



**HAL**  
open science

# Télétravail contraint et nouvel agencement organisationnel : quelles conséquences sur les risques psychosociaux ?

Caroline Diard, Virginie Hachard, Dimitri Laroutis

## ► To cite this version:

Caroline Diard, Virginie Hachard, Dimitri Laroutis. Télétravail contraint et nouvel agencement organisationnel : quelles conséquences sur les risques psychosociaux ?. *Interventions Economiques : Papers in Political Economy*, 2022, 67, 10.4000/interventionseconomiques.16779 . hal-03978088

**HAL Id: hal-03978088**

**<https://hal.science/hal-03978088>**

Submitted on 27 Feb 2023

**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.



Distributed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License

---

## Télétravail contraint et nouvel agencement organisationnel : quelles conséquences sur les risques psychosociaux ?

*Organizational Reorganization and Telework During Lockdown, What Kind of Consequences on Psychosocial Risks?*

**Caroline Diard, Virginie Hachard et Dimitri Laroutis**

---



### Édition électronique

URL : <https://journals.openedition.org/interventionseconomiques/16779>

DOI : [10.4000/interventionseconomiques.16779](https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.16779)

ISBN : 1710-7377

ISSN : 1710-7377

### Éditeur

Association d'Économie Politique

Ce document vous est offert par Université de Caen Normandie



### Référence électronique

Caroline Diard, Virginie Hachard et Dimitri Laroutis, « Télétravail contraint et nouvel agencement organisationnel : quelles conséquences sur les risques psychosociaux ? », *Revue Interventions économiques* [En ligne], 67 | 2022, mis en ligne le 01 juillet 2022, consulté le 27 février 2023. URL : <http://journals.openedition.org/interventionseconomiques/16779> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.16779>

---



Creative Commons - Attribution 4.0 International - CC BY 4.0

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

# Revue Interventions économiques

Papers in Political Economy

2022

Hors thème

---

## Télétravail contraint et nouvel agencement organisationnel : quelles conséquences sur les risques psychosociaux ?

*Organizational Reorganization and Telework During Lockdown, What Kind of Consequences on Psychosocial Risks?*

Caroline Diard, Virginie Hachard et Dimitri Laroutis

---



### Édition électronique

URL : <https://journals.openedition.org/interventionseconomiques/15743>

ISBN : 1710-7377

ISSN : 1710-7377

### Éditeur

Association d'Économie Politique

---

Ce document a été généré automatiquement le 4 avril 2022.

---

# Télétravail contraint et nouvel agencement organisationnel : quelles conséquences sur les risques psychosociaux ?

*Organizational Reorganization and Telework During Lockdown, What Kind of Consequences on Psychosocial Risks?*

Caroline Diard, Virginie Hachard et Dimitri Laroutis

---

## 01. Introduction

- 1 Le Décret du 16 mars 2020 et la loi n° 2020-290 du 23 mars 2020 d'urgence pour faire face à l'épidémie de covid-19 ont imposé le confinement de la totalité de la population française. En conséquence dans le cadre de plans de continuité, les entreprises ont été contraintes d'organiser le télétravail de leurs salariés du jour au lendemain sans aucune organisation ni négociation spécifique préalable. Les entreprises ont alors été confrontées à la nécessité de conduire une forme d'agencement organisationnel (Girin, 2016).
- 2 Le 11 mai 2020 le premier confinement a pris fin. Ce « jour d'après » met fin à la période de télétravail pour certaines entreprises et les managers ont pu mesurer les conséquences sur la santé physique et mentale de cette parenthèse en télétravail. Si le télétravail a déjà été exploré par de nombreux auteurs (Taskin, 2003 ; Pontier, 2014 ; Vayre, 2019) en tant que modification organisationnelle, l'adaptation au télétravail contraint, non formalisé et ses conséquences en tant que nouvel agencement organisationnel n'a pas été encore étudiée.
- 3 Nous formulons l'hypothèse que les organisations (managers et service RH) n'ont pas suffisamment formalisé la mise en place du télétravail dans un but de prévention des risques psychosociaux. Nous proposons ainsi dans cet article d'étudier les conséquences

des pratiques de mise en œuvre du télétravail contraint dans le cadre d'un agencement organisationnel (Girin (2016,1995)) sur les conditions de travail et la santé des salariés. Notre approche ne se limite pas à des facteurs individuels, mais envisage l'organisation dans son ensemble.

- 4 Cette contribution s'appuie sur une étude quantitative menée en période de premier confinement (15 avril -10 mai 2020), auprès de 169 télétravailleurs et une seconde étude réalisée en sortie du confinement entre le 11 mai et le 11 juin 2020 qui a recueilli 181 réponses dont 167 exploitables et constituent notre champ d'analyse. Après avoir dressé un état des lieux du télétravail, le cadre théorique sera détaillé, puis la méthodologie et les résultats de l'étude seront présentés et discutés.

## 02. Revue de littérature : télétravail contraint, risques psychosociaux et agencement organisationnel

### 2.1 Le télétravail : état des lieux

- 5 On entend par « télétravail », au sens de l'accord national interprofessionnel du 26 novembre 2020 en France, « toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est effectué par un salarié hors de ces locaux, de façon volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication ». Dans la pratique, il peut s'exercer au lieu d'habitation du salarié ou dans un tiers lieu, par exemple un espace de co-working, différent des locaux de l'entreprise, de façon régulière, occasionnelle. Cette définition du télétravail recouvre différentes formes de télétravail correspondant à diverses situations organisationnelles. Cette définition reprend celle énoncée par l'article L. 1222-9 du Code du travail français. L'article L1222-11 quant à lui prévoit qu'« en cas de circonstances exceptionnelles, notamment de menace d'épidémie, la mise en œuvre du télétravail peut être considérée comme un aménagement du poste de travail rendu nécessaire pour permettre la continuité de l'activité de l'entreprise et garantir la protection des salariés ». En France, le télétravail bénéficie depuis peu d'un cadre juridique facilitant et relativement stable. La mise en œuvre du télétravail résulte en France de la transposition d'un accord-cadre européen de 2002 à travers l'Accord National Interprofessionnel (ANI) de juillet 2005. Le télétravail ne sera cependant introduit dans le Code du travail qu'en 2012 par la Loi Warsman du 22 mars. Ce travail de recherche se situe dans ce cadre normatif où le télétravail peut être imposé et contraint, en situation de crise.

On notera en revanche que dans les pays d'Amérique du Nord le cadre juridique demeure incomplet (Scaillerez et Tremblay, 2016). Il s'agit d'un outil de régulation et de flexibilisation.

- 6 En France, pendant la crise de la covid 19 le taux de télétravailleur a atteint 41 % (Baromètre Malakoff Humanis, 2021) chiffre semblable à celui observé au Canada (40 %) (Tremblay 2020). Avant la crise il s'exerçait souvent de manière informelle, à domicile ou dans des espaces de co-working. Tel était aussi le cas au Canada où les organisations fonctionnaient déjà avec une bonne dose de télétravail et que nombre de professionnels et de cadres, comme d'employés de bureau, sont en mesure de réaliser leur travail depuis leur domicile ou encore d'un espace de coworking (Tremblay 2020).

## 2.2 Les risques psychosociaux en situation de télétravail

### 2.2.1 Définition des risques psychosociaux

- 7 Les risques psychosociaux sont définis par l'INRS (Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles).
- 8 Ce sont des risques inhérents à des situations de travail où sont présents, combinés ou non : du stress, des violences internes commises au sein de l'entreprise par des salariés : harcèlement moral ou sexuel, conflits exacerbés entre des personnes ou entre des équipes. Il est de la responsabilité de l'employeur d'évaluer ces risques, et de prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger ses salariés dans le cadre de l'obligation générale de sécurité à l'égard de ses salariés (articles L4121-1 et L4121-2 du code du travail). En situation de télétravail, l'employeur a les mêmes obligations à l'égard des salariés et il doit prendre les mesures préventives nécessaires pour protéger la santé physique et mentale des salariés confinés (INRS 2020). La plupart des contributions en gestion insistent sur l'importance accordée aux managers de proximité dans la gestion des risques psychosociaux (Tappura *et al.* , 2014 in Vuattoux, 2020). Vuattoux (2020) a effectué une recension de la littérature relative à ces risques psychosociaux et révèle que *Les RPS sont multifactoriels, les expositions des salariés sont souvent multiples et cumulatives, et leurs conséquences différées dans le temps* (p. 8). Il appartient aux entreprises d'élaborer elles-mêmes leur propre définition et politique de prévention et moyens à mettre en oeuvre.

