

# Enquête portant sur les nouvelles manières de travailler

## Rapport global

Auteurs : Prof. David Giauque, Prof. Yves Emery, Karine Renard & Frédéric Cornu

Institut de Hautes Etudes en Administration Publique (IDHEAP), Université de Lausanne

## Introduction

L'association HR Swiss, sections romandes, par l'intermédiaire de Mme Maria Anna Di Marino, a saisi l'opportunité de participer à une enquête lancée par l'IDHEAP (Prof. D. Giauque et Y. Emery) sur les nouvelles manières de travailler (*New Ways of Working*, NWW). Le confinement, que l'ensemble de la population suisse a récemment vécu, suite à la crise sanitaire due à la Covid-19, a amené beaucoup de personnes, employé-e-s et cadres, à fonctionner en mode *télétravail* et a, dès lors, changé passablement nos modalités de travail. Tant les organisations-employeurs que les employé-e-s ont dû, souvent dans l'urgence, fonctionner différemment qu'avant la crise, en exploitant les possibilités offertes par les nouvelles technologies amenant une virtualisation du travail, partout où cela était possible. Ces expériences forcées ont généré beaucoup d'innovations mais aussi de questions sur les avantages réels de ces pratiques, constituant une opportunité de recherche idéale, qu'a saisie l'équipe de l'IDHEAP.

D'une manière générale, la question de savoir si ce télétravail *forcé* amène des changements significatifs dans les conditions d'exercice du travail et s'il contribue à améliorer ou péjorer la performance ainsi que le bien-être au travail s'est posée rapidement : ce sont précisément les buts principaux poursuivis par cette enquête.

## 1. Description de l'enquête

L'enquête a été réalisée en collaboration avec les sections romandes de HR Swiss. La partie scientifique a été élaborée par l'équipe de l'IDHEAP (prof. D. Giauque et Y. Emery, en collaboration étroite avec K. Renard et F. Cornu, tous deux doctorant-e-s FNS), dans le cadre d'un projet de recherche qu'elle dirige, projet financé par le Fonds national pour la recherche scientifique<sup>1</sup>.

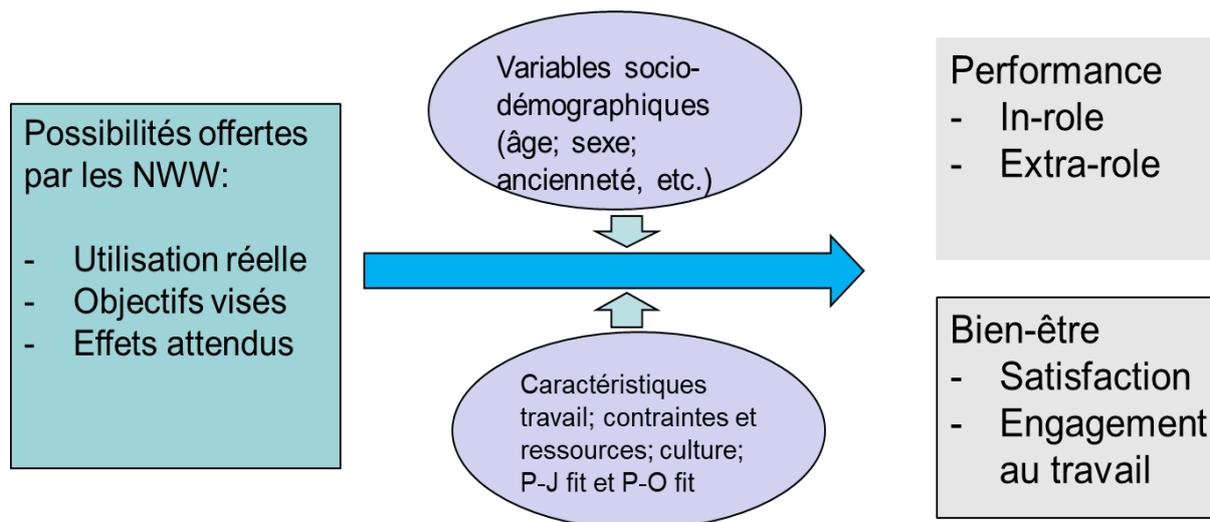
**Thèmes traités par l'enquête :** le questionnaire utilisé dans cette enquête (voir annexe 1) comporte les rubriques suivantes qui concrétisent le modèle de recherche adopté dans le cadre de cette recherche :

- Pratiques liées aux nouvelles manières de travailler (NWW) :
  - disponibilité des pratiques au sein de l'organisation (avant et pendant le confinement) ;
  - utilisation réelle de ces pratiques par les répondant-e-s ;
  - objectifs visés par ces pratiques ;
  - effets attendus sur le personnel (effets attendus par les responsables RH et/ou cadres concernés, sur le personnel géré).

<sup>1</sup> Subside no 100018\_185133 / 1

- Une série de variables susceptibles d'influencer la relation entre les NWW et leurs effets supposés sur le travail et l'organisation du travail a été identifiée. Les voici : exigences et contraintes liées à leur travail ; caractéristiques de leur travail ; valeurs au travail (culture d'entreprise) ; climat et ambiance au travail ; identification/adéquation aux objectifs et valeurs de l'organisation. Et bien évidemment les variables socio-démographiques usuelles.
- Effets des pratiques NWW sur la performance, la motivation et le bien-être au travail des répondant.e.s.

Schématiquement, le modèle de variables de présente ainsi :



**Type d'enquête** : l'enquête a été réalisée « on line » à l'aide du logiciel SurveyMonkey, du 12 mars au 18 mai 2021, auprès des membres des sections romandes de HR Swiss. Les données étant acheminées directement sur les serveurs de l'UNIL, l'anonymat des réponses est ainsi respecté. Seuls les résultats agrégés sont exploités et communiqués.

**Population touchée** : env. 2000 personnes, la grande majorité d'entre elles étant affiliée à une section romande de HR Swiss et sont donc des responsables RH, certain.e.s étant responsables hiérarchiques, voire membres de direction.

**Taux de réponse global** : 285 répondant.e.s / env. 2000 personnes ayant reçu l'invitation à participer, soit un taux de réponse de 14 % environ, taux qui ne permet pas une généralisation des résultats. Ce taux de réponse, relativement faible, est une limite à la présente étude.

#### Description des répondant.e.s

Critères	Répartition en % dans l'échantillon	N échantillon
<b>Âge</b>		
Moins de 20 ans	0,0%	0
20 à 29 ans	1,8%	5

Critères	Répartition en % dans l'échantillon	N échantillon
30 à 39 ans	17,5%	50
40 à 49 ans	36,8%	105
50 à 59 ans	36,8%	105
60 ans et plus	7,0%	20
Total (manquant)	<b>100,0%</b>	<b>285</b>
<b>Genre</b>		
Femmes	66,7%	190
Hommes	32,6%	93
Non binaires	0,7%	2
Total (manquant)	<b>100,0%</b>	<b>285</b>
<b>Enfant(s) au domicile</b>		
Oui	50,5%	143
Non	49,5%	140
Total (manquant)	<b>100,0%</b>	<b>283 (2)</b>
<b>Ancienneté</b>		
moins d'un an	10,5%	30
de 1 an à moins de 3 ans	17,2%	49
de 3 ans à moins de 5 ans	12,3%	35
de 5 ans à moins de 10 ans	21,1%	60
Plus de 10 ans	39,0%	111
Total (manquant)	<b>100,0%</b>	<b>285</b>
<b>Fonction</b>		
Cadre hiérarchique	16,6%	43
Responsable RH	43,6%	113
Membre de la direction	39,8%	103
Total (manquant)	<b>100,0%</b>	<b>259 (26)</b>

Il en ressort que la population des répondant-e-s est pour majorité formée de femmes avec une ancienneté de plus de 10 ans. Des personnes expérimentées donc, actives dans le domaine RH et ayant ainsi un regard particulièrement aiguisé sur la problématique traitée dans cette enquête. Etant donné que cette enquête s'adressait en priorité à des cadres hiérarchiques, responsables RH ou membres de la direction d'une organisation, il n'est pas étonnant de constater la présence de ces caractéristiques socio-démographiques au sein de notre échantillon.

## 2. Résultats globaux par thèmes

Les résultats sont présentés ci-dessous en suivant la présentation des thèmes de l'enquête figurant sous la « description de l'enquête » au point 1. Ils représentent les statistiques descriptives des réponses obtenues. Nous sommes ainsi en mesure de faire ressortir les tendances lourdes d'un point de vue statistique, mais pas les relations de cause à effet, car cela nécessiterait plusieurs enquêtes réalisées à des moments différents.

Afin de rendre plus lisibles les résultats, nous avons regroupé les modalités de réponses « plutôt pas d'accord » et « pas du tout d'accord » en une seule colonne (pas d'accord), et de même pour les réponses figurant sous « d'accord » qui regroupe les modalités « plutôt d'accord » et « tout à fait d'accord ». Le total de ces trois modalités de réponses fait 100 % (sous réserve des arrondis).

Pour chaque question figurent la moyenne, l'écart-type et les pourcentages de réponses. Rappelons que l'échelle des réponses va de 1 = pas du tout d'accord à 5 = tout à fait d'accord, 3 constituant ainsi le point d'inflexion. Des écarts-types supérieurs à 1.00 indiquent une grande dispersion des réponses entre les répondants, ce qui signifie qu'ils et elles ont des perceptions très différentes du sujet mentionné dans le cadre de la question.

## 2.1 Pratiques liées aux nouvelles manières de travailler (NWW)

### 2.1.1 Disponibilité des pratiques NWW au sein de l'organisation

Modalités flexibles de réalisation du travail	Moyenne	Ecart-type	Pas d'accord	Ni d'accord ni pas d'accord	D'accord
1. Je suis libre de déterminer mon propre horaire de travail	3.67	1.3	23%	6%	71%
2. Je suis libre de changer mes horaires pour choisir quand je commence et quand je finis mon travail	3.87	1.1	17%	5%	78%
3. Je suis libre de déterminer où je travaille, à mon domicile ou à mon travail	3.44	1.4	28%	10%	62%
4. Je suis libre de travailler dans des lieux différents durant la même journée (au bureau, dans des bibliothèques, des cafés, etc.)	3.10	1.4	40%	9%	51%

Modalités flexibles de réalisation du travail	Moyenne	Ecart-type	Pas d'accord	Ni d'accord ni pas d'accord	D'accord
5. Au travail, je suis libre de choisir ma place en fonction des tâches à réaliser	2.89	1.5	48%	8%	44%
6. Au travail, je n'ai pas de place fixe attribuée	1.65	1.3	83%	4%	13%
7. Je peux atteindre rapidement les collègues de mon équipe	4.58	0.6	1%	2%	97%
8. Je peux atteindre rapidement les membres de la direction	4.16	0.9	7%	8%	85%
9. Je peux atteindre rapidement les collègues qui ne font pas partie de mon équipe	4.22	0.8	5%	6%	89%
10. Je trouve toutes les informations nécessaires à mon travail sur mon ordinateur, smartphone et/ou tablette	4.07	1.1	13%	5%	82%
11. J'ai accès à toutes les informations nécessaires à mon travail partout et à tout moment	4.02	1.1	14%	7%	79%
12. Mon espace de travail à la maison est adéquat pour le télétravail	3.76	1.2	20%	9%	71%
13. Les équipements techniques dont je dispose à la maison sont adéquats pour le télétravail	4.00	1.1	14%	7%	79%

Si les modalités de travail flexible, relatives à la gestion des horaires, sont très majoritairement disponibles, offrant a priori une grande liberté dans la gestion du temps de travail des répondant.e.s, nous relevons que les bureaux dits « non territoriaux », c'est-à-dire sans place attribuée, ne sont pour l'instant pas répandus, puisque 82 % ont une place de travail déterminée. Autrement dit, les nouvelles

manières de travailler sont principalement liées à une nouvelle liberté d'organisation du temps de travail. Par contre, moins nombreux sont les répondants pouvant bénéficier de conditions de travail leur permettant une grande liberté géographique et de lieux. On relève également des écarts-types importants, illustrant la dispersion des réponses à ce sujet. Quant aux possibilités d'avoir accès aux collègues et aux informations utiles à la réalisation du travail, elles sont évaluées positivement par 80% ou plus de répondant·e·s. Des progrès marginaux restent encore à faire en ce qui concerne les fonctionnalités des places de travail à la maison, pour une personne sur cinq environ.

Le tableau ci-dessous regroupe des variables créées statistiquement - suite à des analyses factorielles – modalités statistiques visant à déterminer quels sont les items ou les questions qui s'associent dans une seule et même variable, et par conséquent varient de manière similaire. En procédant à une telle analyse, nous avons pu déterminer que nos différents items en lien avec les modalités flexibles de réalisation du travail peuvent être recomposés en quatre variables principales : flexibilité du temps et du lieu de travail ; accès aux collègues ; accès à l'information ; conditions de travail à domicile :

Modalités flexibles de réalisation du travail	Questions regroupées	Moyenne	Ecart-type	Pas d'accord	Ni d'accord ni pas d'accord	D'accord
Flexibilité du temps et du lieu de travail	1 / 2 / 3 / 4	3.52	1.1	27%	8%	65%
Accès aux collègues	7 / 8 / 9	4.32	0.7	5%	5%	90%
Accès à l'information	10 / 11	4.05	1.0	14%	6%	80%
Conditions de travail à domicile	12 / 13	3.88	1.0	17%	8%	75%

On constate que pour une très grande majorité des répondants, l'accès aux collègues, à l'information et les conditions de travail à domicile ne constituent pas un enjeu majeur. Par contre, environ un tiers des répondants estiment ne pas pouvoir bénéficier d'une importante flexibilité en matière de temps et de lieu de travail. Comme nous l'avons vu précédemment, ce résultat est principalement lié au fait que la flexibilité « géographique » du travail n'est pas encore très répandue dans notre population investiguée. Ce qui paraît normal dans la mesure où les cadres occupent encore bien souvent leur bureau pour réaliser leur travail.

