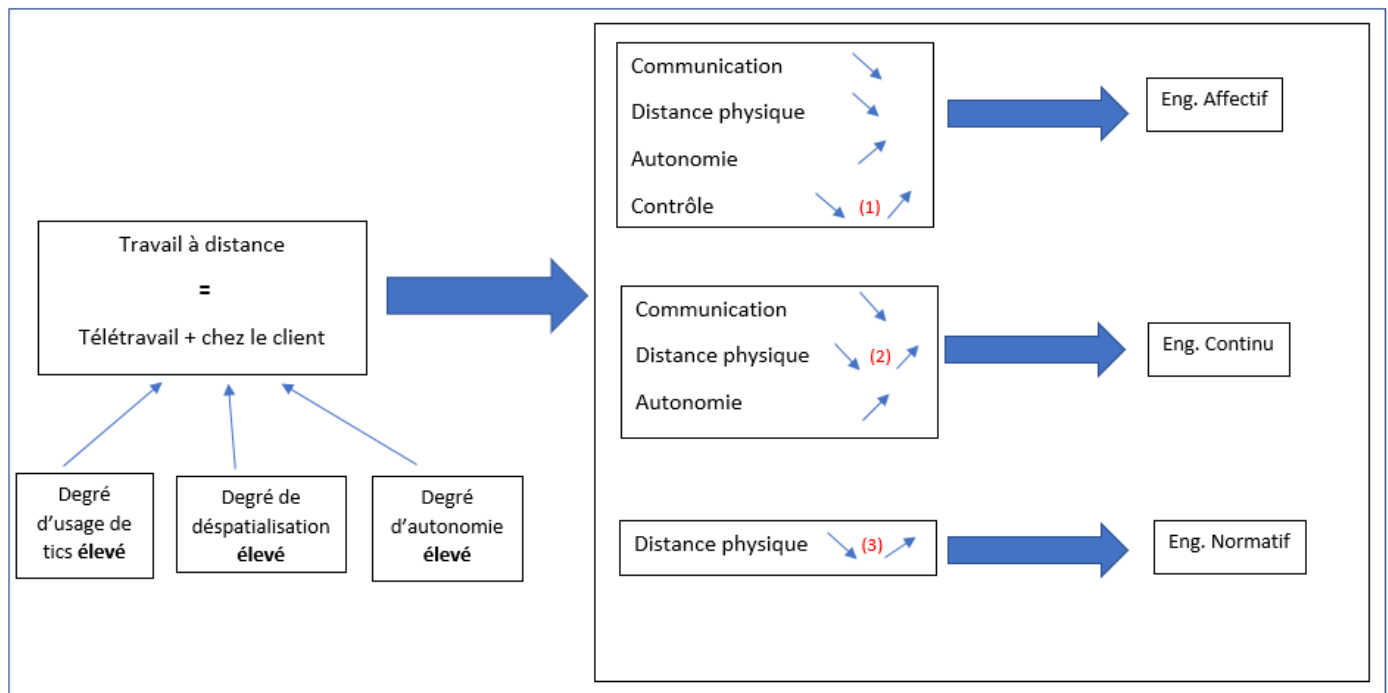
Tout l'enjeu des organisations actuelles est de modifier la manière de contrôler le travail, la distance rend celui-ci moi direct. La partie compliquée est de pouvoir offrir une autonomie aux employés tout en gardant un contrôle sur eux (Clergeau & Pihel, 2010). Dans le cas d'Argafin, le contrôle des tâches quotidiennes n'est pas très présent, chaque employé travaille sur des tâches individuelles ce qui pousse à la responsabilisation très rapide de chaque employé. Très vite, ils ont de plus en plus **de responsabilités chez le client ce qui leur offre une grande marge de manœuvre, mais également un spectre plus large de tâches qui impacte positivement l'engagement affectif** via l'augmentation de leur sentiment d'appartenance à l'entreprise (Spineux, et al., 2011). Cependant, cela peut également mener à des situations compliquées où l'employé **n'a pas le support pour assumer ses responsabilités** surtout si elles viennent très rapidement. Ceci peut amener à une charge de travail trop grande et à de mauvaises expériences de travail, et donc, à **un effet négatif sur l'engagement affectif**. Dans le cas du contrôle à distance, il y a des variables personnelles qui font que cela impacte négativement ou positivement l'engagement affectif. D'après les résultats, **la fonction et l'expérience influencent la dimension affective, plus ces variables sont élevées plus le besoin de contrôle diminue. Le contrôle indirect et la responsabilisation** démontrent également une confiance accordée par les supérieurs au reste des employés, ceci **peut jouer positivement sur le sentiment d'appartenir** à l'entreprise.

### 6.1.5 L'impact de la charge de travail

Dans le cas d'Argafin, les résultats ne permettent pas de lier une augmentation de la charge de travail avec le fait que les employés travaillent à distance. De ce fait, il n'y a pas de lien spécifique avec l'engagement organisationnel. Cependant, il est intéressant de noter que la charge de travail est conséquente, c'est un comportement attendu de tout le monde de manière implicite et qui semblerait également le cas, même si les employés travaillaient au bureau directement. Un lien indirect du travail à distance sur la charge de travail et sur l'engagement organisationnel, pourrait être que la **distance implique l'utilisation de nombreux TIC, qui au vu des résultats prennent beaucoup de temps à chaque personne pour répondre et communiquer** à travers l'entreprise.

