



**HAL**  
open science

# L'impact du télétravail sur la satisfaction et l'implication organisationnelle : une enquête réalisée durant la crise sanitaire

Coralie Leddet, Davy Castel

## ► To cite this version:

Coralie Leddet, Davy Castel. L'impact du télétravail sur la satisfaction et l'implication organisationnelle : une enquête réalisée durant la crise sanitaire. Les incidences psychosociales et socio-organisationnelles de la crise sanitaire COVID sur le travail et la santé des salariés, 2021, 978-2-343-23640-7. hal-03606126

**HAL Id: hal-03606126**

**<https://hal.science/hal-03606126>**

Submitted on 11 Mar 2022

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**L'IMPACT DU TELETRAVAIL SUR LA  
SATISFACTION ET L'IMPLICATION  
ORGANISATIONNELLE : UNE ENQUETE REALISEE  
DURANT LA CRISE SANITAIRE**

**LEDDET Coralie et CASTEL Davy**

(Université de Picardie Jules Verne et Centre de Recherche en  
Psychologie : Cognition, Psychisme, Organisations,  
coralie.leddet@gmail.com, davy.castel@u-picardie.fr)

**Résumé.** En 2020, de nombreuses organisations ont été contraintes de mettre en place le télétravail, ce qui engendre des questionnements sur les conséquences de ce dernier, notamment, sur la satisfaction au travail et sur l'implication organisationnelle. Plusieurs recherches se sont intéressées au lien entre le télétravail et ces variables. A la différence des précédentes, celle-ci s'est inscrite durant un contexte sanitaire inédit et a permis d'effectuer une comparaison entre les non-télétravailleurs, les télétravailleurs exceptionnels (grèves, la covid-19) et les personnes télétravaillant hors situations exceptionnelles. Afin d'étudier ce sujet, une méthodologie mixte a été choisie mêlant questionnaire et entretien. Les résultats obtenus n'ont pas permis de mettre en évidence une différence pour la satisfaction et l'implication organisationnelle globale. Cependant, ces derniers ont permis de relever des différences quant à la satisfaction de l'autonomie et des prises d'initiatives ainsi que pour l'implication calculée et normative.

**Mots clés :** télétravail ; satisfaction ; implication organisationnelle ; crise sanitaire.

## **Introduction**

En France, l'année 2020 a connu le développement massif et soudain du télétravail suite à une importante grève des transports suivie par une crise sanitaire majeure. Ce mode d'organisation s'est imposé à de nombreuses entreprises afin de maintenir l'activité et a par conséquent bouleversé le fonctionnement des organisations du travail. Le télétravail entraînant une dispersion spatiale (Taskin, 2003) peut altérer la satisfaction et l'implication organisationnelle qui sont deux attitudes révélatrices du rapport entre un individu et son travail (Pinder, 1984). Si, avant ces événements, les études sur le télétravail étaient nombreuses, la littérature sur le sujet se caractérise par des résultats contrastés voire divergents. Ce constat vaut particulièrement pour l'impact du télétravail sur la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle. Cette étude, réalisée en pleine pandémie, vise à investiguer les relations entre ces variables dans un contexte spécifique, en comparaison des précédentes études menées sur le sujet, du fait notamment que le télétravail s'est imposé, tant aux employeurs qu'aux salariés, et n'était ni basé sur le volontariat ni anticipé. Pour étudier ce sujet, le chapitre va se décomposer en quatre parties : la présentation du cadre théorique, de la méthodologie, des résultats de l'étude ainsi que de la discussion qui en découle, et la conclusion.