### 2.1.2 Pratiques de télétravail avant et pendant les périodes de confinement

Pratiques de télétravail	Moyenne	Ecart-type	Jamais	Parfois	Tout le temps
1. Avant le confinement de mars 2020, pratiquiez-vous déjà le télétravail ?	2.22	1.1	60%	25%	15%
2. Pendant les périodes de confinement, pratiquiez-vous le télétravail ?	3.79	1.1	14%	17%	69%

Comme on pouvait s’y attendre, nous relevons ici une inversion des pratiques liées au télétravail, qui met en avant ce que l’on pourrait appeler « l’innovation forcée » due aux confinements. Les réticences souvent très fortes qui prévalaient avant la crise ont littéralement volé en éclats, puisque plus de deux tiers des répondant·e·s pratiquaient le télétravail pendant les confinements ! A noter cependant une surprise : avant le premier confinement, 60% de nos répondants affirment ne jamais télétravailler. Ce résultat spécifique est en décalage avec des études internationales qui soulignent qu’avant le confinement, les cadres des entreprises étaient la population pouvant le plus télétravailler. Peut-être est-ce ici une spécificité suisse, la présence au bureau restant encore fortement ancrée dans la culture d’entreprise. Une piste à investiguer en tous les cas.

### 2.1.3 Utilisation réelle des pratiques NWW par les répondant·e·s

Utilisation réelle des modalités flexibles de travail	Moyenne	Ecart-type	Pas d'accord	Ni d'accord ni pas d'accord	D'accord
1. Je varie mon horaire de travail	2.98	1.1	33%	34%	33%
2. Je varie l'endroit où j'effectue mes tâches, à domicile ou au travail	2.88	1.3	41%	23%	36%
3. J'utilise les nouvelles technologies de l'information et de la	4.18	0.9	5%	13%	82%

Utilisation réelle des modalités flexibles de travail	Moyenne	Ecart-type	Pas d'accord	Ni d'accord ni pas d'accord	D'accord
communication pour rester en contact avec les membres de mon équipe					
4. Je consulte les informations disponibles sur mon ordinateur, smartphone et/ou tablette	4.47	0.8	3%	7%	90%
5. Je change de place de travail en fonction des tâches que je réalise	2.39	1.3	58%	18%	24%

Ici aussi, il est très intéressant de constater que les répondant·e·s utilisent à fond les possibilités offertes par les nouvelles technologies, ce qui correspond sans doute le plus souvent à une nécessité. Par contre, les possibilités éventuellement offertes de changer de place de travail ne sont majoritairement pas utilisées, puisque 58 % ne changent pas de place en fonction des tâches réalisées. A noter également que nos répondant·e·s varient peu l'endroit où ils ou elles effectuent leurs tâches, entre leur domicile et leur travail. Ces indicateurs confirment que la flexibilité « géographique » du travail est encore peu développée comparativement à la flexibilité « temporelle » qui elle est plus importante. Ici aussi, les écarts-types importants illustrent la dispersion des réponses, et donc des comportements individuels en la matière.

#### 2.1.4 Objectifs visés par les pratiques NWW

Modalités de réalisation du travail	Moyenne	Ecart-type	Pas d'accord	Ni d'accord ni pas d'accord	D'accord
1. Promouvoir le bien-être des employé.e.s, faire en sorte qu'ils ou elles se sentent valorisé.e.s et respecté.e.s	3.74	1.0	14%	17%	69%
2. Diminuer les coûts	2.45	1.2	48%	26%	26%
3. Augmenter la productivité des employé.e.s	2.97	1.2	32%	34%	24%
4. Se conformer à des obligations légales ou décisions politiques	3.84	1.1	15%	15%	70%

En relation avec les objectifs visés par les nouvelles modalités de travail, il est intéressant de constater que les répondant·e·s placent en priorité la mise en conformité avec des obligations légales (on peut naturellement penser ici aux directives du Conseil fédéral et des autorités cantonales, émises pendant les confinements, notamment celles liées au télétravail obligatoire). D'autre part, le bien-être des employé·e·s est très clairement mis en objectif prioritaire, alors que la productivité, et surtout les coûts, n'apparaissent pas comme des objectifs saillants, même si près d'un cinquième des répondants estiment que diminuer les coûts et augmenter la productivité des employés peuvent constituer des objectifs de ces nouvelles modalités de travail. Les NWW semblent ainsi s'inscrire dans les pratiques RH visant avant tout le bien-être du personnel, avant des considérations purement d'efficacité ou d'efficience.

### 2.1.5 Effets des NWW observés sur le personnel, selon les répondant·e·s

Effets des modalités flexibles sur :	Moyenne	Ecart-type	Effet Négatif	Pas d'effet	Effet Positif
1. La réalisation efficace de leur travail	3.79	0.8	10%	16%	74%
2. L'atteinte de leurs objectifs	3.66	0.8	9%	28%	53%
3. L'aide qu'ils ou elles fournissent à leurs collègues qui ont été absent.e.s	3.09	0.9	25%	42%	33%
4. L'aide qu'ils ou elles fournissent aux collègues surchargé.e.s	3.04	0.9	31%	36%	33%
5. Leur niveau de fatigue	3.34	1.1	26%	20%	54%
6. L'énergie qu'ils ou elles consacrent à leur travail	3.65	0.9	15%	15%	70%
7. Leur satisfaction au travail	3.85	0.9	11%	11%	78%

Nos répondants apprécient de façon assez contrastée les effets des modalités flexibles de travail sur les salariés. Celles-ci semblent avoir des effets positifs sur la réalisation efficace de leur travail puisque 74% des répondants mentionnent ce point. De même, ils sont 78% à penser que les modalités flexibles impactent positivement la satisfaction au travail, ils sont aussi 70% à penser que les modalités flexibles ont un impact sur l'énergie que les salarié·e·s consacrent à leur travail. Ils sont aussi une légère majorité à estimer que ces modalités flexibles de travail contribuent positivement à l'atteinte des objectifs des salarié·e·s (53%), alors que 54% estiment que ces modalités de travail ont un impact positif sur le niveau de fatigue des salarié·e·s. En revanche, selon les résultats à notre disposition, ces nouvelles modalités de travail ne semblent pas avoir d'influence (ni positive, ni négative) sur le degré d'entraide au sein des organisations. Même si l'on peut s'inquiéter tout de même de constater que 31% de nos répondants estiment que les nouvelles modalités de travail produisent des effets négatifs sur l'aide que les salariés fournissent aux collègues surchargés. En télétravail, cette entraide se complique. En lien avec les résultats précédemment commentés, il est surprenant que juste derrière la satisfaction au travail qui apparaît comme l'effet estimé le plus élevé, ce soit la réalisation efficace du travail qui ressorte avec 74 % d'effets positifs estimés. Ceci est probablement lié aux 70 % de réponses appréciant un impact positif sur l'énergie consacrée au travail.

Suite à des analyses factorielles, nous avons pu regrouper les différents items du questionnaire en trois grandes variables (effet sur la performance ; effet sur le bien-être et effet sur l'entraide ou l'altruisme au travail). Le tableau ci-dessous confirme les analyses que nous venons d'établir relativement aux effets des modalités flexibles du travail sur le personnel. Il ressort en effet que nos répondant.e.s estiment que les modalités flexibles du travail ont des effets très majoritairement positifs sur la performance (76% le pensent). Les effets sur le bien-être sont aussi globalement considérés comme positifs, mais à des niveaux beaucoup moins élevés (47% le pensent contre 23% qui pensent l'inverse). Finalement, les effets sur l'entraide et l'altruisme au travail sont les moins évidents, car nos répondant.e.s ne sont que 37% à les estimer positifs, contre 30% à les considérer comme négatifs, 33% estimant ne percevoir aucun effet. A la lecture de ces différents chiffres, une question émerge : les nouvelles modalités flexibles de travail auraient-elles des effets indésirables sur le climat de collaboration au travail ? En tous les cas des doutes émergent à la lecture de ces chiffres.

Effets des Modalités flexibles de réalisation du travail	Questions regroupées	Moyenne	Ecart-type	Pas d'accord	Ni d'accord ni pas d'accord	D'accord
Effets sur la performance	1 / 2	3.09	1.1	10%	14%	76%
Effets sur le bien-être	6/7	3.40	1.15	23%	30%	47%
Effets sur l'altruisme	3 / 5	3.09	1.1	30%	33%	37%

## 2.2 Variables susceptibles d'influencer la relation entre les NWW et leurs effets au travail

### 2.2.1 Les exigences et les contraintes liées à votre travail

Exigences et contraintes liées à votre travail	Moyenne	Ecart-type	Pas d'accord	Ni d'accord ni pas d'accord	D'accord
1. Je sais exactement ce qui est attendu de moi	4.12	1.0	9%	5%	86%
2. Je sais exactement quelles sont mes responsabilités professionnelles	4.39	0.8	5%	4%	91%
3. Je connais précisément les tâches que je dois effectuer	4.33	0.8	6%	5%	89%
4. Je sais exactement ce que je peux attendre des	4.12	0.8	5%	9%	86%

Exigences et contraintes liées à votre travail	Moyenne	Ecart-type	Pas d'accord	Ni d'accord ni pas d'accord	D'accord
autres personnes de mon équipe/entité					
5. Ma quantité de travail est trop importante	3.60	1.0	16%	25%	59%
6. Je dois mettre les bouchées doubles afin de terminer mon travail	3.48	1.0	17%	29%	54%
7. Je dois me dépêcher pour faire mon travail	3.45	1.0	16%	30%	54%
8. Je souhaite avoir un rythme de travail moins soutenu	3.33	1.1	24%	30%	46%
9. Mon travail demande une concentration importante	4.25	0.6	0%	9%	91%
10. Mon travail demande une réflexion constante	4.25	0.7	2%	7%	91%
11. Mon travail nécessite beaucoup d'attention	4.23	0.6	1%	8%	91%
12. Lorsque je travaille depuis la maison, je ressens un malaise à cause du manque de contacts directs avec mes collègues	2.83	1.3	45%	18%	37%
13. L'absence d'interactions directes est néfaste à l'apprentissage informel et à l'échange d'expériences	3.95	1.0	11%	11%	78%
14. Lorsque je travaille depuis la maison, le niveau de relations sociales avec mes collègues est insatisfaisant	3.31	1.2	28%	20%	52%
15. Lorsque je travaille depuis la maison, après quelque temps, je me sens épuisée de travailler sans interactions sociales	3.11	1.3	33%	19%	48%

Du tableau précédent ressortent plusieurs constats intéressants en lien avec les exigences et contraintes propres au travail des répondant-e-s. Tout d'abord, la clarté des objectifs, des responsabilités et des attentes (à la fois les leurs mais également les objectifs de leur équipe) semble tout à fait satisfaisante et ne pose aucun problème particulier. Il paraît aussi évident que la nature du travail de nos répondant-e-s nécessite de leur part une très grande attention, une importante réflexion

et une forte concentration (plus de 90% des répondant-e-s soulignant ces aspects précis de leurs activités professionnelles). Ils sont également plus de 50% en moyenne à estimer que leur travail est très prenant, dans la mesure où la quantité de travail est importante, qu'ils-elles doivent se dépêcher pour terminer leur travail (46% souhaitant même pouvoir bénéficier d'un rythme de travail moins soutenu). Finalement, notons aussi que la question des interactions et relations sociales est assez problématique dans le cadre des nouvelles modalités flexibles de travail. Ils-elles ne vont pas jusqu'à exprimer un malaise à cause du manque de contacts directs avec les collègues (encore que 37% expriment un tel malaise), mais ils-elles sont une majorité à estimer que l'absence d'interactions sociales est néfaste à l'apprentissage informel et à l'échange d'expériences, que le niveau de relations sociales avec les collègues est insatisfaisant. Par ailleurs, le travail à la maison sur une certaine période, sans interactions sociales, peut entraîner un sentiment d'épuisement : ils-elles sont 48% à exprimer une telle opinion en tous les cas. Les nouvelles modalités flexibles de travail semblent ainsi générer des effets contrastés, avec un problème majeur qui émerge : le climat de travail et les relations sociales.

Après analyse factorielle des questions précédentes, plusieurs facteurs ont été mis en évidence (cf. tableau ci-dessous).