### Conclusion

### Argafin



Source : Schéma 2, réalisé par l'auteur de ce mémoire (14 juillet, 2021). *Les résultats.*

La dimension affective est la plus influente dans l'engagement organisationnel d'Argafin, l'engagement continu impacte de manière moindre et enfin la dimension normative très peu.

Les résultats montrent qu'en effet cinq caractéristiques du travail à distance impactent l'engagement organisationnel des employés de la société de manière différente. Premièrement,

la communication à distance impacte négativement l'engagement affectif à cause du partage d'information non-uniforme et pas efficient. Cela va jouer directement sur le sentiment d'appartenance des employés. De plus, vu que la communication à distance est compliquée, les rôles des travailleurs ne sont pas toujours clairs vis-à-vis du reste de l'organisation. Enfin, l'emploi de multiples moyens de communication prend beaucoup de temps à l'employé ce qui peut être perçu comme un argument pour quitter Argafin et donc impacter l'engagement continu.

Au niveau de la distance physique, celle-ci impacte négativement l'affectif et particulièrement l'affection vis-à-vis de l'entreprise dû au fait que les contacts entre collègues sont très limités.

De plus, la distance va amplifier le rôle du supérieur qui va impacter l'engagement affectif positivement si la relation est très bonne. En même temps, cette caractéristique va impacter la dimension normative, le supérieur investit dans l'employé ce qui va créer chez le travailleur une obligation de s'engager encore plus dans son travail et de rester dans l'organisation (3). Enfin, la distance physique va impacter positivement l'engagement continu grâce au temps gagné, mais également négativement dans le cas de problèmes d'équilibre vie privée/professionnelle (2).

L'autonomie accordée aux employés impacte de manière positive l'engagement continu des employés, car cela peut être perçu comme une perte et un coût en cas de changement de société. Ils sentent vraiment qu'ils ont un vrai rôle à jouer et qu'ils apportent une plus-value ce qui impacte également l'engagement affectif.

Ensuite, le contrôle indirect impacte uniquement la dimension affective de l'engagement, positivement si l'employé apprécie la prise de responsabilités ou négativement si celui-ci ne sent pas soutenu (1). Pour finir, il est difficile de lier directement une possible augmentation de la charge de travail dû au travail à distance. Par contre, l'utilisation de nombreux TIC pourrait hypothétiquement augmenter la charge mentale et diminuer l'engagement affectif des employés.

## 6.2 Le recul critique

Suite aux résultats, il est nécessaire de prendre du recul sur ceux-ci afin d'identifier les points pouvant décrédibiliser certaines informations.

Premièrement, au niveau de la recherche théorique qui m'a permis de trouver mes indicateurs, j'ai fait le choix de certains indicateurs, mais il en existe également d'autres qui auraient pu être intéressants à investiguer et qui pourraient jouer un rôle sur l'engagement organisationnel. En effet, il y en a un autre indicateur identifié lors des interviews, l'équilibre vie privée et vie professionnelle. C'est pourquoi il est nécessaire de le souligner.

Un autre recul à prendre est la généralisation des résultats trouvés. En effet, il est compliqué de savoir si les résultats peuvent s'appliquer à d'autres formes d'organisation. Par exemple, la confiance et le contrôle du travail, chez Argafin, les employés ont directement beaucoup de responsabilités alors que dans d'autres organisations ce ne serait pas le cas.

De plus, certains résultats dépendent très fort de la personne interrogée et donc il n'est pas aisé de pouvoir généraliser des points sur lesquels le travail à distance impacte l'engagement des employés. Il est important de le prendre en compte lors de la lecture des résultats.

Enfin, les informations trouvées lors de mon cadre théorique et lors de mon analyse du terrain sont assez similaires dans le sens où n'y a pas d'énorme contradiction entre ceux-ci. Cependant, les résultats m'ont vraiment fait comprendre à quel point l'engagement affectif était le plus impactant. Un autre point instructif est l'importance de prendre en compte différents points de vue quant à l'expérience du travail à distance. En effet, pour certains, des caractéristiques du télétravail peuvent être difficiles à vivre telle que la grande autonomie accordée par celui-ci. Ensuite, les attentes de chaque membre envers leur organisation sont très différentes ce qui complexifie la réponse à toutes ces attentes, mais également les actions à mettre en place pour améliorer l'engagement de chacun. D'ailleurs, l'impact de certaines variables démographiques sur les attentes d'un groupe de personnes (ex : jeunes entre 20-30 ans) envers leur organisation devrait être étudié.

Pour conclure ce recul critique, il est nécessaire de souligner qu'en aucun cas je ne me place en temps qu'experte de l'entreprise. Mes observations et les recommandations que je vais émettre par la suite sont l'œuvre de quatre mois et demi d'observations et de deux mois d'études de cas.