### 2.2.2 Risques psychosociaux et télétravail

- 9 L'INRS a cependant relevé la difficulté d'appliquer certaines dispositions relatives à la santé et la sécurité du Code du travail en raison du caractère privé du domicile du télétravailleur (INRS, 2020). La période de confinement peut être assimilée à une situation de changement pour l'organisation et les salariés. Ce changement n'a pas été anticipé. Avant le premier confinement, certains n'avaient jamais travaillé à domicile, d'autres n'avaient jamais exploré les outils de travail collaboratif en ligne. Le télétravail en situation de confinement, analysé en tant qu'agencement organisationnel permet de mieux appréhender les risques psychosociaux.
- 10 L'enquête du syndicat CGT (Confédération Générale du Travail) réalisée en avril et publiée le 4 mai 2020 fait ressortir que la mise en place du télétravail en mode dégradé contribue à l'augmentation des risques psychosociaux : 35 % des télétravailleurs se plaignent d'une anxiété inhabituelle et près de la moitié de douleurs physiques. 40 % des managers ont vu leurs temps et charge de travail augmenter. Le télétravail conduit à l'augmentation de la charge de travail et à l'hyperconnectivité comme précisée dans une étude de l'ANACT, (Agence Nationale pour l'Amélioration de Conditions de travail), intitulée « Le monde du travail à l'épreuve d'un coronavirus : analyses et réflexions, la revue des conditions de travail » (2020). 45 % des télétravailleurs ont du mal à se déconnecter du travail (Étude Malakoff Humanis, avril 2020). Les managers devront rester vigilants en prévenant le risque d'hyperconnectivité. *Ainsi, savoir s'arrêter de travailler devient une compétence à part entière pour créer une frontière entre sphères privée et professionnelle* (Fernandez, Guillot, Marrault, 2014, p.18). Le télétravailleur peut également se sentir angoissé par l'isolement et la solitude engendrée peut conduire à un sentiment d'exclusion. *Cet isolement peut à la fois faire référence à l'insertion dans un*

*collectif de travail et à la place de la fonction dans le processus de production* (Taskin, 2010, p. 64). Ruiller *et al.* (2017) mettent en évidence cet isolement comme un risque inhérent au télétravail. Le télétravail présente donc des risques pour la santé. Le télétravail contraint correspond à un réagencement organisationnel qui bouleverse les conditions de travail et fait apparaître des risques psychosociaux qu'il convient d'anticiper. Ces risques sont présentés dans le tableau 10. Taskin et Lambotte (2020) proposent un audit régulier des risques psychosociaux grâce à des enquêtes, une cellule permettant d'accompagner le retour au travail, une communication régulière et factuelle sur la situation économique.

### 2.2.3 Prévention des risques psychosociaux et télétravail

- 11 La mise en œuvre du télétravail en situation de confinement questionne ainsi sur l'éventuelle mise en place d'outils de prévention des risques psychosociaux. L'émergence de ces risques en contexte de télétravail contraint et de réagencement organisationnel nécessite donc des actions de prévention. Le rôle du manager consiste à accompagner ces mesures de prévention et mettre en œuvre des espaces de débats et de régulation du travail (Tremblay, 2002 et Vuattoux, 2020). Par exemple, en matière de prévention du risque d'isolement social, le manager doit veiller à préserver des modalités de contact régulier (entretiens réguliers d'activités, réunions collectives...). La formation des managers à la prévention des risques psychosociaux est donc un élément incontournable en situation de télétravail contraint. Ces derniers pourraient contribuer à la co-construction d'une relation d'emploi équilibrée. Il appartient aux entreprises d'élaborer elles-mêmes leur propre définition et politique de prévention et moyens à mettre en œuvre. Vuattoux (2020) avait d'ailleurs mis en avant l'importance des managers de proximité dans la gestion des Risques psychosociaux.

## 2.3 Télétravail contraint : un nouvel agencement organisationnel

### 2.3.1 Le concept d'agencement organisationnel

- 12 Dans le cadre du confinement imposé au printemps 2020, les entreprises ont été contraintes d'organiser le travail à distance dans le cadre de plans de continuité. Elles ont dû s'adapter et faire preuve d'agilité. Cette situation inédite et soudaine peut être rapprochée d'un évènement cosmologique imprévisible décrit par Weick (1985, 1993). Les exemples contemporains sont nombreux : le SRAS en 2002, les attentats du 11 septembre 2001 aux États-Unis, la crise des subprimes en 2008, ou encore les attentats en 2015 en France. Les pratiques de gestion de crise peuvent provoquer un changement organisationnel obligeant chaque partie à s'adapter (Lorino & Mottis, 2020). La mise en œuvre du télétravail contraint constitue ainsi un aménagement et une adaptation indispensables pour protéger la santé et la sécurité des salariés pendant la pandémie.
- 13 Pour étudier l'évolution des conditions de travail en situation de télétravail contraint, nous analysons le fonctionnement de la relation de travail notamment autour du repositionnement des acteurs dans le cadre d'un réagencement organisationnel et d'une relation managériale modifiée.
- 14 Le concept d'agencement organisationnel a été décrit par Girin (1995). *L'agencement organisationnel est un composite, c'est-à-dire un ensemble d'éléments hétérogènes reliés entre eux* (Girin, 2016, p. 230). Les organisations sont constituées de divers processus de

fonctionnement. Pour Girin (1995), toute action peut relever d'un agencement organisationnel, c'est-à-dire d'un *ensemble de ressources humaines (individus liés par des contrats, engagés dans des relations de pouvoir), de ressources matérielles (édifices, objets techniques, machines) et de ressources symboliques (langage, règlements, procédures, outils de calcul, techniques comptables)* (in Bourret et Andonova, 2012). Pour l'auteur, les « *agencements organisationnels* » correspondent à un ensemble de ressources hétérogènes capables de réaliser une performance (Pène, 2006). Girin (1995) a été par ailleurs le premier à avoir théorisé les situations de gestion. Il s'appuie sur la description d'unités qui ressemblent à celles de la tragédie classique : unité de temps, unité de lieu (même si les moyens de communication modernes peuvent faire de ce lieu un lieu virtuel), et unité d'action. Taskin (2006) utilise également cette analogie pour décrire le télétravail comme produisant *des changements majeurs affectant le cadre spatio-temporel de l'exercice du travail (...) (p 2)*. L'organisation est une combinaison de ressources humaines, matérielles, financières en interaction. Elle se construit et évolue en fonction d'éléments de contexte : l'environnement économique, technologique a été bouleversé. Le contexte étudié ici est celui d'une crise sanitaire nécessitant un confinement ponctuel et un télétravail contraint. En management des organisations, la régulation d'un système est coordonnée de façon formelle et informelle, des ajustements étant parfois indispensables. Les changements intervenus en période de télétravail confiné peuvent être appréhendés en tant que composants d'agencements organisationnels.

- 15 Le télétravail en confinement a produit différentes formes d'aménagements (aménagement du lieu de travail, aménagement des technologies utilisées, réorganisation du collectif de travail et des procédures, aménagement du temps de travail). Certaines seraient facteurs de risques tandis que d'autres seraient, à l'inverse, des moyens de prévenir ces risques. Tissandier *et al.* (2019) ont ainsi montré une réduction du stress en situation de télétravail avant le confinement. Le télétravail agit positivement pour ces auteurs : *l'absence de déplacement (...) et la prise de recul par rapport à la multitude des interactions professionnelles (collègues ou clients pressés, réunions impromptues...) (...) occasionne une plus grande souplesse et permet de prendre des pauses plus nombreuses*, ce qui réduirait le stress.
- 16 Précédemment Metzger et Cleach (2004), au contraire, avaient relevé un brouillage de la frontière vie personnelle-vie professionnelle et une *aggravation des contraintes temporelles*. Une autre étude, canadienne (Tremblay et Najem 2010), a quant à elle relevé que le quart des salariés canadiens font du travail à domicile pour répondre aux demandes des employeurs et pas nécessairement dans une démarche de conciliation emploi-famille.
- 17 Ainsi de nombreux auteurs se sont intéressés aux conséquences parfois négatives du télétravail (augmentation du temps de travail et de la charge de travail, Obergo 2018, Vayre 2019, conflit travail famille, Dockery et Bawa 2018, porosité de la frontière vie professionnelle/vie personnelle, Dumas et Ruiller 2014), quand il est exercé de façon régulière et formalisée. Les services RH sont régulièrement confrontés à des aménagements organisationnels multidimensionnels. Il s'agit parfois d'aménager le temps de travail (Guerfel-Henda, 2011), d'aménager l'espace de travail, d'accompagner la croissance de l'entreprise avec une tendance à la personnalisation (Arnaud *et al.* , 2009). En situation de télétravail contraint, les services RH grâce à une information ciblée ont contribué à la prévention des risques psychosociaux (Diard, Hachard,

Laroutis, 2021). *Les services RH ont gagné à accompagner les collaborateurs pendant la période de confinement à travers une diffusion de l'information sur les outils, les processus et les pratiques liées au télétravail* (ibid, p. 16). Néanmoins, l'absence de formalisme a fait émerger différentes sources de risques et a nui au rôle attendu du service RH.

- 18 Nous choisissons ainsi d'analyser la situation de télétravail contraint à travers le prisme théorique de l'agencement organisationnel.