Exigences et contraintes liées à votre travail		Moyenne	Ecart-type	Pas d'accord	Ni d'accord ni pas d'accord	D'accord
Clarté du rôle exercé	1/2/3/4	4.24	0.85	6%	6%	88%
Charge et pression au travail	5/6/7/8	3.46	1.0	18%	28%	54%
Charge mentale	9/10/11	4.24	0.6	1%	8%	91%
Isolement professionnel	12/13/14/15	3.30	1.20	30%	17%	53%

Le tableau ci-dessus est une autre manière de présenter les principaux résultats liés aux exigences et contraintes perçues de leur travail dans un contexte marqué par les nouvelles formes flexibles de travail. Après avoir réalisé une analyse factorielle des différents items contenus dans notre questionnaire, nous avons identifié quatre variables utilisables dans nos analyses. Celles-ci ont trait au rôle, à la charge de travail, à la charge mentale de travail et aux effets d'isolement. Comme le-la lecteur-trice pourra aisément le constater, la question du rôle ne pose strictement aucun problème majeur, du moins dans le contexte de la présente étude. En revanche, d'autres éléments peuvent questionner. Ainsi 54% de nos répondant-e-s estiment être globalement surchargé-e-s par leur travail. La charge mentale est encore plus intense dans la mesure où plus de 90% des répondant-e-s estiment que leur travail nécessite beaucoup d'attention, de concentration et de réflexion. Finalement, l'isolement est ressenti comme problématique car 53% des répondant-e-s ressentent les nouvelles

modalités flexibles de travail, en particulier le travail à domicile, comme favorisant un isolement social conduisant à l'épuisement, une insatisfaction au travail, ainsi que différentes formes d'effets contre-productifs, comme une perte d'apprentissage et d'expériences collectifs. Il existe donc, bel et bien, des effets indésirables aux nouvelles formes de travail flexibles en émergence.

## 2.2.2 Les caractéristiques de votre travail

Caractéristiques de travail	Moyenne	Ecart-type	Pas du tout d'accord	Ni d'accord ni pas d'accord	D'accord
1. Le résultat de mon travail peut affecter de manière significative le travail, la vie ou le bien-être d'autres personnes	4.12	0.9	7%	11%	82%
2. D'un point de vue général, mon travail est très significatif et important	4.18	0.6	1%	12%	87%
3. Mon travail exige que je fasse appel à des compétences complexes ou spécialisées	4.25	0.7	2%	10%	88%
4. Mon travail exige une grande diversité d'activités, en utilisant des compétences et savoir-faire variés	4.47	0.6	1%	4%	95%
5. Mon travail me donne beaucoup d'indépendance et de liberté	4.05	0.9	8%	11%	81%
6. Mon travail me permet de prendre des initiatives personnelles	4.28	0.8	5%	5%	90%
7. Mon travail me permet de savoir si je suis performant.e	3.79	0.9	8%	22%	70%
8. Au travail, j'ai un retour direct sur ma performance	3.36	1.1	25%	20%	55%
9. Je reçois suffisamment d'informations sur les résultats de mon travail	3.51	1.1	21%	18%	61%
10. Les collègues de la direction m'informent sur la façon dont je mène mon travail	3.24	1.2	30%	19%	51%

Considérant maintenant les caractéristiques du job exercé par nos répondant·e·s, en relation avec les nouvelles formes flexibles de travail, une grande majorité d’entre eux et d’entre elles estime leurs responsabilités significatives, nécessitant la mobilisation de savoirs et de compétences variés. Clairement, les activités menées par nos répondant·e·s sont enrichissantes. Elles leur permettent aussi de pouvoir prendre des initiatives personnelles en bénéficiant de beaucoup d’indépendance et de liberté d’organisation. Ils semblent aussi percevoir qu’il est possible pour eux-elles d’avoir un retour sur leur performance. Les aspects les plus mitigés, bien que restant positivement perçus, relativement aux caractéristiques du travail, sont liés aux échanges d’informations dans l’organisation.

### 2.2.3 Les valeurs au travail

Dans le tableau suivant, nous souhaitons identifier quelles étaient les valeurs les plus prégnantes dans les organisations de nos répondant·e·s. Il s’agit bien évidemment de perceptions individuelles. Les résultats descriptifs sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Il en ressort que nos répondant·e·s estiment travailler dans des environnements bienveillants puisqu’ils soulignent vivre dans des univers professionnels où le respect des droits de l’individu est valorisé (81% d’accord à cette question), où la dimension humaine est valorisée (81%), où l’on prend soin de l’esprit d’équipe et de la collaboration (79% et 87% d’accord), où l’équité est valorisée (77% d’accord). Ce sont, manifestement des univers professionnels dont les valeurs sont orientées sur le collectif, la collaboration et la bienveillance mutuelle. Par contre, la compétition semble être une valeur moins diffusée dans les organisations, ainsi que la prise de risque. Ce dernier élément soulignant probablement que les environnements professionnels suisses sont plus rétifs au risque et que le contrôle de l’incertitude est probablement une préoccupation importante. Notons, finalement, que les répondant·e·s estiment travailler dans des environnements très régulés et normés et dont l’excès peut déboucher sur une inefficacité organisationnelle (41% de répondants en accord avec ceci, contre 30% en désaccord).

Valeurs au travail	Moyenne	Ecart-type	Pas d'accord	Ni d'accord ni pas d'accord	D'accord
1. Être compétitif.ive est valorisé	3.08	1.1	32%	31%	37%
2. Être axé.e sur la réussite est valorisé	3.57	1.0	17%	22%	61%
3. Avoir des attentes élevées en matière de performance est valorisé	3.46	1.0	20%	26%	54%
4. Être axé.e sur les résultats est valorisé	3.75	0.9	12%	17%	71%

Valeurs au travail	Moyenne	Ecart-type	Pas d'accord	Ni d'accord ni pas d'accord	D'accord
5. Être orienté.e vers l'action est valorisé	3.89	0.9	6%	18%	76%
6. L'équité est valorisée	3.95	1.0	12%	11%	77%
7. Le respect des droits de l'individu est valorisé	4.13	1.0	8%	11%	81%
8. La tolérance est valorisée	3.93	1.0	11%	16%	73%
9. La responsabilité sociale est valorisée	3.89	1.0	11%	13%	76%
10. La dimension humaine est valorisée	4.06	1.0	10%	9%	81%
11. L'esprit d'équipe est valorisé	4.04	0.9	10%	11%	79%
12. La collaboration est valorisée	4.19	0.9	6%	7%	87%
13. L'expérimentation est valorisée	3.61	1.1	18%	19%	63%
14. Saisir rapidement les opportunités est valorisé	3.61	1.0	14%	25%	61%
15. L'innovation est valorisée	3.68	1.1	17%	17%	66%
16. La prise de risque est valorisée	3.00	1.1	34%	33%	33%
17. Degré de règles et de procédures ayant des effets négatifs sur l'efficacité de votre organisation	3.17	1.1	30 %	29 %	41 %

Afin de nous faire une idée plus précise sur les valeurs prévalentes dans les organisations pour lesquelles nos répondant-e-s travaillent, nous avons réalisé des analyses factorielles afin de regrouper les items se trouvant dans le tableau précédent. Grâce à ces analyses, nous avons mis à jour quatre variables spécifiques, correspondant à autant « d'orientations culturelles » : orientation sur les résultats ; orientation sur le respect des individus ; orientation sur l'équipe ; finalement, orientation sur l'innovation. L'orientation *équipe* semble être celle qui fait le plus l'unanimité (83% d'accord), suivie par l'orientation sur le *respect des individus* (78% d'accord), puis orientation sur *les résultats* (60% d'accord), et finalement l'orientation sur *l'innovation* (56% d'accord). En résumé : valorisation de l'équipe et du respect des individus comme éléments centraux en termes de valeurs et donc de culture d'entreprise. Des environnements organisationnels plutôt bienveillants aussi, c'est le moins que l'on puisse dire. Des résultats auxquels l'on peut s'attendre étant donné les responsabilités exercées par nos répondant-e-s (responsables RH et/ou cadres).

Valeurs au travail	Questions regroupées	Moyenne	Ecart-type	Pas d'accord	Ni d'accord ni pas d'accord	D'accord
Orientation sur les résultats	1 / 2 / 3 / 4 / 5	3.55	0.8	17%	23%	60%
Orientation sur le respect des individus	6 / 7 / 8 / 9 / 10	3.98	0.9	10%	12%	78%
Orientation sur l'équipe	11 / 12	4.11	0.9	8%	9%	83%
Orientation sur l'innovation	13 / 14 / 15 / 16	3.47	0.9	20%	24%	56%

#### 2.2.4 Le climat et l'ambiance de travail

Climat et ambiance de travail	Moyenne	Ecart-type	Pas d'accord	Ni d'accord ni pas d'accord	D'accord
1. Il y a un très grand niveau de confiance	3.66	1.1	17%	22%	61%
2. Les employé.e.s ont une grande confiance en leurs supérieur.e.s	3.56	1.0	16%	21%	63%
3. Les promesses sont généralement tenues	3.69	0.9	14%	16%	70%
4. Les cadres ont confiance que leurs subordonné.e.s prennent de bonnes décisions	3.70	0.9	14%	16%	70%

Climat et ambiance de travail	Moyenne	Ecart-type	Pas d'accord	Ni d'accord ni pas d'accord	D'accord
5. Il y a une bonne ambiance entre les collègues	4.09	0.8	6%	9%	85%
6. Il y a une bonne coopération entre les collègues	4.03	0.8	5%	12%	83%
7. Il y a un sentiment d'appartenir à un collectif	3.84	1.0	13%	15%	72%
8. Les personnes se sentent à l'aise les unes avec les autres	3.95	0.8	6%	14%	80%
9. La direction se préoccupe du bien-être du personnel	3.73	1.1	16%	14%	70%
10. La direction démontre qu'elle fait confiance aux personnes qui travaillent pour elle	3.75	1.1	15%	14%	71%
11. On peut compter sur la direction pour donner de bons conseils	3.55	1.1	15%	14%	71%
12. La direction se montre compréhensive envers le personnel	3.88	1.0	15%	14%	71%
13. La direction se montre favorable à des mesures permettant une bonne conciliation vie privée-vie professionnelle	3.84	1.0	15%	14%	71%
14. Les employé.e.s peuvent facilement concilier vie privée-vie professionnelle	3.75	1.0	15%	14%	71%

A la lecture de ces résultats, il ressort que le climat et l'ambiance de travail sont jugés très positivement. La direction de l'organisation est également considérée sous un angle très positif. Ces perceptions sont tout à la fois rassurantes et encourageantes, mais peuvent également être considérées, en partie au moins, comme le résultat de biais de désirabilité sociale. Nos répondant-e-s étant toutes et tous des cadres, ils et elles jugent de façon très positive la manière dont « leur » organisation fonctionne. Des résultats à prendre avec une certaine prudence, par conséquent.

Une analyse factorielle des différents items contenus dans le tableau précédent fait émerger trois facteurs en lien avec le climat de travail : la confiance, le sens de la communauté et la conciliation vie privée et vie professionnelle. Comme on peut le constater dans le tableau ci-dessous, ces trois facteurs sont également jugés très positivement par nos répondant-e-s. Le plus petit score en termes d'avis positifs se trouvant au niveau du premier facteur, mais un score tout de même largement positif. Pour

les autres facteurs, rien à en redire, les organisations de nos répondant·e·s semblent donner satisfaction à la fois pour ce qui est du sens de la communauté et pour la conciliation vie privée et vie professionnelle.

Climat et ambiance de travail		Moyenne	Ecart-type	Pas d'accord	Ni d'accord ni pas d'accord	D'accord
Climat de confiance	1/2/3/4/10	3.67	1.0	15%	18%	67%
Sens de la communauté	5/6/7/8	3.98	0.87	8%	12%	80%
Climat conciliation vie professionnelle et privée	12/13/14	3.82	1.0	10%	16%	74%

### 2.2.5 Identification aux objectifs et valeurs de l'organisation

Les questions contenues dans le tableau ci-dessous avaient pour objectif de nous renseigner sur le degré de « fit » ou de compatibilité entre nos répondants et leur organisation, ainsi qu'avec les activités qu'ils sont amenés à réaliser. De manière générale, cette compatibilité ou ce « fit » est très élevé selon les données de notre enquête.

Identification aux objectifs et valeurs de l'organisation	Moyenne	Ecart-type	Pas d'accord	Ni d'accord ni pas d'accord	D'accord
1. Je m'identifie aux objectifs de mon organisation	3.99	1.0	8%	13%	79%
2. Mes objectifs personnels et ceux de mon organisation sont très similaires	3.62	1.0	16%	21%	63%
3. Je ne me soucie pas autant que certain.e.s de mes collègues des objectifs de mon organisation	2.26	1.1	64%	22%	14%
4. Les aspects que j'apprécie dans la vie sont très similaires aux aspects que mon organisation valorise	3.65	1.1	15%	21%	64%

Identification aux objectifs et valeurs de l'organisation	Moyenne	Ecart-type	Pas d'accord	Ni d'accord ni pas d'accord	D'accord
5. Mes valeurs personnelles correspondent aux valeurs de mon organisation	3.92	1.1	11%	15%	74%
6. Les valeurs de mon organisation sont en accord avec ce que je valorise dans la vie	3.87	1.0	12%	15%	73%
7. Il y a une bonne adéquation entre ce que mon travail m'offre et ce que je recherche dans un emploi	4.14	0.9	9%	4%	87%
8. Les éléments que je recherche dans un emploi se retrouvent dans mon job actuel	4.11	0.9	8%	7%	85%
9. L'adéquation entre les exigences de mon travail et mes compétences personnelles est très bonne	4.16	0.8	6%	6%	88%

Le tableau ci-dessous est le résultat de traitements statistiques nous permettant d'identifier des facteurs spécifiques en lien avec les items de fit ou de comptabilité individu-organisation et individu-job qui se trouvent dans le tableau précédent. La compatibilité entre les attentes des individus et le job lui-même est extrêmement élevée (86% d'accord aux questions en lien avec ce facteur). Elle ne l'est pas beaucoup moins lorsqu'il s'agit du fit entre individus et organisation (71% d'accord à ces questions). Autrement dit, l'on peut dire que nos répondants se trouvent dans des jobs et des organisations qui sont en congruence avec leurs attentes et leurs valeurs, ce qui est généralement le cas avec une population de répondant-e-s exerçant des fonctions de cadres. Ces résultats sont excellents et de bonnes nouvelles pour les organisations dans la mesure où ces mesures de « fit » sont corrélés avec l'efficacité et l'efficience organisationnelles dans la littérature scientifique.