### 6.3 Les recommandations

Les recommandations formulées ici n'ont pas d'obligation de résultat. Je ne me place en aucun cas en tant que donneuse de leçon. J'ai eu la chance d'avoir un stage où j'ai été poussée à donner mon avis et à faire part de choses qui pourraient améliorer l'engagement organisationnel des employés. Certaines recommandations explicitées ci-dessus ont été mises en place ou sont en cours de mise en place dans l'entreprise, ce qui explique la précision de celles-ci. Pour d'autres, c'est le fruit de ma réflexion suite aux résultats récoltés après la fin de mon stage en m'inspirant également des propositions que les employés m'ont suggérées au cours des entretiens.

Comme précisé dans la théorie, le modèle de Lawler (1986) met en lumière quatre pratiques qui peuvent accroître l'implication et la mobilisation des employés : le partage de l'information, le développement des compétences, le partage du pouvoir et les systèmes de reconnaissance. C'est autour de ces 4 axes que les recommandations vont tourner. Sachant que les résultats ont révélé

que l'engagement affectif est le plus impactant, nos suggestions amélioreront principalement l'engagement organisationnel.

### 6.3.1 Le partage d'informations

En effet, comme rapporté dans l'analyse des données, le partage d'informations n'est pas suffisamment efficace et se fait de manière très individuelle ce qui peut amener des frustrations et diminuer l'intégration et de surcroît l'engagement affectif des employés.

La transparence des informations est à améliorer, c'est pourquoi il y a plusieurs suggestions qu'Argafin peut mettre en place. Premièrement, concernant la communication des informations importantes et des changements organisationnels, au lieu de les faire partager de bouche à oreille, on pourrait les intégrer à la newsletter mensuelle afin que l'information arrive chez tout le monde en même temps. Cela comprendrait une update de la situation avec les clients et sur la situation de l'entreprise. Deuxièmement, un document a été créé pour les employés concernant l'évolution de carrière chez Argafin. Il comprend les conditions, l'expérience, les attentes, le salaire et les avantages extra-légaux pour chaque fonction. De ce fait, l'employé comprendra bien les attentes de l'organisation et pourra visualiser à long terme sa carrière. (Tremblay, Guay & Simard, 2000) et ce qu'il doit faire pour évoluer.

Concernant les évaluations et les feedbacks, il serait favorable d'en augmenter la fréquence d'autant plus pour les stagiaires, juniors et nouveaux arrivants. Une première action intéressante à mettre en place est une évaluation deux mois après toute nouvelle arrivée. Pour cela, dans un premier temps, il est nécessaire de fixer des objectifs à court terme dès l'arrivée de la personne afin que l'évaluation se base sur ces objectifs. Dans un second temps, le manager chargé de l'évaluation donnera les points positifs et les points d'amélioration dont le nouvel arrivant devra tenir compte pour la suite.

L'employé va se sentir reconnu et respecté comme un membre à part entière de l'organisation et encore plus si l'organisation essaye de s'adapter en fonction de problèmes et préoccupations que les employés soulèvent (Tremblay et al., 2000). Il est nécessaire durant le temps de l'évaluation de laisser parler l'employé également pour qu'il donne son ressenti. De plus, lors de la fin de mon stage, nous avons commencé une politique de feedback, en réservant, quinze minutes par mois par personne employée, un entretien avec leur supérieur direct pour avoir un contact et une discussion entre eux. De cette manière, les deux peuvent expliquer leur mission actuelle et poser des questions en cas de difficultés. Dans le cas des stagiaires, il y a clairement un manque de suivi de la part de certains managers ce qui provoque de la confusion, car ceux-ci ne savent pas s'ils travaillent bien et si ce qu'ils font est cohérent et juste. C'est pourquoi je suggérerais de choisir une personne de référence au sein de l'entreprise qui ait le temps de suivre le stagiaire et lui donner des feedbacks.



Il y a un autre problème observé qui peut avoir tendance à diminuer le sentiment d'appartenance par le fait que les tâches et les rôles de chacun dans l'organisation ne sont pas très clairs aux yeux des autres. Une suggestion pour l'entreprise serait la mise en place d'un planning partagé où chacun note le client chez qui il travaille et les tâches de la semaine. De ce fait, tout le monde saurait chez qui chacun travaille, mais également sur quelle mission afin que si un des collègues éprouvait des difficultés sur la même mission chez un autre client, cette personne puisse directement poser ses questions. Concernant le planning des stagiaires, pour le moment ce sont les managers qui s'occupent de remplir celui-ci par mail. Cependant, la plupart du temps il faut plusieurs rappels de la RH et tous les jours ne sont pas remplis lorsqu'on le leur envoie. C'est pourquoi une alternative pourrait être de créer une feuille sur le planning de tout le monde pour que chacun ait la possibilité de le remplir et de donner des tâches aux stagiaires. De cette manière, cela éviterait que le stagiaire ait des jours vacants et des moments où deux personnes leur donnent du travail en même temps (E1, 2021).