### 2.3.2 Télétravail contraint : Des repères organisationnels bouleversés

- 19 En télétravail contraint, l'utilisation massive de nouvelles technologies de travail à distance (Zoom, Teams...) rompt trois unités (temps, lieu, action). Taskin (2006, p. 13) définit la « déspatialisation » qui représente une distance physique et psychologique comme étant un enjeu central de la régulation nécessaire au télétravail. En effet, le collaborateur peut travailler en tout endroit : cette dispersion géographique concourt à l'élaboration d'un modèle organisationnel irrégulier, changeant, rendant plus compliqué le contrôle présentiel. De même, l'unité de temps n'a plus lieu d'être en situation de télétravail. Le contrôle du temps de travail ne permet plus à lui seul de contrôler le travail. L'unité d'action repose sur le respect de procédures et de méthodes de contrôle qui n'ont plus d'effet en confinement. Le collaborateur doit s'adapter à des situations inédites, en l'absence de manager, définissant alors par lui-même un mode de fonctionnement (Taskin, 2006). En situation de crise, Carillo *et al.* . (2020) ont relevé l'importance du support organisationnel s'agissant d'un télétravail contraint. Ainsi, nous avons étudié le télétravail comme une situation de gestion. Ceci s'inscrit dans la continuité des travaux de Girin (1990), *une situation de gestion apparaît lorsque des participants sont réunis et doivent accomplir dans un temps déterminé, une action collective conduisant à un résultat soumis à un jugement externe* (p. 142). De même Gentil (2013), s'est intéressée à quatre types de situations de gestion à travers le prisme de l'agencement organisationnel révélant le rôle du collectif pour réguler des événements dans un contexte marqué par la rationalisation économique
- 20 Le télétravail peut être assimilé à ce que la littérature qualifie de situation « extrême », c'est-à-dire évolutive, car elle apparaît pour un acteur (ou un groupe d'acteurs) donné comme présentant une certaine rupture par rapport à sa vie quotidienne (Rivolier, 1998). Un manager est confronté à une telle situation quand il est amené à piloter une action collective (...) dans un contexte évolutif, incertain et risqué (Lièvre, 2014). *C'est l'émergence d'un environnement économique de plus en plus turbulent, chaotique, volatile, incertain où l'urgence et la crise deviennent des situations récurrentes qui amène nos organisations à être confrontées à un nouveau type de situation de gestion* (p. 3). Une rupture organisationnelle contraint les collectifs à s'engager dans un processus d'agencement organisationnel. Ainsi, une étude récente (CIME, 2021) s'est intéressée à l'entreprise éprouvée par son environnement en situation de crise, laissant envisager un « monde d'après », dans lequel il apparaît impérieux de repenser sa mission et sa vision stratégique. Au niveau organisationnel, la rupture provoquée par la crise a bouleversé les modes d'organisation, les cadres de pensée et d'exercice du management. L'étude révèle alors les paradoxes auxquels les managers sont confrontés : *manager par la confiance sans perdre le contrôle, prendre en compte des besoins individuels tout en poussant à la performance collective* (...) (p. 37).
- 21 Pour s'adapter, les managers ont développé des pratiques liées au contexte de crise et plus particulièrement de télétravail. Les résultats de l'étude CIME indiquent

notamment des modes de réunions renouvelés, une attention croissante aux personnes. Notre travail s'inscrit dans la même démarche, c'est-à-dire l'étude de l'évolution de la relation managériale dans une situation organisationnelle atypique, de crise provoquant une rupture.

### 2.3.3 Gérer les salariés en télétravail contraint : une nouvelle relation managériale

- 22 Brunelle (2010) a proposé un modèle permettant d'expliquer l'efficacité du leadership dans un contexte de direction de télétravailleurs. Léon (2008) a identifié un certain nombre de paramètres objectifs visant à approfondir la notion de distance managériale subjective, à savoir : le fait de connaître préalablement son manager / son collaborateur, l'ancienneté au sein de l'entreprise, le niveau hiérarchique, l'habitude du management à distance et la durée de la dyade manager / managé (..). Pour de Ridder *et al.* (2019), *le manager de demain, s'apparentera à un animateur de collectif, facilitateur, coordinateur au service de son équipe capable d'accompagner ses collaborateurs dans leurs décisions de manière autonome. La mise en place des systèmes de communication facilitant la transmission des messages deviendrait une compétence cruciale* (p. 50). L'autonomie accrue des télétravailleurs contribue à une modification de la relation d'emploi. En effet en situation de télétravail, le contrôle en présentiel n'est plus possible. Une nouvelle forme d'autonomie est involontairement laissée au télétravailleur pendant le confinement. Ceci induit la mise en place d'un système de contrôle sur objectifs, d'une obligation de résultats. En situation de télétravail, dans le cadre de la réciprocité du contrat psychologique, la relation managériale est modifiée autour de trois dimensions : l'autonomie, le contrôle, la confiance. Les collaborateurs en revanche mettent en place des mécanismes d'autocontrôle (Diard, Hachard, 2021). Il s'agit d'une situation de travail perturbée (Gentil, 2013) qui induit des réponses organisationnelles spécifiques.

## 03. Méthodologie

- 23 Ainsi nous avons cherché à comprendre à travers une étude quantitative en deux temps si les organisations ont suffisamment formalisé la mise en place du télétravail dans un but de prévention des risques psychosociaux et si l'évolution de la relation managériale a modifié les conditions de travail avec une incidence sur ces risques. Il s'agissait de recueillir la perception des télétravailleurs pendant le premier confinement et après la sortie de confinement.

### 3.1 Administration des questionnaires

- 24 Deux questionnaires autoadministrés ont été réalisés grâce à Google forms. Les répondants ont tous été sollicités par LinkedIn. Dans un premier temps, un premier questionnaire a été administré pendant la période de confinement, du 15 avril au 10 mai 2020 auprès de 169 télétravailleurs. L'étude a été réalisée en France.
- 25 Ce premier questionnaire a été mis en place le 15 avril (1 mois après le début du confinement) et a été retiré le 11 mai. Un second questionnaire est administré en sortie du confinement entre le 11 mai 2020 et le 15 juin 2020 et a recueilli 181 réponses dont 167 correspondent à notre échantillon (uniquement les personnes étant toujours en

télétravail). Nous avons construit le premier questionnaire afin d'analyser la relation managériale et l'agencement organisationnel et afin de déterminer dans quelle mesure les salariés ont été informés sur les conditions de mise en œuvre du télétravail, de leurs droits, des risques potentiels, des bonnes pratiques, de l'évolution organisationnelle et formés aux nouvelles technologies de travail à distance par les services RH. Nous avons tenté d'élaborer les contours du réagencement organisationnel, l'évolution des conditions de travail, la régulation interne dans un contexte de pandémie. Nous avons donc interrogé dans une première partie, des télétravailleurs en situation de confinement sur la nature de l'information, l'existence de formation, la formalisation éventuelle proposée par l'organisation. Dans une seconde partie, les télétravailleurs confinés ont été interrogés sur la charge de travail, les horaires, la connectivité, l'autonomie et l'utilisation de nouveaux outils, la santé au travail. Ce questionnaire s'intéresse au rôle du manager dans la modification potentielle des conditions de travail et au rôle du service RH dans la formalisation des procédures, la régulation et la prévention des risques inhérents à la mise en œuvre du télétravail. L'échantillon des répondants au premier questionnaire est constitué majoritairement de cadres (46,4 % cadres et 19,6 % cadres supérieurs). Ceci peut s'expliquer par la nature des métiers et le contenu des missions, aisément télétravaillables pour les cadres. Les employés et ouvriers représentent 21,4 % tandis que les techniciens correspondent à 12,5 % de la population étudiée. 64,9 % ont moins de 5 ans d'ancienneté, 17,3 % entre 5 et 10 ans et 17,9 % plus de 10 ans. 54,4 % des répondants avaient déjà eu une première expérience du télétravail. Ce premier questionnaire administré pendant le confinement comprend 27 questions auxquelles il faut répondre par oui ou non. Ce questionnaire s'intéresse au rôle du service RH et à la relation managériale. Les questions tentent de déterminer les modalités de mise en œuvre, d'encadrement organisationnel du télétravail. Il vise à identifier dans quelle mesure le télétravail contraint est un agencement organisationnel.

- 26 Le deuxième questionnaire comporte quant à lui 24 questions visant à analyser l'expérience de télétravail vécue en confinement et notamment l'évolution et les modifications éventuelles de la relation managériale. Nous avons élaboré ce deuxième questionnaire à partir des résultats du premier afin d'évaluer la situation managériale en sortie de confinement dans une posture longitudinale. Cette posture est primordiale pour nos résultats. En effet, nos travaux ont débuté avant le confinement et nous ont permis d'observer la relation managériale en situation de télétravail formalisé, non contrainte (Diard, Hachard, 2021).
- 27 Dans cette étude, le premier questionnaire a été administré pendant le premier confinement de 2020 alors que le deuxième l'a été en sortie de confinement. Notre objectif était d'étudier l'évolution de la relation managériale pendant et après. Le deuxième questionnaire met l'accent sur la santé au travail et tente d'évaluer l'apparition de risques psychosociaux, les difficultés émergentes liées à de nouvelles conditions de travail à distance. L'échantillon des répondants au second questionnaire est constitué de 92,3 % de personnes ayant été en télétravail pendant le confinement et 33,7 % avant le confinement. Ce questionnaire est bloquant pour les participants n'ayant pas poursuivi le télétravail après le déconfinement. Seuls ceux ayant poursuivi en télétravail constituent notre échantillon de 167 répondants (sur 181 au total ayant répondu). Dans le deuxième questionnaire, l'expérience vécue pendant le confinement fait l'objet de questions portant sur l'organisation du travail, l'utilisation de nouveaux outils, mais nous avons fait le choix d'intégrer la notion de santé au travail. Il s'agit

dans ce questionnaire d'appréhender les problèmes relatifs à la santé au travail et l'émergence potentielle de risques psychosociaux consécutifs au mode de déploiement du télétravail. Notre choix méthodologique initial a été de préserver l'anonymat ce qui nous a conduits à relancer un second questionnaire sur LinkedIn sans volonté d'observer la situation chez les mêmes télétravailleurs. Les deux échantillons sont donc différents. Les participants ont été contactés par des messages standardisés sur le réseau professionnel LinkedIn. Le réseau mobilisé correspond au réseau professionnel des auteurs (5 000 contacts professionnels ont constitué les répondants potentiels. Cette méthode a déjà été utilisée par Müller et Niessen (2019). Le tableau 1 donne une description détaillée des deux questionnaires administrés. Le télétravail en confinement se déroule dans un temps prédéfini par décret sur lequel des enjeux sanitaires, économiques et organisationnels se jouent. Il s'agit d'une situation de gestion inédite qui conduit à des évolutions organisationnelles dans un laps de temps donné.