Identification aux objectifs et valeurs de l'organisation	Questions regroupées	Moyenne	Ecart-type	Pas d'accord	Ni d'accord ni pas d'accord	D'accord
P-O Fit	1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6	3.81	0.9	12%	17%	71%

Identification aux objectifs et valeurs de l'organisation	Questions regroupées	Moyenne	Ecart-type	Pas d'accord	Ni d'accord ni pas d'accord	D'accord
P-J Fit	7 / 8 / 9	4.14	0.8	8%	6%	86%

## 2.3 Effets des pratiques NWW sur la performance, la motivation et le bien-être au travail des répondant-e-s

### 2.3.1 Les résultats de votre travail

Ce tableau comprend des questions (ou items) portant sur la performance auto-évaluée. Il s'agit d'identifier le point de vue des répondant-e-s quant à leur performance par rapport à leurs objectifs et missions de travail (ce que l'on appelle la performance *in-role*), mais aussi par rapport à leur comportement en rapport avec leur environnement immédiat (comportements d'entraide et réalisation d'activités dépassant le cahier des charges formels – performance appelée *extra-role*). Toutes les réponses détaillées en rapport avec les items démontrent une auto-évaluation de la performance particulièrement positive.

Le tableau présenté ci-dessous est issu d'une analyse factorielle nous permettant de regrouper les items de nos questionnaires en deux variables de la performance auto-évaluée (performance *in-role* et performance *extra-role*). 91% des répondants jugent leur performance *in-role* très élevée (en moyenne 91% d'accord aux questions formant ce facteur), alors que 87% jugent leur performance *extra-role* très élevée (87% d'accord aux questions composant ce facteur). Autant dire que la performance auto-évaluée par nos répondants est très élevée, très flatteuse. Une fois encore, un appel à la prudence s'impose à la lecture de ces scores, car ils pourraient être dû, au moins en partie, à des effets de désirabilité sociale.

Résultats de votre travail	Questions regroupées	Moyenne	Ecart-type	Pas d'accord	Ni d'accord ni pas d'accord	D'accord
Performance <i>in-role</i>	1 / 2 / 3	4.22	0.5	1%	8%	91%
Performance <i>extra-role</i>	7 / 8 / 9	4.19	0.6	3%	10%	87%

### 2.3.2 La motivation et le bien-être au travail

Les questions contenues dans cette section du questionnaire avaient pour objectif de mesurer le degré de satisfaction, le niveau d'engagement organisationnel et de bien-être des répondant-e-s. Les premiers chiffres que l'on peut découvrir dans ce tableau nous offrent une image contrastée : des répondant-e-s fiers-ères de leur travail, débordant d'énergie pour le réaliser, passionné-e-s aussi. Mais aussi quelques indicateurs plus préoccupants : nos répondant-e-s travaillent sous forte pression, un travail qui leur cause des insomnies (37% d'accord avec cette question), qui affecte leur santé (31% d'accord), voire qui les épuise (28% d'accord). Par contre, une satisfaction au beau fixe (82% se disent très satisfaits globalement de leur travail).

Motivation et bien-être au travail	Moyenne	Ecart-type	Pas d'accord	Ni d'accord ni pas d'accord	D'accord
1. Je déborde d'énergie pour mon travail	3.92	0.9	8%	16%	76%
2. Je suis passionné.e par mon travail	4.19	0.8	5%	10%	85%
3. Lorsque je me lève, j'ai envie d'aller travailler	4.06	0.8	7%	11%	82%
4. Je suis fier.ère du travail que je fais	4.29	0.7	3%	7%	90%
5. Mon travail a tendance à affecter ma santé	2.66	1.2	50%	19%	31%
6. Je travaille sous forte pression	3.33	1.2	26%	20%	54%
7. Mon travail me rend nerveux.euse et/ou agité.e	2.73	1.2	48%	20%	32%
8. Des problèmes au travail me créent des insomnies	2.78	1.3	48%	15%	37%
9. Je me sens émotionnellement « vidé.e » à cause de mon travail	2.57	1.2	53%	22%	25%
10. Je me sens épuisé.e par mon travail	2.63	1.2	52%	20%	28%
11. Comme mon travail est très exigeant, je dois faire un effort physique pour que la journée se passe bien	2.44	1.2	58%	19%	23%
12. Globalement je suis très satisfait.e de mon travail	4.04	0.9	7%	11%	82%

Si l'on s'intéresse maintenant plus généralement aux facteurs identifiés dans le cadre de nos traitements statistiques (par analyses factorielles), plusieurs aspects méritent d'être mentionnés : le degré d'engagement organisationnel des répondants est très élevé (83% d'accord en moyenne aux différentes questions en lien avec cette variable spécifique). De même que le degré de satisfaction (82% d'accord). Concernant la santé au travail, 33% de nos répondant-e-s expriment leur relatif mal-

être. Autrement dit, plus d'un tiers de nos répondant-e-s estiment que leurs activités professionnelles affectent leur santé, qu'ils-elles travaillent sous forte pression, que leur job les rend nerveux-ses, qu'ils-elles se sentent épuisé-e-s. C'est un signal d'alerte particulièrement important. Un très fort engagement et une importante satisfaction professionnelle s'accompagnent de signes préoccupants pour la santé des répondant-e-s, une association aussi fréquemment relevée dans la littérature.

Motivation et bien-être au travail		Moyenne	Ecart-type	Pas d'accord	Ni d'accord ni pas d'accord	D'accord
Engagement	1/2/3/4	4.11	0.7	6%	11%	83%
Santé	5/6/7/8/9/10/11	2.73	0.94	48%	19%	33%
Satisfaction	12	4.04	0.9	7%	11%	82%

### 3. Différenciation des réponses selon les critères socio-démographiques

Les hommes ont-ils répondu différemment des femmes à cette enquête ? Et qu'en est-il des personnes devant s'occuper d'enfants à la maison ? Afin de savoir si ces facteurs sociodémographiques peuvent être associés à certains résultats dans la présente enquête, nous avons procédé à des tests statistiques visant à mesurer les relations entre les variables telles que le genre, le fait d'avoir ou non un/des enfant(s) à la maison, le fait d'occuper des fonctions d'encadrement ou non, ainsi que l'ancienneté, avec les variables que nous avons pris soin de créer suite à différentes procédures statistiques classiques (analyses factorielles exploratoires), variables qui ont été présentées à la suite de chacun des thèmes passés en revue précédemment.

En l'occurrence, l'analyse en composantes principales des items composant les parties 1 (modalités de réalisation du travail) et 2 (caractéristiques du travail) nous a conduit à créer plusieurs nouvelles variables :

- Flexibilité de temps et de lieu (FLEXORG)
- Capacité d'atteindre rapidement les collègues et la direction (REACH)
- Accès à toutes les infos partout et à tout moment (INFO)
- Espace de travail adéquat à la maison pour le télétravail (HOME)
- Ambiguïté du rôle (ROLE)
- La charge et pression au travail (PACE)
- La charge mentale (MENTAL)
- Isolement professionnel (ISOL)
- Autonomie dans le travail (LIB)
- Feedback (FEED)

De même, l'analyse en composantes principales de notre partie 3 (résultats du travail) a permis de dégager 2 facteurs principaux, nous autorisant la construction de deux nouvelles variables aux fins de l'analyse :

- Perception à l'égard de son travail et de sa performance au travail (TASKPER)
- Perception de l'entraide mutuelle entre collègues (OCB)

Une analyse statistique similaire pour la partie 4 de notre enquête (climat et collaboration au travail) nous a permis d'identifier trois nouveaux facteurs :

- Le climat de confiance
- Le sens de la communauté
- La conciliation entre vie privée et vie professionnelle

Finalement, un même type d'analyse pour la section 5 de notre questionnaire (motivation et bien-être au travail) nous a amené à identifier et à créer, par la suite, trois nouvelles variables :

- Degré de motivation au travail
- Degré de satisfaction au travail
- Degré de stress et d'épuisement lié au travail

Pour chacune des variables ainsi nouvellement créées, nous avons réalisé des tests de différences avec les variables sociodémographiques précédemment évoquées, afin d'identifier des associations éventuelles, reflétant des tendances statistiques significatives. Les principaux résultats statistiquement significatifs qui ressortent de nos analyses (à un seuil de 5 %, soit une probabilité très élevée de 95 % que les différences constatées soient effectivement dues aux critères socio-démographiques analysés) sont présentés ci-dessous.

<b>Variabiles nouvellement créées</b> →	<b>Variabiles sociodémographiques (sexe ; présence d'enfant(s) dans le ménage ; activités d'encadrement ; ancienneté dans l'organisation)</b>
Liberté d'organisation du travail	Aucune différence significative
Capacité d'atteindre rapidement les collègues et la direction	Les répondant.e.s plus âgé.e.s se sentent moins capables d'atteindre rapidement leurs collègues et la direction.
Accès toutes les infos partout et à tout moment	Aucune différence significative
Ambiguïté du rôle	Les répondant.e.s ayant plus d'ancienneté ressentent une plus grande ambiguïté liée à leur rôle dans leur travail.
Charge et pression au travail	Les répondant.e.s ayant des enfants à charge ressentent davantage la charge de travail et la pression.
Charge mentale	Les répondant.e.s plus âgé.e.s ressentent davantage la charge mentale.
Isolement professionnel	Aucune différence significative
Autonomie dans le travail	Aucune différence significative

<b>Variables nouvellement créées →</b>	<b>Variables sociodémographiques (sexe ; présence d'enfant(s) dans le ménage ; activités d'encadrement ; ancienneté dans l'organisation)</b>
Feedback	Aucune différence significative
Sens de la communauté	Les répondant.e.s ayant plus d'ancienneté ressentent un sens de la communauté au travail plus positif.
Climat de confiance	Les répondant.e.s ayant plus d'ancienneté ressentent un climat de confiance au travail plus positif.
Conciliation entre vie privée et vie professionnelle	Aucune différence significative
Degré de motivation au travail	Aucune différence significative
Degré de satisfaction au travail	Les répondant.e.s ayant plus d'ancienneté se montrent plus satisfait.e.s dans leur travail.
Degré de stress et d'épuisement lié au travail	Les répondant.e.s ayant des enfants à charge le ressentent davantage.
Perception à l'égard de son travail et de sa performance au travail (TASKPER)	Aucune différence significative
Perception de l'entraide mutuelle entre collègues	Aucune différence significative
Culture d'entreprise	Aucune différence significative
P-E Fit	Aucune différence significative

Ces tableaux appellent quelques commentaires : l'âge, l'ancienneté et la présence d'enfants à charge dans les ménages des répondants sont les seuls facteurs socio-démographiques statistiquement significatifs en regard de certaines de nos analyses.

- Ainsi, les répondant.e.s les plus âgé.e.s de notre panel ressentent plus de difficultés à atteindre rapidement les collègues et la direction et ressentent davantage la charge mentale d'une situation où les nouvelles formes flexibles de travail prédominent. Ce résultat peut être interprété comme une différence de vécu entre les acteurs-trices, selon leur âge, des situations de travail où la technologie devient un outil central de gestion et de communication. Peut-être pouvons-nous ici imaginer que ce résultat spécifique est lié au *digital divide* générationnel. Mais il s'agit ici d'une hypothèse qu'il s'agirait de vérifier dans le cadre d'enquêtes plus qualitatives, centrées sur les entretiens et les récits de vie.
- Les répondant.e.s dont l'ancienneté organisationnelle est plus importante se montrent particulièrement satisfait.e.s de leur travail, perçoivent une très grande confiance au sein de leur organisation, ressentent un fort sentiment de communauté. Mais ils-elles perçoivent aussi une ambiguïté de rôle plus importante. Il est bien difficile, en l'état, d'expliquer ces résultats.
- Finalement, les répondant.e.s ayant des enfants à charge ressentent plus fortement la charge mentale et la pression du travail. Ils-elles sont également plus enclin.e.s à ressentir du stress et un épuisement au travail. Dans des conditions de modalités de travail flexibles, le fait d'avoir

des enfants à charge peut, en effet, compliquer les situations professionnelles. Ce résultat spécifique se fait l'écho d'autres résultats identiques que l'on peut identifier dans la littérature scientifique. En ce sens, il n'est pas une très grande surprise.