Enfin la dernière recommandation dans le but d'améliorer le partage d'information et de surcroît l'engagement affectif des employés, est la création d'un dossier auquel tous les employés auraient accès avec des documents importants liés à l'organisation comme les objectifs communs, *le code of conducts*, les informations générales sur chaque employé, les politiques RH ... De la même manière, afin d'accroître la confiance, l'intégration et la compréhension des rôles de chacun, tous les dossiers concernant les clients devraient être accessibles à tous.

### 6.3.2 Le partage du pouvoir

La seconde composante suggère que la décentralisation du pouvoir amène à une mobilisation d'autant plus grande (Tremblay et al., 2000). Dans le cas d'Argafin, c'est un mélange entre la centralisation et la décentralisation en fonction des décisions à prendre, ce qui convient parfaitement aux consultants. Ma recommandation va plutôt s'orienter sur l'avenir, en effet le contexte actuel favorise la responsabilisation des employés quant au choix de leur lieu de travail. Cependant, anciennement le travail à domicile était très peu encouragé, voire interdit. Il est important pour la suite que les consultants aient le même pouvoir et les mêmes options, car pour certains continuer à faire du télétravail deux fois par semaine semble devenir une attente et de ce fait une variable de leur engagement affectif.

### 6.3.3 Les compétences

La troisième composante du modèle conceptuel de Lawler (1986) suggère que la gestion des compétences des employés soit un levier pour l'implication de ceux-ci. Pour le moment chez Argafin, le développement des compétences des employés se fait surtout en travaillant sur le terrain cependant il peut être intéressant de rajouter en plus des formations à des outils

spécifiques ou à des missions spécifiques. En plus de jouer sur l'engagement normatif, l'entreprise montre sa volonté de construire une relation à long terme avec ses employés (Tremblay et al. 2000). Je pense qu'avoir quelques cours de management pour les managers qui n'ont pas de formation peut avoir un impact significatif sur les feedbacks et le partage d'information.

#### 6.3.4 Les récompenses

Enfin le dernier processus que l'on peut modifier afin d'améliorer l'engagement est le système de récompenses pour entraîner des comportements positifs vis-à-vis de l'entreprise suite à des actions spécifiques.

Une solution intéressante afin d'améliorer non pas seulement l'engagement affectif, mais également celui continu, est de proposer un système d'heures de récupération. En effet, tous travaillent beaucoup cependant ils n'ont pas de compensation pour les heures supplémentaires. C'est pourquoi une recommandation pourrait être de proposer des congés supplémentaires particulièrement pour les managers dont les jours de congés ne dépassent pas les 25 jours par an. Cela permettra de jouer sur les récompenses non-monétaires qui sont plus impactantes à long terme, cette action sera une preuve de considération et de reconnaissance du travail qu'ils accomplissent (Tremblay et al., 2000). De plus, cela peut également laisser plus de temps aux employés pour récupérer face à la surcharge mentale que les heures supplémentaires entraînent.

### 6.4 Les limites de la recherche

Cette recherche comporte des limites développées ci-dessous. Il est toujours nécessaire de comprendre que chaque mémoire peut être influencé et comporter des améliorations méthodologiques.

La taille limitée de l'échantillon est certainement la première limite de la démarche méthodologique. Au cours du stage, je n'ai eu l'occasion d'interroger que 6 employés d'Argafin. C'est pourquoi il est nécessaire que les résultats soient interprétés avec précaution pour éviter trop de généralisation qui ne refléteront pas l'entièreté de l'organisation. De plus, l'échantillon n'a pas de directeur à cause de la charge de travail qu'ils ont. Dès lors, il peut être intéressant dans le futur, d'étendre cette évaluation à l'entièreté de l'organisation en incluant le CEO et les directeurs. Malheureusement, le temps m'en a empêché et la longueur des interviews également. De cette manière, l'étude pourrait amener un autre point de vue sur le travail à distance et ce que l'engagement organisationnel représente pour des employés avec plus d'expérience dans d'autres organisations et avec un âge plus mûr et donc une vision différente. Ensuite, les

recommandations émises pourraient convenir à l'ensemble du personnel et remplir des attentes différentes au vu de la position hiérarchique supérieure et aux objectifs et préoccupations différentes des directeurs.

Une autre limitation de mes recherches est ma propre subjectivité. En effet, j'ai été considérée et je me suis considérée pendant quatre mois et demi, comme membre d'Argafin. Je ne peux qu'être honnête en disant que je me suis attachée à cette société. Je suis admirative de l'évolution de celle-ci et je partage complètement les valeurs qui font d'Argafin ce qu'elle est aujourd'hui. Je n'exclus pas que cette opinion positive ait pu impacter mes conclusions et puisse conduire à un biais.

De plus, toutes les personnes interviewées dans le cadre de ce mémoire ont été mes collègues avec lesquels j'ai interagi pendant l'entièreté de mon stage. Des relations personnelles se sont créées et je ne puis exclure que celles-ci puissent être une source de biais dans mon interprétation des résultats.