### **1. Cadre théorique**

#### **1.1. *Télétravail***

Le télétravail est un mode d'organisation du travail apparu dans les années 1950. La quantification du nombre de télétravailleurs en France - comme à l'étranger - est un phénomène complexe dû à la variabilité des définitions choisies dans les études (Scaillerez et Tremblay, 2016). En dépit de ce manque de précision, les différents chiffres allèguent un retard dans le développement du télétravail en France malgré un développement progressif (Gartner dans Ferhenbach et al., 2009). Depuis 2012, le télétravail est régi, en France, par la loi « *Warsmann II* » (L. 1222 - 9 à 1222 - 11). Cette dernière a connu des modifications suite aux Ordonnances Macron (septembre 2017). D'après la loi, le télétravail est une forme

d'organisation du travail, où le salarié effectue son travail en dehors des locaux de l'entreprise par le biais des technologies de l'information et de la communication (TIC) et sur la base du volontariat. Cependant, le télétravail peut également être imposé aux salariés, et plus généralement, aux entreprises en cas de situation exceptionnelle (e.g., épidémie). La pandémie qui sévit depuis 2020 et qui a rythmé cette année à travers différentes phases a entraîné la mise en place du télétravail dans de nombreuses organisations avec deux objectifs qui sont d'une part le maintien de l'activité professionnelle et d'autre part, la sécurité des salariés.

### 1.2. *Satisfaction au travail*

La satisfaction au travail est une réponse émotionnelle d'un individu face à une évaluation qu'il effectue vis-à-vis de son travail (Igalens, 1999). La satisfaction au travail tient compte de plusieurs dimensions que sont la dimension cognitive, affective et conative (Castel, 2016), ce qui explique que cette dernière est amenée à varier.

Comme mentionné dans l'introduction, le lien entre le télétravail et la satisfaction globale est sujet à de nombreuses controverses. En effet, certains auteurs pointent l'effet positif de ce mode d'organisation du travail sur la satisfaction globale (Gajendra & Harrison, 2007) tandis que certaines recherches attestent le contraire (Bailey & Kurkland, 2002). Ces divergences sont également présentes sur certaines facettes de la satisfaction (e.g, équilibre vie privée – vie professionnelle et isolement professionnel). Ces paradoxes peuvent s'expliquer à travers plusieurs éléments déterminants tels que l'ancienneté dans le télétravail (Vayre, 2019), la fréquence de télétravail (Golden & Veiga, 2005) ou encore par la possibilité d'avoir une pièce dédiée à l'exercice professionnel au sein de son domicile (St-Onge, Haines & Sevin, 2000). Nombreux sont les facteurs de la satisfaction pouvant être impactés par le télétravail. D'après la littérature, la communication interne est impactée par le télétravail, en effet, les télétravailleurs auraient moins accès à cette dernière (Vayre, 2019). Plusieurs recherches relatent également que ce mode d'organisation permet aux télétravailleurs de bénéficier d'un accroissement de leur

autonomie (Vayre, 2019) ainsi que des prises d'initiative (Pontier, 2014) cependant les télétravailleurs bénéficient d'une reconnaissance amoindrie (op. cit). Dans le cadre de cette étude, il a été choisi de s'intéresser aux liens entre le télétravail, l'autonomie, les prises d'initiatives et la communication interne.

### 1.3. *Implication organisationnelle*

En France, l'implication organisationnelle et l'engagement organisationnel forment un unique concept. En effet, ces deux notions font références aux mêmes théories (Vandenberghe, 2016). Afin d'éviter toute confusion, uniquement le terme d'implication organisationnelle sera adopté dans ce chapitre.

Le concept d'implication organisationnelle renvoie à la relation présente entre un individu et l'organisation à laquelle il appartient (Meyer & Allen, 1991). D'après le modèle tridimensionnel de Meyer et Allen (1991), le caractère de cette relation peut revêtir trois dimensions : affective, normative et calculée. L'implication affective (op. cit) renvoie à l'attachement d'un individu envers son organisation : celle-ci se développe par une adhésion de l'individu aux valeurs et objectifs de la structure. L'implication normative fait référence à un sentiment d'obligation que ressent l'individu à rester dans son organisation notamment par loyauté envers celle-ci (op. cit). L'implication calculée (op. cit) signifie qu'un individu choisit de rester dans une organisation car les sacrifices en cas de départ seraient trop élevés.