## **4. Quelles sont les dimensions (variables) qui expliquent le plus la performance et le bien-être au travail ?**

Les différents modèles présentés dans cette section du rapport visent à déterminer quelles sont les variables qui expliquent le mieux la performance et le bien-être au travail des répondant·e·s. Si nous ne pouvons pas démontrer une véritable influence causale, en l'absence d'une enquête longitudinale, nous pouvons toutefois identifier, parmi toutes les variables saisies dans cette enquête, celles qui exercent la plus grande influence. Pour ce faire, nous avons procédé à deux ensembles de régressions, afin de voir quelles sont les variables qui expliquent le plus :

- sous 4.1 : ensemble de régressions expliquant le bien-être au travail (groupes de modèles 1, 2 et 3),
- sous 4.2 : ensemble de régressions expliquant la performance au travail (groupes de modèles 4, 5 et 6).

### **4.1 : Modèles expliquant le bien-être au travail (engagement, fatigue et stress, et satisfaction)**

#### **4.1.1 Premier groupe de modèles – explication de l'engagement au travail**

Les variables sociodémographiques n'expliquent que (1%) de l'engagement au travail, et ces variables ne sont pas statistiquement significatives. Lorsqu'on ajoute les variables JD-R, donc les contraintes et les ressources en plus des variables sociodémographiques, le modèle de régression explique 31% de la variance de l'engagement organisationnel et s'avère statistiquement significatif. Les variables accès aux collègues et clarté de rôle sont fortement corrélées à l'engagement organisationnel, de même que la charge de travail (vue sous l'angle de la quantité de travail à réaliser et de la pression temporelle) et l'autonomie au travail dont bénéficient les répondants. Lorsque les variables composites liées aux climats organisationnels sont ajoutées au modèle, ce dernier explique jusqu'à 37% de la variance de l'engagement organisationnel, ce qui est considérable en matière de recherche en sciences humaines. Les variables en lien avec les modalités flexibles de travail expliquent une proportion limitée de la variance de l'engagement de nos répondant·e·s, soit environ 10%.

Les modèles de régressions hiérarchiques que nous avons développés afin d'identifier les facteurs explicatifs de l'engagement au travail de nos répondant·e·s nous permettent de faire plusieurs constats principaux synthétiques :

- Les variables socio-démographiques n'ont aucun effet sur l'engagement au travail et sont statistiquement non significatives.
- La variable accès aux collègues, soit la possibilité d'atteindre rapidement les collègues, les membres de la direction, voire les collègues qui ne font pas partie de l'équipe, est un facteur qui influence positivement et statistiquement significativement l'engagement des répondant·e·s.
- En termes de caractéristiques de travail, plusieurs leviers semblent importants pour nourrir et soutenir l'engagement organisationnel des répondant·e·s. Ainsi en est-il de la clarté des tâches et rôles au sein de l'organisation, de l'autonomie dans la réalisation des tâches. Plus nos répondant·e·s estiment vivre dans des univers professionnels leur permettant d'avoir une clarté dans les rôles et tâches et une autonomie dans la réalisation de leur travail et plus ils-elles ont tendance à exprimer un engagement organisationnel important. En revanche, la

perception d'être confronté à une quantité de travail trop importante ou nécessitant le respect de délais déraisonnablement courts contribue à impacter négativement l'engagement organisationnel.

- Notons que certains aspects en lien avec le climat de travail s'avèrent également cruciaux pour comprendre l'engagement organisationnel des répondant-e-s. Ainsi, plus ils-elles déclarent travailler dans un univers organisationnel où la confiance est largement partagée (notamment entre les niveaux hiérarchiques et les salarié-e-s) et plus nos répondant-e-s déclarent aussi un haut niveau d'engagement organisationnel. La confiance est donc un moteur central de l'engagement organisationnel. Ce résultat vient confirmer les données empiriques de nombreuses autres recherches soulignant à quel point la confiance organisationnelle est un élément central dans le développement d'attitudes et comportements positifs au travail.
- Finalement, soulignons que lorsque toutes les variables mentionnées ci-dessus sont intégrées dans une même équation (modèle de régression 4 dans le tableau ci-dessous), seules trois variables corrélaient statistiquement significativement avec l'engagement organisationnel de nos répondant-e-s. Il s'agit de la possibilité d'atteindre rapidement les collègues et supérieurs hiérarchiques, la clarté dans les rôles et tâches à accomplir, ainsi que le climat de confiance. Par ailleurs, cette équation, réunissant l'ensemble de ces variables expliquent jusqu'à 37% de la variance de l'engagement organisationnel.

Concernant spécifiquement l'influence des pratiques de NWW sur l'engagement au travail, il ressort de ce premier modèle que seul un facteur est statistiquement pertinent, soit la possibilité d'atteindre rapidement collègues et hiérarchie.

### Modèles expliquant l'engagement au travail

Variable	1 <sup>er</sup> modèle		2 <sup>e</sup> modèle		3 <sup>e</sup> modèle		4 <sup>e</sup> modèle	
	Coeff.	Std. Err.	Coeff.	Std. Err.	Coeff.	Std. Err.	Coeff.	Std. Err.
Constante	4.046	.227	2.281	.370	1.533	.476	1.418	.474
<b>Caractéristiques socio-démographiques</b>								
Âge	-.013	.051	.033	.049	-.004	.045	.010	0.044
Genre	-.073	.087	-.060	.083	-.109	.077	-.072	0.074
Enfant(s)	-.077	.086	-.073	.082	-.058	.076	-.046	0.073
Ancienneté	.053	.031	.035	.030	.002	.028	-.016	0.027
<b>Modalités flexibles de réalisation du travail</b>								
Flexibilité des temps et lieux de travail			.056	.065	-.008	.040	-.017	0.039
Accès aux collègues			.289***	0.059	.185*	.065	0.146*	0.063
Accès à l'information			.043	.043	-.006	0.041	-.012	0.040
<b>Ressources et contraintes au travail</b>								
Clarté du rôle					.235***	.068	0.165*	0.067
Charge de travail					-.108*	.044	-.079	0.045
Charge mentale					.097	.075	0.095	0.073
Isolement professionnel					-.018	.038	-.028	0.037
Autonomie					.160*	.063	0.098	0.062
Feedback					.074	.052	0.013	0.052
<b>Climats organisationnels</b>								
Climat de confiance							0.240***	0.04
Sens de la communauté							0.041	0.078
Conciliation vie professionnelle-vie privée							-.004	0.05
F	1.19		5.45		11.99		9.58	
Df	0.3176		0.0000		0.0000		0.0000	
R <sup>2</sup>	0.0168		0.1237		0.3157		0.3737	

\*p<0.05 \*\*p<0.01 \*\*\*p<0.001

#### 4.1.2 Deuxième groupe de modèles – explication de la fatigue et du stress au travail

Ici également, plusieurs modèles de régression ont été développés en vue d'identifier les facteurs explicatifs de la fatigue et du stress perçus par les personnes ayant répondu à notre questionnaire. A cet égard, les éléments les plus saillants de nos résultats sont :

- Les variables sociodémographiques n'expliquent qu'une proportion faible de la variance (4.33%) de la fatigue et du stress perçus par nos répondant-e-s. A noter cependant que les répondant-e-s déclarant avoir des enfants à charge au sein de leur ménage, déclarent aussi un niveau de fatigue et de stress plus important que leurs homologues n'ayant pas d'enfants à charge.
- Le seul aspect des NWW qui est corrélé avec la fatigue et le stress est l'accès aisé aux collègues et à la hiérarchie. Cet élément impacte négativement le stress perçu et permet donc aux acteurs et actrices de lutter contre la fatigue et le stress professionnels. Mais cette variable n'explique qu'environ 9% de la variance de la variable à expliquer (voir notre modèle 2 ci-dessous).
- Au chapitre des ressources, notre enquête démontre que trois variables sont plus particulièrement importantes. Il s'agit de la clarté des rôles à tenir et des tâches à réaliser, de même que l'autonomie en matière d'organisation et de réalisation du travail.
- Sans surprise, la perception de devoir réaliser un travail quantitativement important et respecter des délais serrés est un facteur qui contribue très fortement à favoriser la fatigue et le stress au travail.
- Soulignons encore qu'un climat de confiance au travail atténue considérablement la perception de fatigue et de stress. En introduisant cette variable dans notre régression, certaines de nos variables précédemment statistiquement corrélées à la perception de fatigue et de stress sont neutralisées et deviennent, du coup, statistiquement non significatives. C'est le cas, notamment, de l'accès aux collègues, de la clarté du rôle exercé et de la liberté d'organisation. Ce qui tendrait à démontrer qu'un climat de confiance peut avoir un rôle de modération, voire de médiation, par rapport à ces variables. La confiance s'avère ici aussi une arme redoutable contre la fatigue et le stress professionnels.
- Notons, pour terminer, que le modèle de régression intégrant toutes les variables (4<sup>ème</sup> modèle ci-dessous) explique un peu plus de 55% de la variance de la fatigue et du stress professionnels perçus par nos répondant-e-s, ce qui est considérable.

Concernant spécifiquement l'influence des pratiques de NWW sur le stress et la fatigue au travail, il ressort de cette deuxième analyse qu'aucun facteur lié aux NWW n'affecte de manière significative cet aspect.

### Modèles expliquant la fatigue et le stress

Explication de la fatigue et du stress au travail

Variable	1 <sup>er</sup> modèle		2 <sup>e</sup> modèle		3 <sup>e</sup> modèle		4 <sup>e</sup> modèle	
	Coeff.	Std. Err.	Coeff.	Std. Err.	Coeff.	Std. Err.	Coeff.	Std. Err.
<b>Caractéristiques socio-démographiques</b>								
Âge	.061	.0568	.011	.066	.036	.050	.022	.050
Genre	.070	.116	-.047	.112	.013	.085	-.021	.084
Enfant(s)	.358	.114	-.365***	.110	.165	.084	.158	.082
Ancienneté	-.050	.042	-.028	.040	-.036	.031	-.020	.031
<b>Modalités flexibles de réalisation du travail</b>								
Flexibilité des temps et lieux de travail			-.074	.054	.009	.044	.022	.045
Accès aux collègues			-.320***	.088	-.141	.072	-.101	.071
Accès à l'information			-.094	.058	-.014	.046	-.008	.045
<b>Ressources et contraintes au travail</b>								
Clarté du rôle					-.199**	.075	-.137	.075
Charge de travail					.596***	.049	.561***	.051
Charge mentale					-.053	.084	-.054	.082
Isolement professionnel					.009	.042	.020	.041
Autonomie					-.172*	.070	-.116	.070
Feedback					-.041	.059	.019	.060
<b>Climats organisationnels</b>								
Climat de confiance							-.162	.083
Sens de la communauté							-.080	.088
Conciliation vie professionnelle-vie privée							-.040	.064
F		3.13		6.07		22.28		19.92
Df		0.0153		0.0000		0.0000		0.0000
R <sup>2</sup>		0.0433		0.1360		0.5270		0.5537

\*p<0.05 \*\*p<0.01 \*\*\*p<0.001

#### **4.1.3 Troisième groupe de modèles – explication de la satisfaction au travail**

Nous avons également voulu connaître, dans le cadre de cette recherche, quels étaient les facteurs qui permettaient d'expliquer au mieux le sentiment de satisfaction au travail de nos répondant-e-s. Comme pour les autres variables dépendantes, engagement organisationnel, fatigue et stress perçus, nous avons développé ici également plusieurs modèles de régression hiérarchique. En voici les principaux résultats synthétiques :

- Les répondant-e-s au bénéfice d'une ancienneté plus importante au sein de leur organisation déclarent un niveau de satisfaction au travail plus élevé que leurs homologues possédant moins d'ancienneté organisationnelle. C'est, par ailleurs, la seule variable sociodémographique qui est corrélée à la satisfaction au travail. L'ensemble des variables sociodémographiques n'explique qu'une variance très faible de la satisfaction au travail (5.46%).
- Si l'on ajoute, dans un deuxième temps, les variables en lien avec les nouvelles manières de travailler (NWW) à l'équation, deux autres variables s'avèrent statistiquement et significativement corrélées avec la satisfaction au travail. Il s'agit de la capacité des répondants à choisir leur lieu et temps de travail, ainsi que la possibilité qu'ils perçoivent de pouvoir rapidement contacter les collègues et supérieurs hiérarchiques. Ce deuxième modèle explique 15.61% de la variance de la satisfaction au travail de nos répondant-e-s.
- Une troisième régression intègre, quant à elle, des caractéristiques du travail de nos répondant-e-s afin d'identifier si certaines d'entre elles peuvent expliquer leur degré de satisfaction. Quatre éléments en lien avec les conditions de travail sont statistiquement significatifs dans cette troisième équation. Il s'agit de la clarté des rôles et des tâches à effectuer, de la liberté en termes d'organisation du travail et de la possibilité d'obtenir un feedback de la part des collègues et des supérieur-e-s par rapport au travail effectué. Ces trois facteurs sont corrélés positivement à la satisfaction au travail de nos répondant-e-s. Un quatrième facteur est cette fois corrélé négativement avec la satisfaction au travail, il s'agit de la fatigue et du stress perçus. Cette équation expliquant 39.21% de la variance de la satisfaction au travail.
- Finalement, une quatrième équation a été créée en y intégrant, cette fois-ci, des variables en matière de climat organisationnel perçu par les répondant-e-s. Dans le cadre de laquelle il est possible de constater qu'un climat de confiance est définitivement un facteur central en matière d'effets positifs sur la satisfaction au travail de nos répondant-e-s. Cette dernière équation explique 46.34% de la variance de la satisfaction au travail. Du reste, ce quatrième modèle montre que lorsque toutes les variables sont intégrées à notre régression, seules trois variables sont dès lors statistiquement et significativement corrélées avec le degré de satisfaction de nos répondant-e-s. A savoir : un climat de confiance d'une part, la charge de travail perçue (négativement corrélée à la satisfaction), ainsi que la clarté des rôles et des tâches. Les variables spécifiques aux NWW ne sont, dans ce modèle, pas corrélées significativement avec le degré de satisfaction.