Enfin, lorsque j'ai choisi mon sujet de mémoire, le travail à distance ne se pratiquait que chez le client et non à domicile. Malheureusement, la vie en a décidé autrement et depuis mars 2020, le travail à domicile a été mis en place. Pendant les interviews, j'ai essayé que tous les intervenants parlent d'abord du travail à distance chez le client et puis de celui à domicile. Cependant, vu que le travail uniquement chez le client remonte à un certain temps, les employés ont pu être confondu et émis des informations spécifiques sur les deux notamment sur l'isolement social. C'est pourquoi il est nécessaire de le souligner comme biais potentiel. Pour une recherche future et poursuivre sur cette lancée, il peut être très intéressant d'uniquement conduire ses recherches pour la période pendant le coronavirus. J'ai préféré ne pas le faire moi-même vu le manque de recul sur les événements, mais dans un an il y aura sans doute matière à réflexion sur le sujet.

## Chapitre 7. La conclusion générale

L'objectif tout au long de cette recherche et de ce mémoire était de comprendre l'impact que le travail à distance a sur l'engagement organisationnel des employés d'Argafin. Afin de formuler ensuite des recommandations en vue d'améliorer l'engagement des membres de la société. La première partie aura permis de définir les deux concepts (travail à distance et engagement organisationnel) et de comprendre les caractéristiques qui les entourent. Dans l'organisation, le travail à distance apparaît sous deux formes le travail à distance et le travail à domicile. Ce changement d'environnement va impacter la communication, la distance, l'autonomie, le contrôle et la charge de travail des employés.

En ce qui concerne la notion d'engagement, j'ai orienté l'ensemble des recherches à partir du modèle tridimensionnel de Meyer et Allen qui contient les dimensions affective, continue et normative. Cependant, lors de mes recherches dans la littérature scientifique je n'ai pu trouver que très peu d'auteurs abordant l'impact direct entre ces deux concepts (travail à distance et engagement organisationnel).

Dès lors, il semblait intéressant de savoir quel rôle le travail à distance pouvait jouer dans l'engagement organisationnel de ces travailleurs. La problématique de recherche est donc la suivante : « *Dans quelle mesure le travail à distance impacte-t-il l'engagement organisationnel des employés d'Argafin ?* ». Afin de répondre à cette question principale, il a été entrepris une recherche qualitative à partir d'entretiens menés auprès de six employés de la société dans laquelle j'ai effectué mon stage.

Suite aux entretiens, quatre (communication, distance physique, autonomie, contrôle) des cinq caractéristiques (charge de travail) liées au travail à distance ont impacté les trois dimensions organisationnelles. Premièrement, l'engagement affectif est impacté négativement par la communication complexe. En effet, le partage d'information est très individualisé et les rôles de chacun sont parfois ambigus pour les autres membres de l'organisation ce qui tend à diminuer le sentiment d'appartenance à l'équipe. La distance physique et le sentiment d'isolement peuvent diminuer également la dimension affective. Cependant, l'autonomie et la responsabilisation des employés du fait qu'ils travaillent seuls sur leurs tâches impactent positivement leur sentiment d'appartenance. Le contrôle indirect montre également la confiance que l'organisation a en chacun de ses employés ce qui impacte positivement l'engagement affectif de ceux-ci sauf si l'employé n'aime pas avoir trop de liberté.

Deuxièmement, la dimension continue de l'engagement est impactée positivement par la flexibilité que le télétravail offre. Les employés peuvent prendre plus de temps pour eux ce qu'ils ne pourraient pas dans un job desk. L'autonomie qu'ils ont dans leur travail quotidien est également un avantage qu'ils devraient perdre si une personne songeait à quitter l'entreprise. Par contre, la communication à distance implique l'utilisation de nombreux TIC ce qui prend du temps quotidiennement à chaque membre et à long terme peut pousser quelqu'un à chercher une organisation qui demande une charge de travail moindre. C'est également le cas si le travail à distance implique un déséquilibre de la vie privée et professionnelle.

Troisièmement, l'engagement normatif est la dimension la moins influencée dans l'engagement organisationnel par le travail à distance. Cependant, on peut souligner que la distance physique augmente l'importance du rôle du supérieur ou collègue avec qui chaque employé travaille. Plus le supérieur investit dans l'employé, plus le travailleur va ressentir une obligation de s'engager encore plus dans son travail et rester dans l'organisation.

Il faut préciser cependant que les résultats présentés dans cette recherche sont propres à l'échantillon. Il est important d'être prudents quant à la généralisation de l'étude et préciser que les résultats ne doivent pas être considérés comme des généralités, mais comme des tendances.

En somme, le travail à distance impacte l'engagement organisationnel des employés négativement et positivement selon des variables telles que le partage d'information, le rôle des employés et la confiance. Malgré cela, il semble que les employés d'Argafin soient assez fort engagés dans le futur de l'organisation. D'ailleurs, ils estiment tous que, selon eux, la distance n'impacte pas leur engagement organisationnel même si les résultats disent que c'est plus nuancé dans la réalité. Par la suite, ce qui devrait être intéressant c'est de refaire cette étude lorsque le virus ne sera plus un problème sociétal pour observer l'impact que cette période a eu sur l'engagement organisationnel.