### 3.2 Résultats

28 Afin de traiter les données recueillies, nous avons utilisé des régressions logistiques qui permettent de s'adapter à tout type de variables indépendantes (Greene *et al.* , 2011). Ce type de régression permet de prédire les choix effectués par les individus. La variable dite latente ou variable à expliquer fait référence dans le cadre de notre article à :

- Pour le questionnaire 1 : la mise en œuvre d'outils de prévention des risques liés au télétravail par le service RH (codé 1 si l'individu considère que des outils de prévention ont été mis en place, 0 sinon)
- Pour le questionnaire 2 : la rencontre de difficultés de santé liées au travail pendant la période de confinement (codé 1 si l'individu a rencontré des difficultés de santé liées au travail pendant la période de confinement, 0 sinon).

29 Les variables indépendantes (ou explicatives) correspondent aux différentes caractéristiques des individus et à leur comportement ou perception de la situation. Comme cela se fait généralement pour ce type de méthode, nous avons retenu dans le modèle économétrique les seules variables significatives à 10 %. Le modèle logistique s'écrit de la façon suivante : X

$$\text{Prob}(y_i) = \frac{e^{(\beta_0 + \beta x_i + \varepsilon)}}{1 + e^{(\beta_0 + \beta x_i + \varepsilon)}}$$

30 (1) Prob(yi) est la fonction logistique expliquant :

31 - Pour le questionnaire 1, le fait que le service RH ait mis en place ou non des outils de prévention des risques liés au télétravail contraint ;

32 Cette variable latente a été choisie afin de comprendre l'implication du service RH dans la mise en œuvre de différents outils préventifs.

33 - Pour le questionnaire 2, le fait d'avoir rencontré ou non des difficultés relatives à la santé au travail.

34 Cette variable latente a été analysée dans le but de déterminer si les personnes interrogées ont perçu des conséquences du confinement sur leur santé.

35 Ces deux variables permettent de comprendre les effets d'un agencement organisationnel en situation de télétravail contraint.

Le modèle est exprimé en fonction de variables explicatives ( $X_i$ ) rattachées à leurs coefficients  $\beta$  et à un terme d'erreur  $\varepsilon$  indépendant et normalement distribué avec une

moyenne de 0 et une variance de  $\sigma^2$  (cf. Greene *et al.*, 2011). Un traitement économétrique des données a été réalisé sur les 2 questionnaires via le logiciel STATA 12. Pour le premier questionnaire, la question centrale utilisée est Q18 : Votre service RH a-t-il selon vous mis en œuvre des outils de prévention des risques liés à la situation de télétravail contraint ? (143 non, 26 oui).

36 Les questions qui révèlent un fort coefficient de régression avec la question centrale sont indiquées dans le tableau 2. La régression logistique est présentée dans le tableau 3 (seules les variables significatives à 10 % ont été retenues dans le modèle). Les tableaux 6 et 7 retracent les corrélations entre variables significatives. La prévalence de la relation des questions Q10, Q12, Q13, Q14, Q19, Q23, Q25 (cf: tableau 2 pour la formulation des questions) avec la question Q18 révèle les résultats suivants :

37 Dans le premier questionnaire, les éléments de prévention des risques mis en place par les RH et perçus par les salariés sont :

- La précision des horaires de travail
- L'information sur les risques potentiels liés au télétravail
- La mise en place de bonnes pratiques
- L'information sur les droits des télétravailleurs (variable la plus significative)
- L'augmentation des réunions organisées par les managers.
- Le service RH a été perçu comme ne mettant pas en œuvre de prévention des risques quand :
  - Les salariés ont perçu une porosité de la frontière vie privée-vie professionnelle et quand
  - Ils ont utilisé des outils technologiques pour la première fois.

38 Concernant le deuxième questionnaire, la question centrale est Q4 : Pendant la période de confinement avez-vous rencontré des difficultés relatives à votre santé en lien avec le travail ?

39 Les questions qui révèlent un fort coefficient de régression avec la question centrale sont indiquées dans le tableau 4.

40 Le tableau 5 présente la régression logistique du questionnaire 2.

41 La prévalence de la relation des questions Q5, Q6-1, Q6-4, Q12, Q21-7, Q22, Q23 (voir tableau 4 pour la formulation des questions) avec la question Q4 révèle les résultats suivants :

42 Les problèmes de santé au travail en période de confinement sont significatifs quand un professionnel de santé a été consulté et sont la conséquence de :

- Une situation de stress vécue en confinement
- Une perte de lien social
- Des délais d'exécution des tâches perçus comme raccourcis
- L'augmentation du temps de travail

43 En revanche, de nouvelles conditions d'exécution du travail n'entraînent pas de problème de santé au travail :

- La nécessité perçue de prendre des décisions en toute autonomie
- Des délais raccourcis

- L'augmentation de la charge de travail
- 44 Il convient de préciser la nuance entre temps de travail (durée effective à laquelle le salarié est la disposition de l'employeur) et la charge de travail qui correspond au contenu et à la densité des missions confiées.
- 45 Nous avons également calculé les corrélations entre variables. Ces corrélations sont reprises dans les tableaux 6 et 7. Aucune corrélation importante n'apparaît entre les variables significatives.

## 04. Analyse des résultats et discussion

- 46 En préambule, il convient de préciser que les deux questionnaires ont été administrés auprès d'individus en télétravail, ce ne sont pas les entreprises qui ont été questionnées. Nous avons procédé à l'analyse des questionnaires autoadministrés en trois étapes : une analyse descriptive du premier questionnaire, une analyse descriptive du deuxième questionnaire, un traitement économétrique des deux questionnaires.

### 4.1 Analyse statistique descriptive du premier questionnaire

- 47 Une première étape correspond à l'analyse de statistiques descriptives sur Google forms a été effectuée l'issue du premier questionnaire, il apparaît que seulement 33,7 % des entreprises concernées ont signé un accord et 34,3 % une charte. Seulement 21,9 % de ces salariés ont reçu un guide du télétravail. 10,7 % d'entre eux ont eu une formation au télétravail. 40,2 % des services RH ont délivré une information relative au travail à distance. Les horaires à appliquer n'ont été précisés que dans 26,6 % des cas. 39,6 % des télétravailleurs ont été informés de la nécessité de se déconnecter. 14,8 % ont été informés des risques potentiels. 15,4 % des services RH ont mis en place des outils de prévention des risques. 32 % des services RH ont mis en place des « bonnes pratiques de télétravail » et ils n'ont informé les télétravailleurs de leurs droits que dans 13 % des cas. Dans la majorité des cas (72,2 %) les horaires sont inchangés, mais les télétravailleurs ont également tendance à plus travailler dans 69,2 % des cas. La fréquence des réunions a augmenté dans 37,3 % des cas et la charge de travail dans 40,2 % des cas. 52,1 % des télétravailleurs se sentent plus autonomes et 42,6 % plus stressés. Le débordement sur la vie privée est évoqué dans 53,8 % des cas. Les outils ont été fournis par les trois quarts des entreprises. Le télétravail en confinement a été l'occasion d'utiliser des outils nouveaux dans 62,7 % des cas. Le reporting est réalisé via un outil spécifiquement mis en place dans uniquement 15,4 % des cas. Seuls 18,9 % des répondants pensent que leur employeur a mis en place des outils de contrôle pendant le confinement. Les salariés en télétravail témoignent ainsi à travers ce premier questionnaire d'un manque d'information, de communication et de formation de la part des services RH. Ce manque d'information pourrait modifier durablement l'agencement organisationnel c'est-à-dire la relation entre autonomie et autorité dans les organisations où le télétravail a été contraint.