Une discordance est présente quant à l'impact du télétravail sur l'implication organisationnelle. En effet, Kelliher et Anderson (2010) soutiennent que ce mode d'organisation permet une augmentation de l'implication organisationnelle tandis que Golden (2009) affirme que le télétravail diminue l'implication des salariés. Enfin, Tucker (1997) défend l'hypothèse selon laquelle ce mode d'organisation n'engendre aucune modification de l'implication chez les individus. Plusieurs chercheurs (Hunton & Norman, 2010) soulignent que ces divergences sont liées à certains critères (e.g., fréquence et formes de télétravail) qui peuvent faire varier l'impact du télétravail sur l'implication organisationnelle. De plus, ces différences peuvent s'expliquer par la relation existante mais

faible entre ces deux variables que sont l'implication organisationnelle et le télétravail (Meyer et Herscovitch, 2001).

## **2. Problématique**

Pour synthétiser les propos préalables, les effets du télétravail sur la satisfaction et l'implication organisationnelle sont soumis à de nombreuses contradictions. L'étude menée s'est inscrite lors d'un contexte si particulier que cela a contraint, sans préparation au préalable, un grand nombre d'entreprises à mettre en place le télétravail. Cette étude a donc pour intérêt de comprendre l'impact du télétravail sur ces variables survenu dans une situation inédite, en comparaison aux études précédentes.

Hypothèse 1 : le télétravail a un impact sur la satisfaction globale, l'autonomie, les prises d'initiatives et la communication interne.

Hypothèse 2 : le télétravail a un impact sur l'implication organisationnelle.

## **3. Méthodologie**

### **3.1. Population**

#### **3.1.1. Échantillon quantitatif**

L'échantillon de cette étude est composé de 179 personnes qui sont réparties en trois groupes. Le premier groupe est constitué de non-télétravailleurs, le second groupe réunit les télétravailleurs classiques et le troisième groupe est composé de télétravailleurs exceptionnels, ayant adopté ce mode de travail à marche forcée sous l'effet des grèves, de la crise sanitaire et du confinement.

**Tableau 1** – caractéristiques sociodémographiques

	Non tel.	Tel. class.	Tel. exc.	
Effectif	n = 61	n = 45	n = 73	
Âge	37.28 (13.49)	37.61 (12.63)	35.8 (12.14)	
CSP	Employés	36	9	34
	Artisans, commerçants, chefs d'entreprise	0	1	0
	Professions intermédiaires	9	3	6
	Cadres et professions intellectuelles supérieures	14	32	33
	Ne se prononce pas	2	0	0

### 3.1.2. Échantillon qualitatif

L'échantillon qualitatif, quant à lui, est composé de cinq personnes, divisé en deux groupes : les télétravailleurs classiques et les télétravailleurs exceptionnels.

Le groupe des télétravailleurs classiques est composé de deux hommes âgés de 25 et 29 ans qui télétravaillent respectivement deux jours par semaine et deux jours par mois. Le groupe des télétravailleurs exceptionnels, quant à lui, est uniquement composé de trois femmes, âgées de 25, 30 et 37 ans. Néanmoins, cet échantillon est restreint et peu représentatif. Les résultats obtenus serviront uniquement pour appuyer les propos dans la discussion mais ne seront pas présentés dans la partie résultat.

### 3.2. *Matériel*

Dans le cadre de cette étude, une méthodologie mixte, associant questionnaires et entretiens individuels a été déployée. Le questionnaire administré se décompose en deux parties. La première partie concerne la satisfaction au travail (Castel,

2011). Cette dernière est constituée d'un item sur la satisfaction globale (« *Globalement, quel est votre niveau de satisfaction ou d'insatisfaction vis-à-vis de votre travail actuel ?* ») et de vingt items sur les facettes de la satisfaction (e.g., autonomie), soit un total de 21 items. Pour répondre, il est proposé aux participant.e.s une échelle de likert en sept points : un signifiant « très insatisfait.e » et sept signifiant « très satisfait.e ». Pour la seconde partie sur l'implication organisationnelle, l'échelle d'Allen et Meyer (1996) traduite en 2004 par Belghiti-Mahut et Briole a été retenue. Ce questionnaire repose sur dix-huit items permettant de mesurer l'implication affective, calculée et normative. Les participant.e.s étaient invité.e.s à indiquer sur une échelle de likert en cinq points (un signifiant « *pas du tout d'accord* » et cinq signifiant « *tout à fait d'accord* ») leur accord ou désaccord vis-à-vis de l'item.