# La bibliographie

Académie de paris. 2020. *Démarches déductive et inductive, SCIENCES ET TECHNIQUES INDUSTRIELLES Voie professionnelle*. Récupéré de [https://www.ac-paris.fr/portail/jcms/p1\\_1318536/demarches-deductive-et-inductive](https://www.ac-paris.fr/portail/jcms/p1_1318536/demarches-deductive-et-inductive)

Aguilera, A., Lethiais, V. Rallet. A & Proulhac. L. (2016). *Le télétravail, un objet sans désir ?* : Revue d'Économie Régionale & Urbaine 2016/1 (Février), pages 245 à 266. Récupéré de <https://www.cairn.info/revue-d-economie-regionale-et-urbaine-2016-1-page-245.htm?try>

Argafin. (2021). Les services et les valeurs. Récupéré de <https://www.argafin.com/ZNLHome.olp#goto-s2>

Arnoux-Nicolas. C., Sovet. L., Lhotellier. L., Di Fabio, A., & Bernaud, JC. (2016). *Perceived Work Conditions and Turnover Intentions: The Mediating Role of Meaning of Work*, *Frontiers psychology*. Récupéré de <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2016.00704/full>

Clergeau. C., & Pihel. L., (2010). *Management à distance et santé au travail : quels sont les impacts de l'éloignement et de la méconnaissance du travail réel ?* Annales des Mines - Gérer et comprendre 2010/4 (N° 102), pages 4 à 13. Université de Louvain.

Digital wallonia. (2019). Définition et avantages du travail à distance. Consulté le 15 février, 2021 sur NWOW : <https://nwow.bydw.be/travail-a-distance/definitions-et-avantages/>

E1. (2021, 14 avril). *Engagement organisationnel et travail à distance* chez ANONYME. [Entretien en ligne]. Zoom.

E2. (2021, 17 avril). *Engagement organisationnel et travail à distance* chez ANONYME. [Entretien en ligne]. Zoom.

E3. (2021, 26 avril). *Engagement organisationnel et travail à distance* chez ANONYME. [Entretien en ligne]. Zoom.

E4. (2021, 26 avril). *Engagement organisationnel et travail à distance* chez ANONYME. [Entretien en ligne]. Zoom.

E5. (2021, 22 avril). *Engagement organisationnel et travail à distance* chez ANONYME. [Entretien en ligne]. Zoom.

E6. (2021, 29 avril). *Engagement organisationnel et travail à distance* chez ANONYME. [Entretien]. Ottignies.

Emmett, J., Schrah, G., Schrimper, M., & Wood, A. (2020). *COVID-19 and the employee experience: How leaders can seize the moment*. Récupéré de <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/covid-19-and-the-employee-experience-how-leaders-can-seize-the-moment>

Felstead, A., Henseke, G. (2017). *Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance*. Récupéré de <https://onlinelibrary-wiley-com.ezproxy.ulb.ac.be/doi/full/10.1111/ntwe.12097>

Frimousse, S., & Peretti, J.M. (2020). *Concilier distance et proximité : Nouveau défi managérial*. Question de management, n 30, 107 - 150p.

Jacquemin, C., Rousseau, A., Stinglhamber, F., & Terlinden, L. (2018). *Management à distance, Rapport de recherche de la Chaire*. laboRH, vol. 7, no. 2, 112 p. Récupéré de <file:///C:/Users/demo/Downloads/Jaros-ICFAI-2007-Meyer-and-Allen1.pdf>

Jensen Perry, S., Rubiono, C., Hunter, E. (2017). *Stress in remote work: two studies testing the Demand-Control-Person model*. European Journal of Work and Organizational Psychology. Volume 27, 2018 - Issue 5, pg 577-593.

Kewalramani, A. (2021). *What has COVID-19 taught us about employee engagement?* Deloitte. Récupéré le 7 mars 2021 sur <https://www2.deloitte.com/mt/en/pages/human-capital/articles/mt-employee-engagement-and-covid-19.html>

Klein, T., & Ratier, D. centre d'analyse stratégique. (2012). *L'impact des TIC sur les conditions de travail*. La documentation française, n°49 rapports & documents. Récupéré de [impact\\_des\\_tic\\_sur\\_les\\_conditions\\_de\\_travail\\_rapports\\_et\\_documents\\_centre\\_danalyse\\_strategique.pdf](http://impact_des_tic_sur_les_conditions_de_travail_rapports_et_documents_centre_danalyse_strategique.pdf) (univ-amu.fr)

Lallement, M. (2020). *Coronavirus et télétravail : la crise comme amorce d'un nouveau rapport au monde professionnel ?* Université libre de Bruxelles.

Laine, B., & Daubresse, C. (2020). *Télétravail et demande de transport : une évaluation dans le modèle PLANET*. Bureau fédéral du plan, working paper 06/20.