### 4.2 Analyse statistique descriptive du deuxième questionnaire

- 48 Une deuxième étape a permis d'analyser l'expérience vécue de télétravail par les répondants. 17,4 % des répondants révèlent avoir eu des problèmes de santé pendant le

confinement. 32 % se sont sentis stressés, et 13,8 % angoissés. 32 % mentionnent une perte de lien social, 44 % des difficultés à se déconnecter et 40 % une surcharge de travail. 41 % ont augmenté leur charge de travail et 45 % leur charge de travail. Ces risques psychosociaux (tableau 10) ont eu des conséquences immédiates sur la santé au travail dès la sortie du premier confinement (17,4 % des répondants ont eu un problème de santé lié au travail). 13 % des télétravailleurs se sont tournés vers leur manager pour un problème de santé au travail et seulement 2 % ont consulté le service RH. La majorité (80 %) n'a pas ressenti de pression spécifique des managers bien que 1/3 des répondants aient cependant reçu des sollicitations tardives des managers avec des délais de réalisation des missions raccourcis. Les modes de communication ont été modifiés pour 80 % des répondants. 82 % déclarent avoir ressenti une liberté d'organisation malgré un stress pour 52 %. Le travail a débordé sur la vie privée pour 53 % des individus interrogés. Le contrôle a été accru seulement pour 12 % des télétravailleurs. La relation managériale a été bienveillante pour 52 % des personnes. La moitié d'entre eux sont prêts à continuer en télétravail. Ces résultats précisent les conclusions des études institutionnelles évoquées précédemment. En effet, l'ANACT mentionnait notamment des *communications appauvries, devenant de potentielles sources de stress pour les salariés* (2020, p. 38) *les cadres intermédiaires ont payé un lourd tribut à cette réorganisation : c'est sur leurs épaules qu'a reposé la continuité de l'activité à distance. Il fallait assurer le contact avec les salariés, suivre l'exécution du travail, résoudre les problèmes matériels* (p. 8).

### 4.3 Traitement économétrique des deux questionnaires

- 49 Une troisième étape a consisté à effectuer un traitement économétrique et une analyse de régressions logistiques qui ont permis de prédire les comportements des individus en situation de télétravail contraints. Les variables dites latentes ou variables à expliquer étaient *la mise en œuvre d'outils de prévention des risques liés au télétravail par le service RH et la rencontre de difficultés de santé liées au travail pendant la période de confinement*.
- 50 Comme souligné par Diard, Hachard, Laroutis (2021), la régression logistique<sup>1</sup> est généralement mise en œuvre « *en raison de sa capacité à s'adapter à tout type de variables indépendantes (métriques et non métriques)* ». Il apparaît que pendant le confinement, lorsque le service RH a précisé les horaires à respecter ; qu'il y a eu une information des salariés des risques potentiels ; les services RH ont mis en place des bonnes pratiques, que des réunions ont été organisées par les managers, les salariés le perçoivent comme la mise en œuvre d'outils de prévention des risques inhérents au télétravail. À l'inverse, les télétravailleurs considèrent que les services RH n'ont pas mis en œuvre des outils de prévention des risques nécessaires quand ils ont eu un sentiment de porosité de la frontière vie professionnelle/vie personnelle et quand ils ont utilisé des outils technologiques qu'ils ne connaissaient pas auparavant.
- 51 À travers le calcul des effets marginaux (tableaux 8 et 9), nous pouvons identifier l'influence de chaque variable pour chacun des questionnaires.
- 52 Pour le premier questionnaire (tableau 8), la variable ayant le plus fort impact sur « la perception de l'implication du service RH » dans la prévention des risques liés au télétravail forcé est la variable Q14. Ainsi, le fait que le service RH informe les salariés de leurs droits dans ce contexte augmente de 33,53 % la propension à considérer que le

service RH a mis en œuvre des outils de prévention des risques. Vient ensuite l'information donnée par le service RH sur les risques potentiels (Q12 : +17,36 %), puis la mise en place des bonnes pratiques (Q13 : +8,65 %) et l'information des horaires (Q10 : +7,63 %). Les impacts négatifs de Q23 et Q25 sont quant à eux assez proches (-8 % et -8,77 %).

- 53 Pour le deuxième questionnaire, le calcul des effets marginaux (tableau 9) pour ces variables indique que naturellement les salariés ayant eu à consulter un professionnel de santé révèle une propension supérieure de 80,65 % par rapport aux autres à considérer avoir eu des difficultés relatives à la santé. Viennent ensuite les variables telles que le stress (+35,79 %), la perte de lien social (+8,69 %) et l'augmentation du temps de travail (+4,78 %), mais dans une moindre mesure. L'autonomie dans les décisions (-9,51 %), l'augmentation de la charge de travail (-6,63 %) et les délais raccourcis (-6.63 %) ont plutôt une influence négative. Les collaborateurs se sentent valorisés par une plus grande autonomie, il y a davantage de confiance de la part des managers en leur confiant des tâches supplémentaires ce qui peut avoir des bénéfices en termes de santé au travail.
- 54 Ces résultats suggèrent que les services RH gagneraient à inciter les managers à responsabiliser leurs collaborateurs (Diard *et al.*, 2021). De même, comme évoqué dans de précédents travaux (Diard, Hachard, Laroutis, 2022, à paraître), dans un contexte de télétravail contraint, la bienveillance apparaît comme un élément prégnant de la relation managériale. *Cette bienveillance peut s'exprimer par la confiance, la transparence, la reconnaissance, le respect, la coopération.* Notre étude quantitative a permis de déterminer que les mesures prises dans l'urgence et le formalisme mis en place ont été insuffisants pour assurer la protection de la santé physique et mentale des télétravailleurs.

#### 4.4 Discussion

- 55 Les risques psychosociaux doivent dès lors être identifiés et cartographiés et les entreprises doivent s'adapter rapidement (tableau 10). Il est impératif de mettre en œuvre une protection renforcée pour lutter contre ces risques psychosociaux de manière plus globale dans chaque organisation concernée. Une vigilance particulière s'imposera pour la protection des salariés. En effet, la direction va devoir veiller à un suivi régulier des télétravailleurs (entretiens, santé au travail). Au sortir du confinement, il faut travailler en étroite collaboration avec les représentants du personnel ainsi qu'avec la médecine du travail. Les managers doivent alors envisager l'opportunité d'un dialogue renforcé au sein de l'équipe dans le cadre d'actions de prévention et d'une organisation du travail repensée (audit des risques psychosociaux). Le dialogue social sera un outil indispensable au suivi de ce nouveau mode d'organisation du travail, notamment à travers la négociation obligatoire relative à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et la qualité de vie au travail prévue à l'article L2242-13 du code du travail français. Le jour d'après s'est présenté comme un défi organisationnel pour les entreprises, un enjeu d'agilité et d'adaptabilité, tout en préservant la santé des télétravailleurs. Les points de vigilance qui pourront être abordés lors d'éventuelles négociations avec les partenaires sociaux et mentionnées le cas échéant dans une charte, un guide de bonnes pratiques ou un accord d'entreprise sont relatifs au stress en priorité, à la perte de lien social, au temps de travail. On veillera à favoriser le développement de l'autonomie des salariés. Notre recherche suggère que le télétravail en confinement n'est pas suffisamment formalisé

ni accompagné. En situation de télétravail contraint, les managers comme les salariés subissent une organisation qu'ils n'ont pas choisie. L'organisation est bouleversée et ceci peut être assimilé à un agencement organisationnel. Le manager doit gérer une équipe à distance dans une organisation éclatée, communiquer par l'intermédiaire de nouvelles technologies, garantir l'attente des objectifs du groupe. La relation se fonde sur la confiance, l'autonomie et la possibilité de contrôle est limitée à un contrôle technologique (Diard, Hachard, 2019).

Ce travail comporte néanmoins quelques limites méthodologiques. En effet, lors de l'administration du deuxième questionnaire, la typologie (genre, statut, ancienneté) des répondants n'a pas été étudiée contrairement au premier questionnaire. Les répondants n'appartiennent pas à un groupe homogène.

- 56 L'échantillon a été constitué de manière aléatoire à partir de la plateforme LinkedIn ce qui pourrait constituer un biais. Ceci a conduit à deux échantillons de taille comparable, mais dont la composition est différente. Nous avons donc pris soin de traiter cette source de répondants avec précaution. La sollicitation auprès des répondants a été faite avec une invitation ouverte auprès du réseau personnel des auteurs. Ce réseau est constitué majoritairement de diplômés de l'enseignement supérieur ayant un statut. Une forte proportion sont cadres en gestion des RH, communication, commerciaux, chefs d'entreprise. Ceci ne nous permet pas de généraliser les résultats de cette étude. Nous avons cherché à montrer que le manque de formalisation lors de la mise en place du télétravail pendant le confinement et l'évolution des conditions de travail aurait une incidence sur les risques psychosociaux. Cette étude révèle que les organisations ont peu accompagné les salariés pendant la période de confinement. La santé des télétravailleurs a parfois été affectée et des risques psychosociaux sont apparus. En effet, les pratiques managériales ont évolué, entraînant une modification des conditions de travail ; les télétravailleurs ont été soumis à une connectivité accrue et à davantage de stress. Ceci pourrait avoir des conséquences à moyen terme : sur le bien-être au travail et un accroissement du nombre d'arrêts de travail et accidents du travail. Ces résultats sont contraires aux résultats de Tissandier *et al.* (2019) concernant le stress, mais conformes à ceux de Metzger et Cléach (2004) et à l'étude réalisée par Lasfargue et Fauconnier (2018) concernant l'augmentation du temps de travail en situation de travail à distance. La perception de l'autonomie avait déjà été relevée dans une précédente étude (auteurs, 2019). Nous avons dans cet article examiné les agencements organisationnels (Girin, 1995) qui se construisent lors d'une situation de travail perturbée. Ce travail a mis en lumière l'existence d'agencements spécifiques, au sein desquels les ressources ne prennent pas la même importance, selon la nature des situations dans lesquelles les acteurs sont impliqués. Conformément aux travaux de Gentil (2013, p. 76) : *en situation normale, la règle prédomine, elle va régir les comportements, tandis qu'en situation perturbée, les acteurs et les dynamiques communicationnelles vont constituer la ressource principale de l'agencement.* En situation de télétravail contraint, le réagencement a concerné la charge de travail, l'utilisation de nouveaux outils, de nouveaux modes de communication avec le manager. Il apparaît nécessaire d'encadrer le télétravail pour éviter les dérives et élaborer des consignes, des bonnes pratiques dans le cadre d'un dialogue social et de concertation avec les partenaires sociaux. Cela rejoint les résultats des travaux de Taskin et Vendramin (2004) pour qui la formalisation dépend de la situation (télétravail occasionnel et régulier) et s'inscrit dans un cadre légal existant, *mais constitue un enjeu*

*essentiel, car le caractère économiquement et socialement profitable du télétravail en dépend* (p. 103).