## Modèles expliquant la satisfaction

Explication de la satisfaction au travail

Variable	1 <sup>er</sup> modèle		2 <sup>e</sup> modèle		3 <sup>e</sup> modèle		4 <sup>e</sup> modèle	
	Coeff.	Std. Err.	Coeff.	Std. Err.	Coeff.	Std. Err.	Coeff.	Std. Err.
<b>Caractéristiques socio-démographiques</b>								
Âge	-.063	.065	-.010	.062	-.055	.054	-.034	.052
Genre	-.178	.110	-.192	.105	-.170	.092	-.113	.087
Enfant(s)	-.108	.109	-.078	.103	.0062	.091	.018	.086
Ancienneté	.141***	.040	.116**	.038	.086**	.033	.061	.032
<b>Modalités flexibles de réalisation du travail</b>								
Flexibilité des temps de travail			.130**	.050	.020	.048	-.012	.046
Accès aux collègues			.327***	.082	.122	.077	.060	.074
Accès à l'information			.026	.054	-.057	.049	-.067	.040
<b>Ressources et contraintes au travail</b>								
Clarté du rôle					.265***	.080	.170*	.078
Charge de travail					-.252***	.053	-.198***	.053
Charge mentale					.096	.091	.096	.086
Isolement professionnel					-.018	.046	-.002	.043
Autonomie					.210**	.075	.122	.073
Feedback					0.170**	.063	.077	.062
<b>Climats organisationnels</b>								
Climat de confiance							0.254**	.087
Sens de la communauté							.0122	.092
Conciliation vie professionnelle-vie privée							.061	.066
F		4.01		7.16		12.95		13.92
Df		0.0035		0.0000		0.0000		0.0000
R <sup>2</sup>		0.0546		0.1561		0.3921		0.4634

\*p<0.05 \*\*p<0.01 \*\*\*p<0.001

## 4.2 : Modèles expliquant la performance au travail (in-role et extra-role)

Comme expliqué précédemment, les recherches scientifiques visant à mesurer la performance au travail (perçue par les répondants) distinguent deux types de performance. (1) La performance perçue relativement aux tâches, aux objectifs et à la qualité des prestations réalisées par les salarié-e-s (variable que nous avons nommée performance in-role). (2) La performance perçue en rapport avec l'environnement du répondant-e, à savoir sa volonté d'aller au-delà des tâches qui lui sont attribuées notamment pour aider les collègues qui seraient surchargé-e-s et/ou qui auraient été absent-e-s, ou encore pour se porter volontaire pour des charges qui ne figurent pas explicitement dans son cahier des charges : la littérature scientifique la nomme performance « extra-role », dénomination reprise dans le présent rapport.

Nous avons voulu identifier quels étaient les facteurs qui pouvaient impacter positivement ou négativement la performance in-role et extra-role. C'est l'objet des prochains développements, qui expliquent les 4 modèles d'analyse réalisés à cet effet.

### 4.2.1 Quatrième groupe de modèles – explication de la performance personnelle perçue (in-role)

Les principaux résultats suivants peuvent être proposés en synthèse, en lien avec les antécédents de la performance in-role :

- Les variables sociodémographiques expliquent environ 3% de la variable dépendante (performance in-role). Cependant aucune de nos variables sociodémographiques n'est corrélée significativement avec la performance in-role.
- En ajoutant les variables liées aux modalités de travail (NWW), à la culture organisationnelle et au degré de fit ou de congruence entre les personnes et leur organisation (person-organisation fit) et entre les répondant-e-s et leur job (person-job fit), le modèle ainsi obtenu explique 12.7% de la variance de la performance in-role (voir le modèle 3 dans le tableau ci-dessous). Seules deux variables ont une relation statistiquement significative : l'accès rapide et aisé aux collègues et le person-job fit. Un accès aux collègues aisé et rapide est un facteur soutenant la performance in-role, ce qui n'est guère étonnant dans un contexte où le télétravail est omniprésent. D'autre part, une bonne adéquation entre ce que le travail offre

et ce que recherche les répondant-e-s, ainsi que l'adéquation entre les exigences du travail et les compétences des répondants, deux aspects du person-job fit, sont des facteurs importants permettant de nourrir la performance in-role. Ces facteurs expliquant 17.3% de la variance de notre variable dépendante, à savoir la performance personnelle perçue.

Explication de la performance in-role I

Variable	1 <sup>er</sup> modèle		2 <sup>e</sup> modèle		3 <sup>e</sup> modèle		4 <sup>e</sup> modèle	
	Coeff.	Std. Err.	Coeff.	Std. Err.	Coeff.	Std. Err.	Coeff.	Std. Err.
<b>Caractéristiques socio-démographiques</b>								
Âge	-0.018	0.0388	0.005	0.039	-0.002	0.0390	0.003	0.038
Genre	-0.143*	0.066	-0.130*	0.066	-0.079	0.066	-0.049	0.066
Enfant(s)	0.014	0.065	0.009	0.065	-0.012	0.065	-0.027	0.064
Ancienneté	0.031	0.024	0.022	0.024	0.022	0.024	0.015	0.024
<b>Modalités flexibles de réalisation du travail</b>								
Flexibilité du temps et du lieu de travail			0.015	0.032	-0.012	0.032	-0.025	0.032
Accès aux collègues			0.181*	0.052	0.133*	0.054	0.130*	0.053
Accès à l'information			0.033	0.037	0.030	0.037	0.033	0.036
Conditions de travail à domicile			0.002	0.035	-0.004	0.035	0.000	0.034
<b>Valeurs au travail</b>								
Orientation sur les résultats					-0.004	0.046	-0.026	0.045
Orientation sur le respect des individus					0.045	0.053	-0.018	0.061
Orientation sur l'équipe					0.041	0.057	0.016	0.056
Orientation sur l'innovation					0.050	0.053	0.036	0.052
<b>Identification aux objectifs et valeurs de l'organisation</b>								
Identification aux valeurs							-0.003	0.060
Identification aux objectifs							0.188*	0.056
<b>F</b>		1,52		3,30		3,00		3,80
<b>Df</b>		4,28		8,27		12,26		14,25
<b>R<sup>2</sup></b>		0,02		0,09		0,12		0,17

\*p<0.05 \*\* p < 0.01 \*\*\*p < 0.001

#### 4.2.2 Cinquième groupe de modèles – explication de la performance extra-role (OCB)

Nous cherchons, maintenant, à comprendre quels sont les facteurs qui peuvent avoir des effets positifs ou négatifs sur la performance extra-role, variable que nous avons définie auparavant. Dans le cadre d'une première régression, nous constatons que les variables sociodémographiques expliquent moins de 3% de la variable dépendante et qu'aucune d'entre elles ne sont statistiquement significatives. En ajoutant les variables liées aux NWW, à la culture organisationnelle et au P-E Fit (à savoir le person-organization fit et le person-job fit), ce nouveau modèle de régression explique 12.5% de la variance de la variable dépendante (la performance extra-role ou OCB). Seule la variable « accès à l'information » a une relation statistiquement significative avec l'OCB. Accéder aux informations nécessaires à la réalisation de son travail, partout et à tout moment, peut donc contribuer à une forme de performance qui soit plus participative et altruiste.

A noter, cependant, que l'ensemble des variables incluses dans notre dernier modèle de régression (modèle 4 dans le tableau ci-dessous) n'explique que 13% de la variance de la performance extra-role. En conséquence, notre recherche n'identifie que peu de facteurs explicatifs de ce type de performance. D'autres recherches complémentaires devraient être menées pour s'assurer d'une meilleure compréhension de la performance extra-role.

**Explication de la performance extra-role I**

Variable	1 <sup>er</sup> modèle		2 <sup>e</sup> modèle		3 <sup>e</sup> modèle		4 <sup>e</sup> modèle	
	Coeff.	Std. Err.	Coeff.	Std. Err.	Coeff.	Std. Err.	Coeff.	Std. Err.
<b>Caractéristiques socio-démographiques</b>								
Âge	-0.073	0.044	-0.040	0.044	-0.055	0.044	-0.058	0.045
Genre	-0.041	0.075	0.001	0.074	0.022	0.075	0.011	0.076
Enfant(s)	-0.040	0.074	-0.076	0.073	-0.055	0.073	-0.049	0.074
Ancienneté	0.020	0.027	0.006	0.027	0.006	0.027	0.008	0.027
<b>Modalités flexibles de réalisation du travail</b>								
Flexibilité du temps et du lieu de travail			-0.029	0.036	-0.058	0.037	-0.059	0.037
Accès aux collègues			0.177*	0.059	0.118	0.062	0.113	0.062
Accès à l'information			0.105*	0.042	0.101*	0.042	0.098*	0.042
Conditions de travail à domicile			-0.035	0.039	-0.045	0.040	-0.040	0.040
<b>Valeurs au travail</b>								
Orientation sur les résultats					-0.021	0.052	-0.018	0.053
Orientation sur le respect des individus					0.078	0.059	0.037	0.071
Orientation sur l'équipe					0.047	0.064	0.046	0.065
Orientation sur l'innovation					0.034	0.059	0.028	0.060
<b>Identification aux objectifs et valeurs de l'organisation</b>								
Identification aux valeurs							0.076	0.070
Identification aux objectifs							-0.022	0.064
<b>F</b>	0,88		3,08		2,94		2,60	
<b>Df</b>	4,28		8,27		12,26		12,26	
<b>R<sup>2</sup></b>	0,01		0,08		0,12		0,13	

\*p<0.05 \*\* p < 0.01 \*\*\*p < 0.001

**4.2.3 Sixième groupe de modèles – explication de la performance extra-role (OCB)**

Une dernière régression est produite afin de mieux expliquer cette performance extra-role. Les variables sociodémographiques, les variables liées aux NWW, à la culture organisationnelle, au P-E fit (person-organization fit et person-job fit), ainsi que la performance in-role sont introduites dans cette nouvelle équation (modèle 5 ci-dessous). Il en ressort que seules deux variables ont une relation statistiquement significative avec la performance extra-role : la performance in-role et l'accès à l'information. L'on peut donc constater que plus nos répondant-e-s déclarent une performance personnelle perçue importante et plus ils déclareront également un haut niveau de performance extra-role. L'impression d'être efficace dans son propre travail permet ainsi de prendre en compte d'autres tâches, ne faisant pas partie explicitement du cahier des charges, mais aussi de se porter à l'aide des collègues qui en ont besoin. Cette nouvelle régression explique environ 18% de la variance de la variable dépendante, en l'occurrence la performance extra-role.

**Explication de la performance extra-role II**

Variable	1 <sup>er</sup> modèle		2 <sup>e</sup> modèle		3 <sup>e</sup> modèle		4 <sup>e</sup> modèle		5e modèle	
	Coeff.	Std. Err.	Coeff.	Std. Err.	Coeff.	Std. Err.	Coeff.	Std. Err.	Coeff.	Std. Err.
<b>Caractéristiques socio-démographiques</b>										
Âge	-0.073	0.044	-0.040	0.044	-0.055	0.044	-0.058	0.045	-0.058	0.043
Genre	-0.041	0.075	0.001	0.074	0.022	0.075	0.011	0.076	0.035	0.075
Enfant(s)	-0.040	0.074	-0.076	0.073	-0.055	0.073	-0.049	0.074	-0.042	0.072
Ancienneté	0.020	0.027	0.006	0.027	0.006	0.027	0.008	0.027	0.003	0.027
<b>Modalités flexibles de réalisation du travail</b>										
Flexibilité du temps et du lieu de travail			-0.029	0.036	-0.058	0.037	-0.059	0.037	-0.054	0.036
Accès aux collègues			0.177*	0.059	0.118	0.062	0.113	0.062	0.071	0.061
Accès à l'information			0.105*	0.042	0.101*	0.042	0.098*	0.042	0.090*	0.041
Conditions de travail à domicile			-0.035	0.039	-0.045	0.040	-0.040	0.040	-0.039	0.039
<b>Valeurs au travail</b>										
Orientation sur les résultats					-0.021	0.052	-0.018	0.053	-0.018	0.052
Orientation sur le respect des individus					0.078	0.059	0.037	0.071	0.033	0.069
Orientation sur l'équipe					0.047	0.064	0.046	0.065	0.051	0.064
Orientation sur l'innovation					0.034	0.059	0.029	0.060	0.030	0.059
<b>Identification aux objectifs et valeurs de l'organisation</b>										
Identification aux valeurs							0.076	0.070	0.068	0.068
Identification aux objectifs							-0.022	0.064	-0.067	0.064
<b>Résultats du travail</b>										
Performance in-role									0.288*	0.071
<b>F</b>	0,88		3,08		2,94		2,60		3,69	
<b>Df</b>	4,28		8,27		12,26		14,26		15,25	
<b>R<sup>2</sup></b>	0,01		0,08		0,12		0,13		0,18	

\*p<0.05 \*\* p < 0.01 \*\*\*p < 0.001

Ici également, les pratiques de NWW ne semblent pas, dans le cadre de cette enquête, avoir une part explicative dans le niveau de performance extra-role des répondant·e·s, performance perçue rappelons-le. L'accès à l'information apparaît, en revanche, important. Pour ces deux modèles également la part de la variable expliquée demeure modeste (inférieure à 20 %), ce qui signifie que d'autres facteurs, non traités dans cette enquête, ont un lien plus important avec la performance in-role et extra-role.