En supplément du questionnaire, des entretiens semi-directifs ont été menés. Pour ce faire, un guide d'entretien a été préalablement élaboré. Celui-ci se structure de la manière suivante : une première partie avec des questions générales (e.g., pouvez-vous me parler de votre expérience en télétravail), une deuxième partie en lien avec les facteurs de la satisfaction (e.g., reconnaissance) et une dernière partie en rapport avec l'implication organisationnelle.

### 3.3. *Procédures*

Dans un premier temps, le questionnaire a été diffusé sur plusieurs réseaux sociaux (e.g., LinkedIn) à deux périodes distinctes (mars et août 2020) et s'adressait à toutes personnes en situation d'activité professionnelle. La durée de passation était estimée à dix minutes. Suite à la première passation (mars 2020), 22 des 127 répondant.e.s se sont déclaré.e.s favorables à la réalisation d'un entretien individuel. Après avoir écarté les personnes non disponibles ou non joignables, cinq entretiens individuels semi-directifs ont été réalisés à distance.

## 4. Résultats

### 4.1. Hypothèse 1

Pour rappel, la première hypothèse était que le télétravail a un impact sur la satisfaction et certaines facettes de la satisfaction. Les résultats obtenus au questionnaire n'indiquent pas de différence significative entre les trois groupes quant à la satisfaction globale. Cependant, les résultats permettent de relever des différences quant à certaines facettes de la satisfaction. Ainsi, les télétravailleurs classiques se déclarent significativement plus satisfaits de leur autonomie ( $t = 2.63$  ;  $p = .009$ ) et de la communication interne ( $t = 2.39$  ;  $p = .01$ ) comparativement aux télétravailleurs exceptionnels. Également, les résultats concernant l'autonomie tendent à être plus faibles chez les télétravailleurs exceptionnels comparativement aux non-télétravailleurs ( $t = -1.93$  ;  $p = .05$ ). Enfin, les résultats concernant la possibilité de prendre des initiatives tendent à être plus faibles chez les télétravailleurs exceptionnels ( $t = 1.93$  ;  $p = .05$ ) et chez les non-télétravailleurs ( $t = 1.82$  ;  $p = .71$ ) comparativement aux télétravailleurs classiques. De plus, les analyses de régression réalisées au sein de chacun des groupes montrent également d'importantes différences quant aux facettes du travail les plus influentes sur la satisfaction. En effet, la satisfaction des non-télétravailleurs est influencée par l'utilité sociale ( $t = 3.08$  ;  $p = .003$ ), la participation aux prises de décision ( $t = -2.09$  ;  $p = .041$ ) ainsi que le feed-back ( $t = 1.98$  ;  $p = .06$ ). En ce qui concerne la satisfaction des télétravailleurs classiques, celle-ci est principalement influencée par la supervision RH ( $t = -2.71$  ;  $p = .01$ ), l'équité ( $t = 2.35$  ;  $p = .02$ ) et l'importance aux yeux des autres ( $t = -2.14$  ;  $p = .04$ ). Enfin, pour les télétravailleurs exceptionnels, ce sont la possibilité de prendre des initiatives ( $t = 2.81$  ;  $p = .006$ ), la communication interne ( $t = 2.35$  ;  $p = .02$ ), l'entraide ( $t = 2.34$  ;  $p = .02$ ) et l'autonomie ( $t = -2.07$  ;  $p = .04$ ) qui influencent prioritairement leur satisfaction.