## 4.5 Limites

- 57 Notre travail comporte cependant certaines limites méthodologiques. En effet, nous n'avons pas questionné sur les formes d'agencement organisationnel initial. Nous n'avons pas recueilli d'information concernant la nature de l'organisation d'appartenance ou le type d'activité. Travailler dans des lieux différents (un laboratoire, une multinationale, une très petite entreprise (TPE), un cabinet de consultant ou un établissement de fonction publique, un open-space, une agence, etc.) correspond à des agencements différents. Ces agencements, lors du passage au télétravail contraint, ont pu évoluer différemment, ce que nous n'avons pas étudié.
- 58 Par ailleurs, les deux questionnaires administrés à plusieurs semaines d'intervalle n'ont pas été réalisés auprès de populations identiques, ne sont pas constitués par les mêmes questions. L'absence de représentativité de l'échantillon est marquée notamment par une majorité de répondants ayant un statut de cadre. Ce biais provient du mode d'administration du questionnaire : aléatoire et via linkedin. Certains auteurs avaient quant à eux d'emblée choisi de s'intéresser uniquement aux cadres. C'est notamment le cas de Metzger et Cleach (2004) et Metzger (2009). L'étude COCONEL (Lambert *et al.* , 2020) indique que ce sont les cadres qui rapportent plus souvent une dégradation des relations avec leurs enfants, et moins souvent une amélioration. Les auteures évoquent un recours massif au télétravail dans cette catégorie ayant pu déséquilibrer les relations intrafamiliales (p 1).

## 05 . Conclusion

- 59 L'objectif de cette recherche était d'étudier le télétravail contraint en confinement et ses conséquences potentielles en tant que nouvel agencement organisationnel sur l'émergence de risques psychosociaux. Nous cherchions à montrer que les organisations (managers et service RH) n'ont pas suffisamment formalisé la mise en place du télétravail dans un but de prévention des risques psychosociaux, ce que ce travail a confirmé à travers une étude quantitative en deux temps.
- 60 Dans un contexte de télétravail contraint, certains agencements organisationnels se sont construits au sein de l'activité pour garantir la pérennité de l'organisation et notamment parce qu'il a fallu faire face à une crise majeure. Une nouvelle activité communicationnelle, informationnelle, managériale, au cœur de la régulation des aléas a dû être mise en œuvre par les entreprises. Ces modifications et agencements organisationnels peuvent entraîner des risques psychosociaux que nous avons identifiés (tableau 10). L'évolution des conditions de travail a provoqué des situations de stress, d'isolement, d'hyperconnectivité. Les entreprises ont développé l'autonomie en s'appuyant sur une obligation de résultats. L'autonomie bien que positive pour la santé des télétravailleurs suppose cependant une vigilance particulière quant à l'augmentation potentielle de la charge de travail et les difficultés à déconnecter. La négociation d'accords d'entreprise pourrait permettre la mise en œuvre d'une protection renforcée pour lutter contre les risques psychosociaux de manière plus globale dans l'organisation concernée (Diard, 2020 ; Diard, Dufour, 2021) et d'engager

une politique de prévention. Un Accord National Interprofessionnel (ANI) a d'ailleurs été négocié en sortie de confinement et publié au Journal Officiel le 13 avril 2021. Cet accord décrit l'organisation du travail en son chapitre 3. (Fréquence du télétravail, Contrôle du temps de travail, information, communication, formation). Le contenu de l'ANI, négocié après la réalisation de notre étude répond pour partie aux modifications de la relation managériale et conditions de travail relevées par notre recherche. Il sera donc utile de travailler en étroite collaboration avec les représentants du personnel sur le sujet du télétravail ainsi qu'avec la médecine du travail. Les managers pourront alors envisager l'opportunité d'un dialogue renforcé dans le cadre d'actions de prévention (audit des risques psychosociaux, ce qui a également été préconisé par Taskin et Lambotte (2020). Il s'agirait de négocier des accords d'entreprise adaptés à chaque situation. En effet, en matière de télétravail l'accord d'entreprise peut déroger à l'ANI ou l'accord de branche. Dans d'autres pays que la France, il pourrait s'agir de développer des politiques formelles pour encadrer le télétravail ou des annexes aux conventions collectives, selon la législation du pays. Il s'agit d'une particularité française où le dialogue social avec les partenaires sociaux est favorisé. Ceci résulte de l'histoire syndicale française. Comme en Allemagne, les syndicats ont contribué de longue date à la défense des droits des collaborateurs. Le droit français va également dans ce sens (Loi Rebsamen de 2015). Les pays anglo-saxons ont en effet des systèmes de relations professionnelles davantage décentralisés (Gazier et Bruggeman, 2016).

## 06. Tableaux

**Tableau 1 : Descriptif des questionnaires**

	<b>Questionnaire 1</b>	<b>Questionnaire 2</b>
<b>Dates de recueil de données</b>	15 avril au 10 mai 2020	11 mai 2020 et le 11 juin 2020
<b>Mode de recueil</b>	Auto-administré sur LinkedIn	Auto-administré sur LinkedIn
<b>Titre</b>	Télétravail en situation de confinement : quels risques potentiels ? / Mise en œuvre par les services RH, protection des salariés et prévention des risques, quel est votre vécu ?	Télétravail - Le jour d'après
<b>Nombre de répondants</b>	169	167
<b>Nombre de questions</b>	27	24

**Tableau 2 : Questions ayant un fort coefficient de régression avec la question centrale (Q 18) du questionnaire 1**

<b>Q10</b>	Votre service RH vous a-t-il précisé des horaires à respecter ?
<b>Q12</b>	Votre service RH vous a-t-il informé de risques potentiels liés au travail à domicile ?
<b>Q13</b>	Votre service RH a-t-il mis en place des bonnes pratiques ?
<b>Q14</b>	Votre service RH vous a-t-il informé des droits des télétravailleurs ?
<b>Q19</b>	La fréquence des réunions organisées par votre manager a-t-elle augmenté ?
<b>Q23</b>	Avez-vous la sensation d'un débordement de votre vie professionnelle sur la vie privée ?
<b>Q25</b>	Utilisez-vous de nouveaux outils que vous ne connaissiez pas auparavant ?

**Tableau 3 : Régression logistique questionnaire 1**

<b>Wald chi2 (7)</b>	<b>34.64</b>	<b>Log pseudo-likelihood</b>	<b>-36.806598</b>	
<b>Prob&gt;chi2</b>	0.0000	Pseudo R2	0.4792	
<b>Q18</b>	Coef	Std Err.	z	P> z
<b>Q10</b>	1.31827	0.619154	2.13	0.033
<b>Q12</b>	2.033894	0.7336564	2.77	0.006
<b>Q13</b>	1.517747	0.657883	2.31	0.021
<b>Q14</b>	2.902964	0.7939461	3.66	0.000
<b>Q19</b>	0.6621022	0.398754	1.66	0.097
<b>Q23</b>	-1.92289	0.6414357	-3.00	0.003
<b>Q25</b>	-1.626901	0.7849147	-2.07	0.038
<b>Const</b>	-2.537227	0.5786495	-4.38	0.000

**Tableau 4 : Questions révélant un fort coefficient de régression avec la question centrale (Q4) du deuxième questionnaire**

<b>Q5</b>	Pendant la période de confinement avez-vous consulté un professionnel de santé au sujet d'un problème lié à votre travail ?
<b>Q6_1</b>	Parmi les difficultés rencontrées, avez-vous perçu du stress ?
<b>Q6_4</b>	Parmi les difficultés rencontrées avez-vous ressenti une perte de lien social ?
<b>Q12</b>	Les délais pour effectuer vos missions ont-ils été raccourcis ?
<b>Q21_7</b>	La relation avec votre manager vous a-t-elle permis de prendre des décisions en toute autonomie ?
<b>Q22</b>	Avez-vous augmenté votre temps de travail ?
<b>Q23</b>	Votre charge de travail a-t-elle été augmentée ?