Lazauskaite-Zabielske Jurgita, Ieva, U., & Rekasiute, B. R. (2018). *From psychosocial working environment to good performance: The role of work engagement*. *Baltic Journal of Management*, 13(2), 236-249. Récupéré de <http://dx.doi.org.ezproxy.ulb.ac.be/10.1108/BJM-10-2017-0317>

Leclercq, A., Isaac, H., & Kalika, M. (2013). *Travail à distance et e-management : organisation et contrôle en entreprise*. DUNOD.

L'écho. (2019). Les Belges perdent 195 heures par an dans les bouchons à Bruxelles : L'écho. Récupéré le 5 février 2021 sur [https://ezproxy.ichec.be:2084/revue-de-l-ires-2019-3.htm#xd\\_co\\_f=MmJiNDc4MjQ5MTIzYTQ3NTRIODE1ODYyNDI3MDUzMTU=](https://ezproxy.ichec.be:2084/revue-de-l-ires-2019-3.htm#xd_co_f=MmJiNDc4MjQ5MTIzYTQ3NTRIODE1ODYyNDI3MDUzMTU=)

LePine, J.A., Hanson, M.A., Borman, W.C. and Motowidlo, S.J. (2000), *"Contextual performance and teamwork: Implications for staffing"*, *Research in Personnel and Human Resources Management* (Research in Personnel and Human Resources Management, Vol. 19), Emerald Group Publishing Limited, Bingley, pp. 53-90. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(00\)19003-6](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(00)19003-6)

Ligurgo, V. (2019) *Le travail collaboratif à distance : cartographie des compétences en littératie médiatique : le cas du travail de bureau soutenu par les technologies de l'information et de la communication (TIC)* (Doctoral dissertation). Université de Louvain, Louvain-La-Neuve. Prom. : Fastrez, Pierre ; De Smedt, Thierry. Récupéré de <http://hdl.handle.net/2078.1/221188>

Matz, J-P & Masuy, P. (2020). *Télétravail et risques psychosociaux insoupçonnés. Prévention du travail*, AIST 48. Récupéré de <https://www.aist84.fr/assets/uploads/2020/04/T%C3%A9l%C3%A9travail-des-risques-psychosociaux-insoup%C3%A7onn%C3%A9s.pdf>

Meuleman, F. (2011). *Vaincre l'absentéisme*. Paris, Dunod. Récupéré de <https://doi-org.ezproxy.ulb.ac.be/10.3917/dunod.meule.2011.01>

Meyer J.P., Allen N.J., «*The Measurement and Antecedent of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization*,» *Journal of Occupational Psychology*, 1990, 63(1), 1-18.

Ollivier, D. (2019). *Manager le travail à distance et le télétravail*. GERESO édition, deuxième édition.



Onnis, L. (2019). *HRM and Remote Health Workforce Sustainability the Influence of Localised Management Practices*. Springer, pg 93-106.

Rosanvallon, J. (2006). *Travail à distance et représentations du collectif de travail* : Openedition journals. Récupéré de <https://journals.openedition.org/dms/797>  
<https://www.erudit.org/en/journals/ri/2007-v62-n2-ri1780/016088ar/>

SD Worx. (2020). *Avec le coronavirus, quatre employés belges sur dix font du télétravail pour la première fois*. Récupéré le 10 février 2021 sur <https://www.sdworx.be/frbe/presse/2020/2020-05-22-avec-le-coronavirus-quatre-employes-belges-sur-dix-fontdu-teletravail-pour-la-premiere-fois>.

SD Worx. (2019). Février, mois de records pour les maladies : L'absentéisme pour cause de maladie continue d'augmenter en Belgique. Récupéré le 15 février 2021 sur <https://www.sdworx.be/fr-be/presse/2020/2020-02-20-fevrier-mois-record-pour-les-maladies-l-absenteisme-pour-cause-de-maladie-continue-d-augmenter-enbelgique#:~:text=Concr%C3%A8tement%20%3A%20en%202019%2C%20le%20Belge,de%20la%20plus%20forte%20hausse>.

Service Public Fédéral de la mobilité du travail et du transport, Polling, I. (mars 2018). Chiffre clés du télétravail en Belgique. Récupéré le 31 janvier 2021 sur [https://mobilit.belgium.be/sites/default/files/resources/files/chiffres\\_cles\\_teletravail.pdf](https://mobilit.belgium.be/sites/default/files/resources/files/chiffres_cles_teletravail.pdf)

Soyez F. (2020). Télétravail : 83 % des cadres veulent continuer après la crise du Covid-19, courrier cadres.

Spineux, A., Gras, C., & Wuidar, D. (2011.) *L'engagement organisationnel*. ILSM-Rapport de recherche RH-Entreprises, vol. 2, 55p.