### 4.2. Hypothèse 2

La seconde hypothèse portait, quant à elle, sur l'impact du télétravail sur l'implication organisationnelle. Les résultats obtenus ne montrent aucune différence significative pour

l'implication organisationnelle globale entre l'ensemble des groupes. Néanmoins, ces derniers révèlent des différences instructives entre les trois groupes sur certaines dimensions de l'implication. Les résultats relatifs à l'implication mettent en avant que les télétravailleurs classiques ( $t = -2.69$  ;  $p = .009$ ) et les non-télétravailleurs ( $t = 2.10$  ;  $p = .03$ ) ont une implication normative moins élevée que les télétravailleurs exceptionnels. Les résultats tendent à être plus faibles chez les non-télétravailleurs que chez les télétravailleurs classiques ( $t = 1.67$  ;  $p = .09$ ) quant à l'implication calculée.

### 5. Discussion

Les résultats obtenus quant à l'impact du télétravail sur la satisfaction globale ne mettent en avant aucune différence, en contradiction avec les différentes recherches menées. Ces résultats peuvent s'expliquer à travers plusieurs éléments. Tout d'abord, le groupe de télétravailleurs classiques a un effectif réduit comparativement aux autres groupes. Par conséquent, une comparaison en fonction de la fréquence de télétravail n'a pas été possible. Alors que de nombreuses études expliquent que le télétravail peut être représenté à travers un « U » inversé (Golden & Veiga, 2005), c'est-à-dire que les télétravailleurs les plus satisfaits sont ceux qui alternent les jours en entreprise et en télétravail de manière équitable. De plus, cette étude a été menée lors du premier confinement, synonyme de télétravail quotidien pouvant impacter la satisfaction, comme le souligne un télétravailleur classique interrogé « *le fait d'être tout le temps en télétravail, je suis moins satisfait que quand je peux faire moitié-moitié* ».

De plus, les résultats au questionnaire ont mis en évidence que les télétravailleurs classiques étaient plus satisfaits de leur autonomie comparativement aux télétravailleurs exceptionnels. En revanche, durant les entretiens, les télétravailleurs classiques n'ont pas fait part d'une autonomie accrue en télétravail. Cette satisfaction, quant à l'autonomie, peut s'expliquer par la composition de ces deux groupes. En effet, en s'intéressant à la catégorie socioprofessionnelle des « cadres et professions intellectuelles supérieures », le groupe des télétravailleurs classiques en regroupe 71, 1 % tandis que les télétravailleurs

exceptionnels en réunissent 45, 2 %. D'après l'Institut National de la Statistique et des Etudes Economique (INSEE, 1991), cette catégorie professionnelle est davantage amenée à être autonome, ce qui peut expliquer les résultats obtenus. Vis-à-vis de l'autonomie, les résultats ont également mis en lumière que cette dernière tendait à être plus faible chez les télétravailleurs exceptionnels comparativement aux non-télétravailleurs. Ce résultat est surprenant étant donné que ce mode d'organisation permet un accroissement de l'autonomie pour les télétravailleurs (Vayre, 2019). D'après les entretiens menés, le télétravail en situation exceptionnelle s'est caractérisé par un temps de travail et une charge de travail moindres en raison du ralentissement de l'activité. En effet, une télétravailleuse exceptionnelle a indiqué que « *depuis le télétravail, tous les projets sont mis en stand-by, c'est vraiment que des missions [...] quotidiennes, répétitives* », ce qui peut avoir amoindri un sentiment d'autonomie. De plus, cette diminution du sentiment d'autonomie peut également s'expliquer par le management. Lors de la mise en place du télétravail, il est recommandé que les managers soient accompagnés afin de modifier leurs pratiques managériales et créer une relation de confiance avec leurs subordonnés (Vayre & Delfosse, 2019). Durant la crise sanitaire, les organisations n'étant pas familières avec le télétravail, ont été contraintes de rapidement le mettre en place et n'ont pas eu le temps de s'adapter à ce mode d'organisation ainsi que d'adapter leur management.

Nos résultats ont également permis de souligner que les télétravailleurs classiques avaient tendance à être davantage satisfaits de leur possibilité de prendre des initiatives comparativement aux deux autres groupes. Ce résultat trouve une explication, en lien avec celle citée précédemment. En effet, d'après une étude menée en 1998, les cadres ont davantage la possibilité de prendre des initiatives comparativement aux autres catégories socioprofessionnelles (Amossé & Delteil, 2004), même si cet écart tend à diminuer.