**Tableau 5 : Régression logistique questionnaire 2**

<b>Wald chi2 (7)</b>	<b>42.20</b>	<b>Log pseudo-likelihood</b>	<b>-39.940277</b>	
<b>Prob&gt;chi2</b>	0.0000	Pseudo R2	0.4806	
<b>Q4</b>	Coef	Std Err.	z	P> z
<b>Q5</b>	4.849679	1.183054	4.10	0.000
<b>Q6_1</b>	3.324691	0.6169233	5.39	0.000
<b>Q6_4</b>	1.252931	0.6239346	2.01	0.045
<b>Q12</b>	-1.443329	0.8024635	-1.80	0.072
<b>Q21_7</b>	-2.720893	0.8513469	-3.20	0.001
<b>Q22</b>	0.8666045	0.3938113	2.20	0.028
<b>Q23</b>	-1.200115	0.4621618	-2.60	0.009
<b>Cons</b>	-3.429471	0.7755865	-4.42	0.000

**Tableau 6 : Corrélation variable Questionnaire 1**

	<b>Q18</b>	<b>Q10</b>	<b>Q12</b>	<b>Q13</b>	<b>Q14</b>	<b>Q19</b>	<b>Q23</b>	<b>Q25</b>
<b>Q18</b>	1.0000							
<b>Q10</b>	0.3215	1.0000						
<b>Q12</b>	0.4506	0.1824	1.0000					
<b>Q13</b>	0.4000	0.1783	0.4549	1.0000				
<b>Q14</b>	0.4488	0.3070	0.3086	0.2856	1.0000			
<b>Q19</b>	0.0448	0.0666	-0.0295	0.0602	-0.0508	1.0000		
<b>Q23</b>	-0.1428	-0.0027	0.0162	0.0796	0.1089	0.0913	1.0000	
<b>Q25</b>	-0.0907	0.0140	-0.0351	-0.0298	0.0697	-0.0027	-0.0795	1.0000

**Tableau 7 : Corrélation variables Questionnaire 2**

	Q4	Q5	Q6_1	Q6_4	Q12	Q21_7	Q22	Q23
Q4	1.0000							
Q5	0.3675	1.0000						
Q6_1	0.4795	0.1694	1.0000					
Q6_4	0.1418	-0.1264	0.0559	1.0000				
Q12	-0.0304	0.1868	0.1800	0.0082	1.0000			
Q21_7	-0.1436	0.0334	0.0427	-0.0242	0.0062	1.000		
Q22	0.1917	0.0978	0.1725	0.0532	-0.0122	0.1830	1.000	
Q23	0.0286	0.1377	0.2293	0.0332	0.2597	0.0464	0.4780	1.000

**Tableau 8 : Effets marginaux du questionnaire 1**

Q10	+7,63%
Q12	+17,36%
Q13	+8,65%
Q14	+33,53%
Q19	+2,76%
Q23	-8,00%
Q25	-8,77%

**Tableau 9 : Effets marginaux du questionnaire 2**

Q5	+80,65%
Q6_1	+35,79%
Q6_4	+8,69%
Q12	-6,46%
Q21_7	-9,51%
Q22	+4,78%
Q23	-6,63%

**Tableau 10 : Constats, principaux risques psychosociaux émergents et mesures de prévention possibles**

<b>Constats</b>		Augmentation de la charge de travail Manque d'information Manque d'information Manque de formalisme Contrôle technologique Stress
<b>Risque identifié</b>		<b>Recommandations managériales</b>
Risque 1	Isolement et perte de lien social	Maintien du collectif de travail grâce à des réunions périodiques
Risque 2	Burn out/ augmentation de la charge de travail	Suivi de la charge de travail Limitation du nombre de réunions
Risque 3	Angoisse stress	Écoute dialogue
Risque 4	Difficulté à se déconnecter/porosité de la frontière vie privée-vie professionnelle	Rappel du droit à la déconnexion dans une charte ou un accord d'entreprise Utilisation modérée des nouveaux outils technologiques

---

## BIBLIOGRAPHIE

- Arnaud, Stéphanie, Frimousse, Soufyane et Peretti, Jean-Marie (2009). Gestion personnalisée des ressources humaines : implications et enjeux, *Management & Avenir*, vol. 28, n° 8, pp. 294-314.
- Bourret, Christian et Andonova, Yanita (2012). Agencements organisationnels et espaces-projets. Une approche empirique dans le domaine de la santé. *Communication*. vol. 30, n° 1, version en ligne.
- Brunelle, Éric (2010). Télétravail et leadership : déterminants des pratiques efficaces de direction, *Management international*, vol. 4, n° 4, pp. 23-35.
- Carillo, Kevin, Cachat-Rosset, Gaëlle, Marsan, Josiane, Saba, Tania et Klarsfeld, Alain (2020). Adjusting to epidemic-induced telework : empirical insights from teleworkers in France, *European Journal of Information Systems*, vol. 30, n° 1, pp. 69-88.
- De Ridder, Marin, Taskin, Laurent, Ajzen, Michel, Antoine, Marie et Jacquemin, Chloé (2019). Le métier de manager en transformation : une démarche prospective, *Revue Management et Avenir*, vol. 109, n° 1, pp. 37-60.
- Diard, Caroline et Hachard, Virginie (2019), Impact de la mise en œuvre d'une réforme organisationnelle sur la perception du contrat psychologique par les enseignants-chercheurs, *Question(s) de Management*, n° 23, pp. 41-53.
- Diard, Caroline (2020). Accords d'entreprise et protection des droits des télétravailleurs », *Question(s) de Management*, n° . 28, pp. 107-116.
- Diard, Caroline et Dufour, Nicolas, (2021). Accords d'entreprise : quels risques pour les télétravailleurs ?, *Revue de l'Organisation Responsable*, n° 1, pp. 25-37.
- Diard, Caroline, Hachard, Virginie, et Laroutis, Dimitri (2021). Information délivrée aux télétravailleurs confinés par les services RH : une évolution de la relation managériale ?, *Question(s) de Management*, n° 35, pp. 15 - 26.
- Diard, Caroline et Hachard, Virginie (2021), Impact de la mise en œuvre du télétravail sur la relation managériale, *Gérer et comprendre*, n° 144, pp. 38-52.
- Diard, Caroline, Hachard, Virginie, et Laroutis, Dimitri (2022). Bienveillance perçue et télétravail en confinement : une influence sur les risques psychosociaux ?, *Question(s) de Management*, à paraître.
- Dumas, Marc et Ruiller, Caroline (2014). Le télétravail : les risques d'un outil de gestion des frontières entre vie personnelle et vie professionnelle, *Revue Management & Avenir*, vol. 8 n° 8, pp. 71-95.
- Dockery, Alfred et Bawa, Sherry (2018). Quand les frontières se brouillent : le télétravail et son incidence sur le fonctionnement familial dans un exemple australien, *Revue internationale du travail*, vol. 157, n° 4, pp. 675-699.
- Fernandez, Valérie, Guillot, Chloé et Marrault, Laurie (2014). Télétravail et « travail à distance équipé » Quelles compétences, tactiques et pratiques professionnelles ?, *Revue française de gestion*, vol. 1, n° 1, pp. 101-118.
- Gazier, Bernard, et Frédéric Bruggeman (2016). Dialogue social et dialogue social territorial au début du XXI<sup>e</sup> siècle. Un essai de théorisation, *Négociations*, n° 2, vol. 26, pp. 55-72.

Gentil, Stéphanie (2013). Les « agencements organisationnels » des situations perturbées : la coordination d'un bloc opératoire à la pointe de la rationalisation industrielle, *Communiquer*, n° 8, pp. 65-80.

Girin, Jacques. (1990). *L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthodes* », dans A.-C. Martinet (coordination), *Épistémologies et Sciences de Gestion*, Éditions Economica, Paris, pp. 141-181.

Girin, Jacques (1995). *Les agencements organisationnels*, in Charue-Dubroc Florence. (Dir), *Des Savoirs en Action*, L'Harmattan, Paris, pp. 233- 279.

Girin, Jacques (2016). *Langage, organisations, situations et agencements*, avec la collaboration de Chanlat, Jean-François., Dumez, Hervé et Breton, Michèle., Sainte-Foy (Québec), Les Presses de l'Université, Laval.

Greene, William, Azomahou, Théophile, Van, Phu.Nguyen, Raymond, Wladimir. et Schacter, Didier (2011). *Econometrics*, Pearson Edition.

Guerfel-Henda, Sana (2011). L'aménagement du temps de travail : le cas de cinq entreprises « françaises » », *Humanisme et Entreprise*, vol. 302, n° 2, pp. 29-44.

Lasfargue, Yves. & Fauconnier, Sylvie (2018). Impacts du télétravail 2018 : de plus en plus de qualité et de productivité avec de moins en moins de fatigue et de stress. Que pensent les télétravailleuses et les télétravailleurs ? Résultats de la 5e enquête OBERGO sur les impacts du télétravail réel.

Lambert, Anne, *et al.* . (2020). Le travail et ses aménagements : ce que la pandémie de covid-19 a changé pour les Français , *Population & Sociétés*, vol. 579, n° . 7, pp. 1-4.

Léon Emmanuelle (2008). Impact de la distance géographique sur la relation managériale : une fausse bonne question ?, actes de colloque de l'AGRH.

Lievre Pascal (2014), *Vers un management des situations extrêmes de gestion*) XXIII Conférence AIMS, Rennes,

Lorino Philippe et Mottis Nicolas (2020). Et l'organisation dans tout ça ?. Un oubli persistant, y compris en cas de crise...Revue française de gestion, vol. 3 n° 288, pp. 11-34.

Metzger, Jean-Luc et Cleach, Olivier (2004). Le télétravail des cadres : entre suractivité et apprentissage de nouvelles temporalité, *Sociologie du travail*, vol. 46, n° 4, pp. 433-450.

Metzger, Jean-Luc (2009) Focus - Les cadres télétravaillent pour... mieux travailler », *Informations sociales*, vol. 153, n° 3, pp. 75-77.