## 5. Principales conclusions

Tout d'abord, récapitulons les principaux constats de cette enquête, sur la base des analyses statistiques effectuées (qui ne sont bien sûr pas exhaustives, mais apportent des éléments-clés à ce stade).

Les pratiques liées aux NWW sont bien développées dans les organisations si l'on en croit les répondant·e·s à notre enquête, tout particulièrement celles permettant un accès à l'information en tous temps et lieux, ainsi qu'un accès aux collègues et managers. La flexibilité des horaires, et dans une moindre mesure la flexibilité de lieu (télétravail et changement de place de travail au bureau), viennent compléter l'offre de NWW. A l'usage, ces pratiques sont bien utilisées, sauf la flexibilité de lieu et de place de travail, et cela même si le confinement a « boosté » le télétravail de nos répondant·e·s (cadres et RH rappelons-le).

Alors que les répondant·e·s estiment que les objectifs prioritaires des NWW consistent à se mettre en conformité et à améliorer le bien-être du personnel, les effets constatés sur le personnel de leur organisation touchent en priorité la performance ainsi que la satisfaction au travail, tout en rendant l'aide aux collègues et la collaboration moins évidentes.

Afin de comprendre l'effet potentiel des NWW sur la performance et le bien-être, plusieurs autres variables ont été intégrées à cette enquête. Pour résumer ces autres variables, disons que nos répondant·e·s travaillent dans des environnements bienveillants et un excellent climat de travail, environnements qui valorisent une culture centrée sur l'équipe et le respect des individus, avant la performance et l'innovation. D'autre part, nos répondant·e·s sont pour l'essentiel bien en adéquation avec leur job et leur organisation, et bénéficient d'un job motivant et exigeant, qui impacte toutefois négativement leur santé et leur fatigue pour près d'un tiers d'entre eux.

Il ressort de nos analyses que l'âge des répondant·e·s, leur ancienneté ainsi que le fait d'avoir des enfants à charge, sont des caractéristiques sociodémographiques qui sont liés à une plus grande difficulté à réaliser son travail et à une fatigue accrue.

Quant aux analyses visant à comprendre quelles sont les variables qui influencent le plus la santé et la performance du travail, analyses effectuées au moyen de régressions hiérarchiques, elles révèlent que les variables sociodémographiques n'expliquent qu'une faible part de la variance de la santé et de la performance (quelque 3-5 %), alors que les principales variables explicatives sont liées au climat de travail basé sur la confiance, au fait de disposer d'un job aux objectifs clairs offrant une certaine autonomie, ainsi qu'au fait de pouvoir rapidement joindre collègues et managers (une caractéristique des NWW). Les autres composantes des NWW n'expliquent que modestement les variables analysées : la flexibilité horaire et de lieu est en lien avec une satisfaction plus élevée, alors que l'accès à l'information est en lien avec une performance extra-role plus élevée.

Tous ces résultats sont à considérer avec réserve étant donné le caractère ponctuel de l'enquête, qui ne permet pas de tirer des conclusions quant à l'influence réelle des pratiques NWW sur la santé et le bien-être au travail. Cela aurait nécessité de réaliser deux enquêtes successives (avant l'introduction des NWW, puis après leur introduction, en laissant le temps nécessaire aux effets de se déployer).

D'autre part, rappelons que les résultats sont basés sur la perception des répondant·e·s et sont sujets ainsi aux biais classiquement relevés de désirabilité sociale, tout particulièrement en ce qui concerne l'évaluation de sa propre performance, ainsi que du climat de travail, étant donné que les répondant·e·s occupent des positions de cadres et/ou de RH.

En conclusion, nous pouvons à ce stade de la recherche relever que les NWW sont peut-être quelque peu « survendues » dans les publications actuelles, étant donné que les éléments qui exercent une influence importante sur le bien-être et la performance relèvent plutôt des caractéristiques du travail, des ressources à disposition et du climat organisationnel. En bref, des *fondamentaux* de l'organisation du travail, a priori indépendants des NWW. Il ressort également de nos résultats que les pratiques de NWW demeurent relativement peu exploitées pour ce qui touche à la flexibilité géographique (télétravail) et à la place de travail en particulier. Les habitudes en la matière (aller au bureau pour faire un « vrai » travail, rester à la même place) semblent tenaces, respectivement donner satisfaction aux répondant·e·s RH et cadres, et ce même si les confinements ont manifestement « boosté » le télétravail. Quant à la flexibilité horaire, elle semble bien établie.

Il sera naturellement intéressant de pouvoir, à un stade ultérieur de notre recherche, comparer ces résultats avec ceux de répondant·e·s non-cadres, d'une part, et observer si une utilisation plus systématique des possibilités de flexibilité offertes pourrait améliorer de façon plus significative la performance et le bien-être, d'autre part.

**Prof. D. Giauque, Prof. Y. Emery, K. Renard, F. Cornu / IDHEAP / Université de Lausanne**



UNIL | Université de Lausanne

### Enquête sur les nouvelles manières de travailler (New Ways of Working)

Madame, Monsieur,

Le télétravail, et plus généralement les modalités flexibles de réalisation du travail, se sont développés fortement ces derniers temps, notamment suite au confinement lié à la pandémie.

Comment vivez-vous cette situation dans votre organisation, et plus spécifiquement dans votre équipe / entité ? Quels en sont les effets, selon vous, sur votre travail et votre bien-être ?

Cette enquête vise à répondre à ces questions, en tenant compte de votre situation personnelle et professionnelle. Elle est soutenue par le Fonds national pour la recherche scientifique, gage de qualité scientifique mais également d'indépendance de l'équipe de recherche, qui n'est ainsi mandatée par aucune organisation pour réaliser cette enquête.

Dans le questionnaire, vous trouverez les mots « organisation » et « équipe/entité ». Par organisation, nous entendons l'ensemble des entités appartenant à un même employeur, par ex. une entreprise YX, une administration communale, ou une organisation caritative. Par équipe/entité, nous entendons la structure plus spécifique au sein de laquelle vous travaillez, composée des personnes avec qui vous interagissez (en principe) fréquemment, par ex. un service, une section, voire une équipe s'il s'agit d'une petite organisation. Il se peut que l'organisation et l'équipe/entité soient la même chose, dans les toutes petites structures.

Si vous exercez une fonction de cadre, le questionnaire est conçu dans l'idée que vous avez des subordonné.e.s (cadre hiérarchique) ainsi qu'un ou une supérieure, dont vous dépendez. Il se peut toutefois que vous soyez le ou la no 1 de l'organisation : dans ce cas, les questions mentionnant « votre supérieur.e » ne s'appliquent pas.

Finalement, il est question de « responsable RH ». Dans une organisation où il n'y aurait pas de responsable RH, il faut alors considérer la direction qui exerce de fait ce rôle.

L'enquête est, bien évidemment, totalement confidentielle. Seuls des résultats généraux et agrégés de tous les questionnaires nous intéressent. Nous garantissons donc l'anonymisation des résultats. Du reste, les réponses aux questionnaires seront sauvegardées sur un serveur de l'Université de Lausanne et les données individuelles ne seront pas accessibles. Par contre, nous délivrerons un rapport général sur les tendances principales qui se dégagent des réponses aux questionnaires et les résultats seront présentés lors du congrès HR Sections Romandes.

Pour répondre à ce questionnaire, nous vous demandons de penser à une semaine type de travail.

Si vous avez des questions ou des commentaires, n'hésitez pas à contacter Karine Renard ([karine.renard@unil.ch](mailto:karine.renard@unil.ch)) ou Frédéric Cornu ([frederic.cornu@unil.ch](mailto:frederic.cornu@unil.ch)), collaborateur.trice scientifiques en charge du projet.

\* Souhaitez-vous participer à cette enquête ?

Oui

Non



### 1. Modalités flexibles de réalisation du travail

**Dans cette section, nous nous intéressons aux modalités de réalisation de votre travail. Les thématiques abordées sont la place et le lieu de travail, la communication et la collaboration avec vos collègues ou encore la mise à disposition de moyens technologiques.**

*Veillez svp nous indiquer si vous êtes d'accord ou pas d'accord avec les propositions suivantes :*

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord ni pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Je suis libre de déterminer mon propre horaire de travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je suis libre de changer mes horaires pour choisir quand je commence et quand je finis mon travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je suis libre de déterminer où je travaille, à mon domicile ou à mon travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je suis libre de travailler dans des lieux différents durant la même journée (au bureau, dans des bibliothèques, des cafés, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Au travail, je suis libre de choisir ma place en fonction des tâches à réaliser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



### 1. Modalités flexibles de réalisation du travail (II)

**Dans cette section, nous nous intéressons aux modalités de réalisation de votre travail. Les thématiques abordées sont la place et le lieu de travail, la communication et la collaboration avec vos collègues ou encore la mise à disposition de moyens technologiques.**

*Veillez svp nous indiquer si vous êtes d'accord ou pas d'accord avec les propositions suivantes :*

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord ni pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Au travail, je n'ai pas de place fixe attribuée	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je peux atteindre rapidement les collègues de mon équipe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je peux atteindre rapidement les membres de la direction	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je peux atteindre rapidement les collègues qui ne font pas partie de mon équipe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



### 1. Modalités flexibles de réalisation du travail (III)

**Dans cette section, nous nous intéressons aux modalités de réalisation de votre travail. Les thématiques abordées sont la place et le lieu de travail, la communication et la collaboration avec vos collègues ou encore la mise à disposition de moyens technologiques.**

*Veillez svp nous indiquer si vous êtes d'accord ou pas d'accord avec les propositions suivantes :*

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord ni pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Je trouve toutes les informations nécessaires à mon travail sur mon ordinateur, smartphone et/ou tablette	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'ai accès à toutes les informations nécessaires à mon travail partout et à tout moment	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mon espace de travail à la maison est adéquat pour le télétravail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les équipements techniques dont je dispose à la maison sont adéquats pour le télétravail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



**UNIL** | Université de Lausanne

### Pratiques de télétravail

	Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Tout le temps
Avant le confinement de mars 2020, pratiquiez-vous déjà le télétravail ?	<input type="radio"/>				
Pendant les périodes de confinement, pratiquiez-vous le télétravail ?	<input type="radio"/>				



## 2. Utilisation réelle des modalités flexibles de travail

**Les questions des deux prochaines sections concernent, d'une part, l'utilisation réelle que vous faites des modalités flexibles de travail et, d'autre part, vos perceptions quant aux buts recherchés par ces types de modalités.**

*Veillez svp nous indiquer la fréquence à laquelle vous utilisez les modalités flexibles de travail suivantes :*

	Très rarement	Plutôt rarement	Parfois	Plutôt souvent	Très souvent
Je varie mon horaire de travail	<input type="radio"/>				
Je varie l'endroit où j'effectue mes tâches, à domicile ou au travail	<input type="radio"/>				
J'utilise les nouvelles technologies de l'information et de la communication pour rester en contact avec les membres de mon équipe	<input type="radio"/>				
Je consulte les informations disponibles sur mon ordinateur, smartphone et/ou tablette	<input type="radio"/>				
Je change de place de travail en fonction des tâches que je réalise	<input type="radio"/>				



### 3. Objectifs des modalités flexibles de travail

Considérez les modalités flexibles de travail mises en œuvre dans votre organisation.  
Quels sont les objectifs visés par ces modalités ?