Au sein de cette étude, les télétravailleurs classiques se sont déclarés plus satisfaits de la communication interne que les

télétravailleurs exceptionnels. Ces résultats peuvent notamment s'expliquer par le fait que les télétravailleurs classiques sont dans des organisations qui ont réfléchi en amont du passage au télétravail contrairement aux télétravailleurs exceptionnels pour lesquels sa mise en place a été soudaine. Durant les entretiens, un télétravailleur classique a justement indiqué que « *L'ensemble des communications qui sont faites ne sont pas uniquement affichées dans l'entreprise, elles sont diffusées aussi par mail, ce qui permet de garder le lien et d'avoir l'ensemble des informations importantes que l'entreprise diffuse* ». Ces résultats signifient que les entreprises déployant le télétravail doivent s'intéresser à leur communication, en mettant en place une stratégie de communication interne adaptée à ce nouveau mode d'organisation.

Concernant l'implication organisationnelle globale, les résultats n'ont mis en avant aucune différence entre les groupes rejoignant les résultats de Tucker (1997). En revanche, les résultats ont révélé une implication normative plus élevée chez les télétravailleurs exceptionnels comparativement aux télétravailleurs classiques et aux non-télétravailleurs. Deux éléments justificatifs peuvent expliquer ces résultats. D'une part, ce groupe a eu la possibilité de télétravailler durant cette situation sanitaire et de ne plus se rendre sur site, ce qui a pu permettre une augmentation de leur implication (Frimousse et Peretti, 2020). D'autre part, cette situation sanitaire est un contexte particulier qui peut avoir un impact sur l'avenir des organisations et par conséquent engendrer une augmentation de l'implication. Une télétravailleuse exceptionnelle a d'ailleurs souligné que « *le contexte actuel est dur pour les entreprises et je me sens concernée par la période que l'entreprise traverse* ». Les résultats ont également pu mettre en lumière une tendance chez les télétravailleurs classiques à avoir une implication calculée plus forte que les non-télétravailleurs. En se référant aux propos de Taskin (2006), le télétravail est considéré par les télétravailleurs comme étant un avantage que l'organisation leur octroie. Pour certains salariés, le télétravail est une condition à l'embauche, comme le révèle un télétravailleur classique, « *le télétravail ça a été mis en place à ma demande pour des motifs*

*personnels [...] c'était une condition pour que j'ai le poste ».* Ces éléments montrent effectivement que ce mode d'organisation permet le développement de l'implication calculée chez les télétravailleurs car ces derniers ne souhaitent pas perdre ce droit.

### **Conclusion**

Pour conclure, le télétravail n'a pas d'impact sur la satisfaction et l'implication organisation globale. Cependant, ce mode d'organisation du travail a des conséquences sur certaines facettes de la satisfaction ainsi que sur certaines dimensions de l'implication organisationnelle. En revanche, le nombre de répondants étant faible, ces résultats sont à nuancer. Cette étude a permis de mettre en lumière que les télétravailleurs exceptionnels sont moins satisfaits de leur autonomie et de la communication interne. Ces résultats confirment que la mise en place du télétravail par les organisations doit être réfléchi et que ces dernières doivent être accompagnées (Vayre & Delfosse, 2019) afin d'éviter des problématiques liées à la communication ainsi qu'au management et par conséquent engendrer une diminution de la satisfaction des salariés.

### **Bibliographie**

- Allen, N.J., et Meyer, J.P., (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization : an examination of construct validity, *Journal of vocational behavior*, 49, 252-276.
- Amossé, T., et Delteil, V. (2004). L'identité professionnelle des cadres en question. *Travail et emploi*, 99, 63-79.
- Bailey, D. E., et Kurland, N. B. (2002). A review of telework research : findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 383-400. <https://doi.org/10.1002/job.144>
- Belghiti-Mahut, S., et Briole, A. (2004). L'implication organisationnelle et les femmes cadres: Une interrogation autour de la validation de l'échelle de Allen et Meyer (1996) [Organizational commitment and gender: Some questions stating from Allen and Meyer's scale]. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 10(2), 145-164. <https://doi.org/10.1016/j.pto.2004.04.003>