Müller, Teresa. et Niessen, Cornelia (2019). Self-Leadership in the Context of Part-Time Teleworking, *Journal of organizational behavior*, vol. 40, n° 8, pp. 883-894.

Pène, Sophie (2006). Les agencements organisationnels du travail à distance : De l'accueil à l'accessibilité des données. Colloque "Autour du langage et des organisations", en hommage à Jacques Girin, Centre de recherche en Gestion de l'École Polytechnique (CRG).

Pontier, Monique (2014). Télétravail indépendant ou télétravail salarié : quelles modalités de contrôle et quel degré d'autonomie, *La revue des sciences de gestion, direction et gestion*, vol. 1, n° 1, pp. 31-39.

Rivolier, Jean (1998). Stress et situations extrêmes, *Bulletin de Psychologie*, 51 (6)

Ruiller, Caroline., Dumas, Marc. et Chedotel, Frédérique (2017). Comment maintenir le sentiment de proximité à distance ? Le cas des équipes dispersées par le télétravail, *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, vol. 3, n° 3, pp. 3-28.

Scaillerez, Arnaud Tremblay Diane-Gabrielle (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*, vol. 11, n° 1, pp. 21-31.

Taskin, Laurent (2003), Les enjeux du télétravail pour l'organisation, *Reflets et perspectives de la vie économique*, vol. 1, n° 1, pp. 81-94.

Taskin, Laurent. & Vendramin, Patricia (2004), *Le télétravail, une vague silencieuse : Enjeux socio-économiques d'une nouvelle flexibilité*, Louvain-la-Neuve, Presses Universitaires de Louvain.

Taskin, Laurent (2006). Télétravail : Les enjeux de la déspatialisation pour le management humain, *Revue interventions économiques*, vol. 34, n° 1, pp. 1-21.

Taskin, Laurent (2010). La déspatialisation : Enjeu de gestion, *Revue française de gestion*, vol. 3, n° 3, pp. 61-76.

Taskin, Laurent. & Lambotte, François (2020). Stratégie de déconfinement : le cas des télétravailleurs, mars, congrès AGRH.

Tissandier, Patrice et Mariani-Rousset, Sophie (2019). Les bénéfices du télétravail : Mobilité modérée : réduction du stress et des émissions de gaz à effets de serre. *Revue francophone sur la santé et les territoires*, hypotheses.org, 1-16. -02372764

Tremblay, Diane-Gabrielle (2001). Le télétravail : les avantages et inconvénients pour les individus et les défis de gestion des RH, *Revue de GRH*, vol. 42, n° 1, pp. 2-14.

Tremblay, Diane-Gabrielle (2002). Balancing Work and Family with Telework ? Organizational Issues and Challenges for Women and Managers. In *Women in Management*.

Tremblay, Diane-Gabrielle et Najem, Elmoustapha (2010). Le travail à domicile au Canada : qui le pratique et pourquoi ? », *Gestion*, vol. 35, pp. 108-117

Tremblay, Diane-Gabrielle (2020). Le télétravail et le cotravail (coworking) : enjeux socioterritoriaux dans la foulée de la pandémie de COVID-19. *Organisations et Territoires*, vol. 29, n° 2, 159-162.

Manchester : MCB Press. N° 3/4 vol. 17, pp157-170.

Vayre, Émilie (2019). Les incidences du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social, *Le travail humain*, vol. 1, n° 1, pp. 1-39.

Vuattoux, Jean-Christophe (2020). Gérer les risques psychosociaux dans les organisations ? État de l'art pour un contrôle de gestion des RPS. *Revue de l'organisation responsable*, vol. 3, n° 3, pp. 7-14.

Weick, Karl. Edward. (1985), Cosmos vs. chaos : Sense and nonsense in electronic contexts, *Organizational Dynamics*, n° 14, pp. 51-64.

Weick, Karl. Edward. (1993), The collapse of sensemaking in organizations : The Mann Gulch disaster, *Administrative Science Quarterly*, n° 38, pp. 628-652.

#### **Enquêtes et Études :**

Baromètre annuel Malakoff-Humanis (2021), <https://newsroom.malakoffhumanis.com/actualites/barometre-annuel-teletravail-2021-de-malakoff-humanis-db57-63a59.html>

Enquête/étude CGT du 8 au 24 avril 2020 conduite auprès de 34 000 répondants <https://luttevirale.fr/wp-content/uploads/2020/05/RAPPORT-ENQUETE-UGICT-CGT-ss-embargo-V2.pdf>

Etude Malakoff Humanis, réalisée du 15 au 20 avril 2020 auprès d'un échantillon représentatif de 1010 salariés d'entreprises du secteur privé d'au moins 10 salariés. <https://newsroom.malakoffhumanis.com/actualites/malakoff-humanis-decrypte-limpact-de-la-crise-sur-lorganisation-du-travail-et-la-sante-des-salaries-a-travers-les-resultats-de-ses-etudes-teletravail1-et-absenteisme2-realisees-en-mai-2020-40ce-63a59.html>

Étude DARES (Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques)

(2020), « Synthèse des résultats de l'enquête flash », avril. <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/activite-et-conditions-demploi-de-la-main-doeuvre-pendant-la-crise-sanitaire-covid-19-3>

Étude ANACT (Association Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail) (2020), « Le monde du travail à l'épreuve d'un coronavirus : analyses et réflexions, la revue des conditions de travail ». <https://www.anact.fr/le-monde-du-travail-lepreuve-dun-coronavirus-analyses-et-reflexions>

Étude INRS (Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles) (2020), Télétravail, quels risques, quelles pistes de prévention ?, avril.

Étude Cime innovation (2021), Bastien Anne, Defelix Christian, Le Boulaire Martine, Ledoux Camille, Picq Thierry, Rôles et compétences des managers dans les dynamiques de transformation et d'innovation.

## NOTES

1. La régression logistique est utilisée notamment lorsque la variable à expliquer est qualitative, le plus souvent binaire (Greene *et al.*, 2011). Cette variable dépendante ou à expliquer correspond le plus souvent à la réalisation ou non d'un élément (ici, la réception d'une information). Les variables indépendantes, quant à elles, correspondent aux variables pouvant influencer la survenue de cet élément.

---

## RÉSUMÉS

En France, un actif sur quatre a été en télétravail dès le début du premier confinement le 16 mars 2020 (DARES, avril 2020). Avant la crise, le télétravail présentait, en tant que mode d'organisation à distance, des bénéfices (réduction des temps de transport, délégation, développement de l'autonomie, qualité de vie au travail) et des risques (isolement, porosité de la frontière vie privée-vie professionnelle, surcharge de travail, perte de lien social) que la littérature avait identifiés (Tremblay 2001, Vayre 2019). En période de crise sanitaire, il s'agit d'une forme de télétravail contraint, à temps plein, parfois dégradé qui présente de nouveaux risques dont les risques psychosociaux. L'objectif de cette recherche est d'analyser le télétravail contraint pendant le confinement en France et ses conséquences en tant que nouvel agencement

organisationnel et relation managériale modifiée, sur l'émergence éventuelle de risques psychosociaux. Nous formulons ainsi l'hypothèse que les organisations (managers et service RH) n'ont pas suffisamment formalisé la mise en place du télétravail dans un but de prévention des risques psychosociaux. Ainsi, l'absence d'accompagnement organisationnel serait un facteur de risque. Cette étude quantitative conduite en deux temps, révèle que la communication et la formalisation ont été insuffisantes pour une prévention efficace des risques et que l'évolution des conditions de travail a abouti à des situations nouvelles de stress, d'augmentation de la charge de travail, d'hyperconnectivité, d'isolement, sources de risques psychosociaux.

In France, one over four workers were teleworkers from the start of the first lockdown in March 2020 (DARES, April 2020). Before the crisis, telework presented benefits (reduction of transport times, delegation, development of autonomy, quality of life at work) and risks (isolation, blurring, work overload, loss of social connections) as a means of a remote organization. In times of health crisis, it is a form of forced, sometimes degraded telework that presents new and emerging risks. New relationships at work appeared, revealing the existence of psychosocial risks. The objective of this research is to analyze teleworking during the lockdown in France and its consequences as an organizational rearrangement on the emergence of psychosocial risks. We hypothesize that organizations have not sufficiently formalized the implementation of teleworking during confinement and that the evolution of the managerial relationship without an adapted framework has an impact on psychosocial risks. A quantitative study carried out in two stages reveals that communication and formalization have been insufficient and that the evolution of working conditions has resulted in new situations of stress, increased workload, hyper-connectivity, isolation, sources of psychosocial risks.

## INDEX

**Mots-clés** : télétravail, risques psychosociaux, prévention, agencement organisationnel, relation managériale

**Keywords** : telework, psychosocial risks, prevention, organizational arrangement, management.

## AUTEURS

### CAROLINE DIARD

Enseignant-chercheur en Management des RH et droit, ESC Amiens, France,  
caroline.diard@gmail.com

### VIRGINIE HACHARD

Enseignant-chercheur en Finance, Doyenne déléguée de la faculté, École de Management de Normandie, Laboratoire Métis, France, vhachard@em-normandie.fr

### DIMITRI LAROUTIS

Enseignant-chercheur en marketing, ESC Amiens, France, Dimitri.laroutis1@gmail.com