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord ni pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Promouvoir le bien-être des employé.e.s, faire en sorte qu'ils ou elles se sentent valorisé.e.s et respecté.e.s	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diminuer les coûts	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Augmenter la productivité des employé.e.s	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se conformer à des obligations légales ou décisions politiques	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



#### 4. Effets des modalités flexibles de travail

**Dans cette section, nous abordons les effets des modalités flexibles de travail sur la performance et le bien-être des employé.e.s**

*A votre avis, quels impacts ont les modalités flexibles de travail sur les employé.e.s ?*

*Quels effets sur :*

	Très négatif	Plutôt négatif	Pas d'effet	Plutôt positif	Très positif
La réalisation efficace de leur travail	<input type="radio"/>				
L'atteinte de leurs objectifs	<input type="radio"/>				
L'aide qu'ils ou elles fournissent à leurs collègues qui ont été absent.e.s	<input type="radio"/>				
L'aide qu'ils ou elles fournissent aux collègues surchargé.e.s	<input type="radio"/>				
Leur niveau de fatigue	<input type="radio"/>				
L'énergie qu'ils ou elles consacrent à leur travail	<input type="radio"/>				
Leur satisfaction au travail	<input type="radio"/>				



UNIL | Université de Lausanne

## 5. Motivation et bien-être au travail

**Cette section s'intéresse à votre degré de motivation, de satisfaction et de bien-être au travail.**

*Veillez s'il vous plaît nous indiquer si vous êtes d'accord ou pas d'accord avec les propositions suivantes :*

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord ni pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Je déborde d'énergie pour mon travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je suis passionné.e par mon travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lorsque je me lève, j'ai envie d'aller travailler	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je suis fier.ère du travail que je fais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



UNIL | Université de Lausanne

## 5. Motivation et bien-être au travail (II)

**Cette section s'intéresse à votre degré de motivation, de satisfaction et de bien-être au travail.**

*Veillez s'il vous plaît nous indiquer si vous êtes d'accord ou pas d'accord avec les propositions suivantes :*

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord ni pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Mon travail a tendance à affecter ma santé	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je travaille sous forte pression	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mon travail me rend nerveux.euse et/ou agité.e	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Des problèmes au travail me créent des insomnies	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



UNIL | Université de Lausanne

### 5. Motivation et bien-être au travail (III)

**Cette section s'intéresse à votre degré de motivation, de satisfaction et de bien-être au travail.**

*Veillez s'il vous plaît nous indiquer si vous êtes d'accord ou pas d'accord avec les propositions suivantes :*

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord ni pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Je me sens émotionnellement « vidé.e » à cause de mon travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je me sens épuisé.e par mon travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comme mon travail est très exigeant, je dois faire un effort physique pour que la journée se passe bien	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Globalement je suis très satisfait.e de mon travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



## 6. Les exigences et les contraintes liées à votre travail

**Cette section se focalise sur certaines caractéristiques de votre travail, comme le niveau d'exigence ou la quantité de travail à effectuer**

*Les responsabilités de direction ou de supervision sont complexes et peuvent être réalisées de manières très différentes. Veuillez s'il vous plaît nous indiquer si vous êtes d'accord ou pas d'accord avec les propositions suivantes :*

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord ni pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Je sais exactement ce qui est attendu de moi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je sais exactement quelles sont mes responsabilités professionnelles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je connais précisément les tâches que je dois effectuer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je sais exactement ce que je peux attendre des autres personnes de mon équipe/entité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ma quantité de travail est trop importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



## 6. Les exigences et les contraintes liées à votre travail (II)

**Cette section se focalise sur certaines caractéristiques de votre travail, comme le niveau d'exigence ou la quantité de travail à effectuer**

*Les responsabilités de direction ou de supervision sont complexes et peuvent être réalisées de manières très différentes. Veuillez s'il vous plaît nous indiquer si vous êtes d'accord ou pas d'accord avec les propositions suivantes :*

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord ni pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Je dois mettre les bouchées doubles afin de terminer mon travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je dois me dépêcher pour faire mon travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je souhaite avoir un rythme de travail moins soutenu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mon travail demande une concentration importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mon travail demande une réflexion constante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



### 6. Les exigences et les contraintes liées à votre travail (III)

**Cette section se focalise sur certaines caractéristiques de votre travail, comme le niveau d'exigence ou la quantité de travail à effectuer**

*Les responsabilités de direction ou de supervision sont complexes et peuvent être réalisées de manières très différentes. Veuillez s'il vous plaît nous indiquer si vous êtes d'accord ou pas d'accord avec les propositions suivantes :*

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord ni pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Mon travail nécessite beaucoup d'attention	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lorsque je travaille depuis la maison, je ressens un malaise à cause du manque de contacts directs avec mes collègues	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'absence d'interactions directes est néfaste à l'apprentissage informel et à l'échange d'expériences	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lorsque je travaille depuis la maison, le niveau de relations sociales avec mes collègues est insatisfaisant	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lorsque je travaille depuis la maison, après quelque temps, je me sens épuisé.e de travailler sans interactions sociales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



### 7. Les caractéristiques de votre travail

**Cette section cherche à dégager les principales caractéristiques de votre travail, comme, par exemple, le niveau de compétences requis ou le degré d'indépendance.**

*Veillez s'il vous plaît nous indiquer si vous êtes d'accord avec les propositions suivantes :*

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord ni pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Le résultat de mon travail peut affecter de manière significative le travail, la vie ou le bien-être d'autres personnes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
D'un point de vue général, mon travail est très significatif et important	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mon travail exige que je fasse appel à des compétences complexes ou spécialisées	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mon travail exige une grande diversité d'activités, en utilisant des compétences et savoir-faire variés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mon travail me donne beaucoup d'indépendance et de liberté	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



UNIL | Université de Lausanne

## 7. Les caractéristiques de votre travail (II)

**Cette section cherche à dégager les principales caractéristiques de votre travail, comme, par exemple, le niveau de compétences requis ou le degré d'indépendance.**

*Veillez s'il vous plaît nous indiquer si vous êtes d'accord avec les propositions suivantes :*

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord ni pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Mon travail me permet de prendre des initiatives personnelles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mon travail me permet de savoir si je suis performant.e	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Au travail, j'ai un retour direct sur ma performance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je reçois suffisamment d'informations sur les résultats de mon travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les collègues de la direction m'informent sur la façon dont je mène mon travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



UNIL | Université de Lausanne

## 8. Valeurs au travail

**Les prochaines sections ont pour but d'avoir votre opinion sur les valeurs de votre organisation.**

*Veillez s'il vous plaît nous indiquer si vous êtes d'accord ou pas d'accord avec les propositions suivantes. En général dans mon organisation :*

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord ni pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Être compétitif.ive est valorisé	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Être axé.e sur la réussite est valorisé	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avoir des attentes élevées en matière de performance est valorisé	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Être axé.e sur les résultats est valorisé	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Être orienté.e vers l'action est valorisé	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



UNIL | Université de Lausanne

## 8. Valeurs au travail (II)

**Les prochaines sections ont pour but d'avoir votre opinion sur les valeurs de votre organisation.**

*Veillez s'il vous plaît nous indiquer si vous êtes d'accord ou pas d'accord avec les propositions suivantes. En général dans mon organisation :*

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord ni pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
L'équité est valorisée	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le respect des droits de l'individu est valorisé	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La tolérance est valorisée	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La responsabilité sociale est valorisée	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



UNIL | Université de Lausanne

### 8. Valeurs au travail (III)

**Les prochaines sections ont pour but d'avoir votre opinion sur les valeurs de votre organisation.**

*Veillez s'il vous plaît nous indiquer si vous êtes d'accord ou pas d'accord avec les propositions suivantes. En général dans mon organisation :*

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord ni pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
La dimension humaine est valorisée	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'esprit d'équipe est valorisé	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La collaboration est valorisée	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'expérimentation est valorisée	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



UNIL | Université de Lausanne

## 8. Valeurs au travail (IV)

**Les prochaines sections ont pour but d'avoir votre opinion sur les valeurs de votre organisation.**

*Veillez s'il vous plaît nous indiquer si vous êtes d'accord ou pas d'accord avec les propositions suivantes. En général dans mon organisation :*

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord ni pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Saisir rapidement les opportunités est valorisé	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'innovation est valorisée	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La prise de risque est valorisée	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Certaines organisations ont des règles et des procédures administratives ayant des effets négatifs sur leur efficacité.

	Très bas	Plutôt bas	Ni bas ni élevé	Plutôt élevé	Très élevé
Comment évaluez-vous le degré de telles règles et procédures dans votre organisation ?	<input type="radio"/>				



## 9. Climat et ambiance de travail

**La présente section aborde les thématiques de l'ambiance, de la confiance et de la coopération au travail**

*Veillez s'il vous plaît nous indiquer si vous êtes d'accord ou pas d'accord avec les propositions suivantes. Au sein de mon organisation :*

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord ni pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Il y a un très grand niveau de confiance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les employé.e.s ont une grande confiance en leurs supérieur.e.s	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les promesses sont généralement tenues	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les cadres ont confiance que leurs subordonné.e.s prennent de bonnes décisions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Il y a une bonne ambiance entre les collègues	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



### 9. Climat et ambiance de travail (II)

**La présente section aborde les thématiques de l'ambiance, de la confiance et de la coopération au travail**

*Veillez s'il vous plaît nous indiquer si vous êtes d'accord ou pas d'accord avec les propositions suivantes. Au sein de mon organisation :*

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord ni pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Il y a une bonne coopération entre les collègues	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Il y a un sentiment d'appartenir à un collectif	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les personnes se sentent à l'aise les unes avec les autres	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La direction se préoccupe du bien-être du personnel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La direction démontre qu'elle fait confiance aux personnes qui travaillent pour elle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



### 9. Climat et ambiance de travail (III)

**La présente section aborde les thématiques de l'ambiance, de la confiance et de la coopération au travail**

*Veillez s'il vous plaît nous indiquer si vous êtes d'accord ou pas d'accord avec les propositions suivantes. Au sein de mon organisation :*

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord ni pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
On peut compter sur la direction pour donner de bons conseils	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La direction se montre compréhensive envers le personnel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La direction se montre favorable à des mesures permettant une bonne conciliation vie privée-vie professionnelle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les employé.e.s peuvent facilement concilier vie privée-vie professionnelle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



## 10. Identification aux objectifs et valeurs de l'organisation

**Cette section vise à savoir dans quelle mesure vous vous identifiez avec les objectifs et les valeurs de votre employeur**

*Veillez s'il vous plaît nous indiquer si vous êtes d'accord ou pas d'accord avec les propositions suivantes :*

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord ni pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Je m'identifie aux objectifs de mon organisation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mes objectifs personnels et ceux de mon organisation sont très similaires	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je ne me soucie pas autant que certain.e.s de mes collègues des objectifs de mon organisation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les aspects que j'apprécie dans la vie sont très similaires aux aspects que mon organisation valorise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mes valeurs personnelles correspondent aux valeurs de mon organisation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



UNIL | Université de Lausanne

## 10. Identification aux objectifs et valeurs de l'organisation (II)

**Cette section vise à savoir dans quelle mesure vous vous identifiez avec les objectifs et les valeurs de votre employeur**

*Veillez s'il vous plaît nous indiquer si vous êtes d'accord ou pas d'accord avec les propositions suivantes :*

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord ni pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Les valeurs de mon organisation sont en accord avec ce que je valorise dans la vie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Il y a une bonne adéquation entre ce que mon travail m'offre et ce que je recherche dans un emploi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les éléments que je recherche dans un emploi se retrouvent dans mon job actuel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'adéquation entre les exigences de mon travail et mes compétences personnelles est très bonne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



### 11. Résultats de votre travail

**Cette section couvre des thèmes liés à vos résultats de travail, notamment en termes de qualité, d'atteinte des objectifs ou encore d'aide fournie à vos collègues.**

*Veillez s'il vous plaît nous indiquer si vous êtes d'accord ou pas d'accord avec les propositions suivantes :*

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord ni pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
J'effectue mes tâches efficacement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'obtiens de bons résultats par rapport à mes objectifs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La qualité de mon travail est élevée	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je prends l'initiative de commencer de nouvelles tâches lorsque j'ai terminé celles que je dois faire	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je fais plus que ce qui est attendu de moi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



## 11. Résultats de votre travail (II)

**Cette section couvre des thèmes liés à vos résultats de travail, notamment en termes de qualité, d'atteinte des objectifs ou encore d'aide fournie à vos collègues.**

*Veillez s'il vous plaît nous indiquer si vous êtes d'accord ou pas d'accord avec les propositions suivantes :*

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord ni pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Je cherche activement des façons d'améliorer ma performance au travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'aide les autres collègues lorsqu'ils-elles ont été absent.e.s	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je me porte volontaire pour des activités qui ne sont pas formellement liées à mon poste	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'aide les autres collègues lorsqu'ils-elles sont surchargé.e.s	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



UNIL | Université de Lausanne

## 12. Vos informations personnelles

***Pour terminer, nous souhaitons obtenir quelques informations personnelles vous concernant***

Quel est votre âge ?

- Moins de 20 ans
- 20 à 29 ans
- 30 à 39 ans
- 40 à 49 ans
- 50 à 59 ans
- 60 ans et plus

Quel est votre genre ?

- Femme
- Homme
- Non binaire

Avez-vous un (des) enfant(s) à la maison dont vous devez vous occuper ?

- Oui
- Non

Quel est le plus haut niveau de formation que vous avez terminé ?

- École obligatoire
- Apprentissage
- Maturité professionnelle
- Gymnase
- Brevet fédéral/diplôme fédéral/école supérieure
- Université/EPF/HES/HEP
- Autre (veuillez préciser)

Depuis combien de temps travaillez-vous pour votre employeur actuel ?

- Moins d'un an
- De 1 an à moins de 3 ans
- De 3 ans à moins de 5 ans
- De 5 ans à moins de 10 ans
- Plus de 10 ans

Quel est votre fonction ? (plusieurs réponses possibles)

- Cadre hiérarchique avec subordonné.e.s
- Membre de la direction
- Responsable RH

Dans quel secteur votre organisation est-elle active ?

- Secteur privé
- Secteur public
- Autre (p. ex., organisations internationales, ONG, associatif, etc.)

Quel est votre taux d'occupation professionnelle ?

- 100%
- 80-99%
- 50-79%
- Moins de 50%



**UNIL** | Université de Lausanne

Avez-vous des commentaires et/ou des suggestions dont vous aimeriez nous faire part concernant notre enquête ?