- Castel, D. (2011). *La Satisfaction au travail : comprendre, mesurer, prédire le point de vue de l'individu*. Lille : ANRT.
- Castel, D. (2016). Satisfaction au travail. Dans Valléry, G., Bobillier-Chaumon, M., Brangier, E., et Dubois, M. (dir.), *Psychologie du Travail et des Organisations : 110 notions clés*. Dunod.
- Ferhenbach, J., Granel, F., Dufort, D., Klein, T., et Loyer, J.-L. (2009). Le développement du télétravail dans la société numérique de demain. Consulté à l'adresse <https://www.viepublique.fr/sites/default/files/rapport/pdf/094000573.pdf>
- Frimousse, S. et Peretti, J. (2020). Les changements organisationnels induits par la crise de la Covid-19. *Question(s) de management*, 29(3), 105-149. <https://doi.org/10.3917/qdm.203.0105>
- Gajendran, R. S., et Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting : Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524-1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- Golden, T. D., et Veiga, J. F. (2005). The impact of extent of telecommuting on job satisfaction: Resolving inconsistent findings. *Journal of management*, 31(2), 301-318.
- Golden, T.D. (2009). Applying technology to work : toward a better understanding of telework. *Organization management journal*, 6, 241-250.
- Hunton, J.E., et Norman, C.S. (2010). The impact of alternative telework arrangements on organizational commitment: Insights from a longitudinal field experiment. *Journal of Information Systems*, 24(1), 67-90. doi: 10.2308/jis.2010.24.1.67
- Kelliher, C., et Anderson, D. (2010). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human Relations*, 63(1), 83-106. doi: 10.1177/0018726709349199
- Igalens, J. (1999). Satisfaction au travail. Dans Le Duff R. (dir.), *Encyclopédie de la gestion et du management* (p. 1246-1247), Editions Dalloz.
- Meyer, J.P., et Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, (1), 61-89.
- Pinder, C.C. (1984). *Work motivation: Theory, issues, and applications*. Scott Foresman & Co.
- Pontier, M. (2014). Télétravail indépendant ou télétravail salarié : quelles modalités de contrôle et quel degré d'autonomie. *La Revue des Sciences de Gestion*, 265(1), 31-39. doi:10.3917/rsg.265.0031

- Scaillerez, A. et Tremblay, D. (2016). Le télétravail, comme nouveau mode de régulation de la flexibilisation et de l'organisation du travail : analyse et impact du cadre légal européen et nord-américain. *Revue de l'organisation responsable*, 11(1), 21-31. doi:10.3917/ror.111.0021.
- St-Onge, S., Y. Haines, V., et Sevin, H. (2000). L'influence de l'appui du supérieur hiérarchique, des collègues et des dirigeants d'entreprise sur le succès du télétravail. *Articles*, 55(3), 387-572.
- Taskin, L. (2003). Les enjeux du télétravail pour l'organisation. *Reflets et perspectives de la vie économique*, tome xlii(1), 81-94. doi:10.3917/rpve.421.0081.
- Taskin, L. (2006) Le télétravail en manque de régulations. *Regards économiques*, 37, 1- 14.
- Tucker, D. M. (1997). *More and less: perceptions and experiences of the professional part-time employee* [Doctoral dissertation, Virginia Tech].
- Vandenberghé, C. (2016). Engagement organisationnel. Dans Valléry, G., Bobillier-Chaumon, M., Brangier, E., et Dubois, M. (dir.), *Psychologie du Travail et des Organisations : 110 notions clés* (p. 175-178). Dunod.
- Vayre, É. (2019). Les incidences du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social. *Le travail humain*, 82(1), 1-39. doi:10.3917/th.821.0001
- Vayre, É. et Delfosse, C. (2019). Les enjeux psychosociaux du télétravail : comment accompagner les organisations ?. *Le Journal des psychologues*, 367(5), 22-26. doi:10.3917/jdp.367.0022.