StatBel. (2019). *Travail à domicile des salariés : évolution 2010-2019 : Un salarié sur cinq a travaillé à domicile en 2019*. Récupéré le 30 janvier 2021 sur <https://statbel.fgov.be/fr/nouvelles/un-salarie-sur-cinq-travaille-domicile-en-2019>

StatBel. (2020). *Données covid-19*. Récupéré le 25 février 2021 sur [https://statbel.fgov.be/fr/search?search\\_api\\_fulltext=covid+t%C3%A9l%C3%A9travail](https://statbel.fgov.be/fr/search?search_api_fulltext=covid+t%C3%A9l%C3%A9travail)

Storhaye, P., & Bouvard, P. (2013). *Le travail à distance : Télétravail et nomadisme, leviers de transformation des entreprises*. DUNOD. Récupéré de [https://books.google.be/books?hl=en&lr=&id=AKxqq2AezJYC&oi=fnd&pg=PP3&dq=engagement+organisationnel+et+travail+%C3%A0+distance&ots=y\\_47Td5M3e&sig=cWnlte8mToljVdvzUmRjxMRbghQ&redir\\_esc=y#v=onepage&q=engagement%20organisationnel%20et%20travail%20%C3%A0%20distance&f=false](https://books.google.be/books?hl=en&lr=&id=AKxqq2AezJYC&oi=fnd&pg=PP3&dq=engagement+organisationnel+et+travail+%C3%A0+distance&ots=y_47Td5M3e&sig=cWnlte8mToljVdvzUmRjxMRbghQ&redir_esc=y#v=onepage&q=engagement%20organisationnel%20et%20travail%20%C3%A0%20distance&f=false)

Taskin, L., Vendramin, P., & Braemscheute, W. *Le télétravail, une vague silencieuse : enjeux Socio-économiques d'une nouvelle flexibilité*. Presses Universitaires de Louvain, coll. e-Management : Louvain-la-Neuve, Belgique (2004) (ISBN:978-2-93034-462-1) 118 pages. Récupéré de <http://hdl.handle.net/2078/19073>

Taskin, L. & Dévos, V. (2005). *Gestion par les compétences et nouvelles formes d'organisation du temps et de l'espace*. Revue Française de Gestion ; 31, 156; ABI/INFORM Global pg. 93-102.

Taskin, L. (2006). *Télétravail : Les enjeux de la déspatialisation pour le management humain*. Revue interventions économiques, n°34.

Taskin, L. (2010). *La déspatialisation : enjeu de gestion*. Revue française de gestion 2010/3 (n° 202), pages 61 à 76.

Tremblay, D-G. (2020). *Le télétravail : Quels enjeux et avantages, notamment en cette période de pandémie ?* Université Téluc, Québec. Récupéré de [https://docs.teluc.ca/Communications/ArticlederechercheDiane\\_Gabrielle\\_Tremblay\\_Mars\\_2020.pdf](https://docs.teluc.ca/Communications/ArticlederechercheDiane_Gabrielle_Tremblay_Mars_2020.pdf)

Tremblay, M., Guay, P., & Simard, D. (2000). *L'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires : L'influence des pratiques de gestion des ressources humaines*. Cirano, série scientifique. Récupéré de [allen.pdf](#)

Sherman, R. (2021). *Une enquête révèle l'engagement des employés en télétravail en Europe*. HR voice. Récupéré le 7 avril 2021 sur <https://www.hr-voice.com/communiques-presse/une-enquete-revele-lengagement-eleve-des-employees-en-teletravail-en-europe/2021/02/02/#:~:text=Engagement%20et%20productivit%C3%A9&text=Interrog%C3%A9s%20sur%20leur%20productivit%C3%A9%20lorsqu,lorsqu%27ils%20travaillent%20au%20bureau>.

StepStone & KU Leuven. (2020). *COVID-19 leads to social isolation for the majority of the employee*. Récupéré de <https://www.stepstone.be/a-propos-de-stepstone/espace-presse/pour-une-majorite-demploye%E2%B8%B1e%E2%B8%B1s-la-crise-du-covid-19-renforce-le-sentiment-disolation-sociale/>

Vlaams verkeerscentrum. (2021). *Corona: 36% minder verkeer in eerste werkweek van januari*. Récupéré le 2 février 2021 sur <https://www.verkeerscentrum.be/nieuws/corona-filezwaarte-de-maand-juli-op-het-niveau-van-vorig-jaar>

Valléau, P.(2017). *Les effets de l'engagement affectif, continu et normatif sur l'intention de rester dans le métier d'entrepreneur*. Revue de l'Entrepreneuriat 2017/3-4 (Vol. 16), pg 83 à 106. Récupéré de <https://www.cairn.info/revue-de-l-entrepreneuriat-2017-3-page-83.htm>

Valléry, G., Bobillier-Chaumon, E., Brangier, E., & Dubois M., (2019). *Psychologie du Travail et des Organisations : 110 notions clés*, pg 433-436. Récupéré de <https://www.cairn.info/psychologie-du-travail-et-des-organisations---page-433.htm> -

Vandenberghe, C. (2008). *Engagement envers le supérieur et l'organisation, et rétention des employés : le rôle modérateur de l'identité organisationnelle perçue du supérieur*. Canadian Journal of Behavioural Science; Ottawa Vol. 40, N° 4, (Oct 2008): 200-210.

Vanderberghe, C. (1998). *L'engagement des salariés dans l'entreprise*. Interactions, Vol 2, n°1, printemps 1998, pg 35-53. Récupéré de V2N1\_VANDENBERGHE\_Christian\_p35-53.pdf