UNIVERSITÉ DE TOURS

ÉCOLE DOCTORALE « Sciences de la Société : Territoires, Économie et Droit »
LABORATOIRE VALLOREM EA 6296

THÈSE présentée par :

Adeline MBEY SENDEGUE

soutenue le : **19 décembre 2023**

pour obtenir le grade de : **Docteur de l'Université de Tours**
Discipline/ Spécialité : Sciences de Gestion

L'influence du télétravail sur le processus d'identification des collaborateurs à leur équipe de travail

Une étude longitudinale auprès d'équipes hybrides françaises

THÈSE dirigée par :

Mme Séverine VENTOLINI	Professeure des Universités, Université de Tours

RAPPORTEURS :

M. Emmanuel ABORD DE CHATILLON	Professeur des Universités, Université Grenoble Alpes
Mme Frédérique CHÉDOTEL	Professeure des Universités, Université d'Angers

PRÉSIDENT DU JURY :

M. Marc DUMAS	Professeur des Universités, Université Bretagne Sud

---

JURY :

M. Emmanuel ABORD DE CHATILLON	Professeur des Universités, Université Grenoble Alpes
Mme Frédérique CHÉDOTEL	Professeure des Universités, Université d'Angers
M. Marc DUMAS	Professeur des Universités, Université Bretagne Sud
Mme Annabelle HULIN	Professeure des Universités, Université de Tours
Mme Séverine VENTOLINI	Professeure des Universités, Université de Tours

L’université n’entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse. Ces opinions doivent être considérées comme propres à l’auteur.

« I learned that courage was not the absence of fear, but the triumph over it » Nelson Mandela.

« Le succès n'est pas la clé du bonheur. Le bonheur est la clé du succès. Si vous aimez ce que vous faîtes, vous réussirez » Albert Schweitzer.

Remerciements

Tout au long de mes années d'études, s'il y a bien un enseignement que je peux retenir, c'est que dans la vie, comme dans un projet de construction, rien ne se bâtit seul, tout n'est que co-construction avec autrui. Bien que la réalisation de cette thèse ait constitué un travail personnel, sa construction et son aboutissement demeurent le fruit de nombreuses coopérations avec des personnes que je tiens à remercier sincèrement.

Je remercie l'Université de Tours pour ces huit années d'étude réalisées au sein de la Faculté de Droit, d'Économie et des Sciences Sociales. J'y suis entrée étudiante, tout juste bachelière, et j'en ressors docteure. Je ne saurais exprimer tout ce que cette institution représente pour moi, tous les souvenirs que j'ai eus, toutes les rencontres que j'ai faites.

Du côté de cette Université, je tiens d'abord à remercier Séverine Ventolini, ma directrice de thèse, d'avoir accepté de m'encadrer pendant ces années de recherche. Merci Séverine pour tes conseils et ton encadrement depuis le Master 2. Tu as su écouter mes choix, me protéger, me guider, m'encourager et me rappeler mes priorités tout au long de mon parcours en tant qu'apprentie-chercheuse. Réaliser ce projet sous ta direction a été un réel exercice de développement professionnel comme personnel pendant lequel j'ai pu gagner en maturité, expériences et compétences.

Je remercie également les membres du laboratoire VALLOREM, toute l'équipe administrative et enseignante de l'IAE Tours Val de Loire pour les bons moments passés ensemble dans la salle de pause ou lors des séminaires. Merci pour vos conseils constructifs et bienveillants, vos encouragements et votre soutien tout au long de ce cursus universitaire. Je pense à Véronique Des Garets, que je remercie de m'avoir entraîné lors des auditions pour l'obtention de la bourse doctorale. Je remercie Adama Ndiaye d'avoir cru en moi depuis le Master, ainsi que pour sa disponibilité à tout moment. Enfin, je remercie l'ensemble des membres de l'axe 1 du laboratoire pour leurs conseils et retours lors de mes présentations : je pense notamment à Annabelle Hulin, Élise Bonneveux, Tiphaine Lebègue et Arthur Caré-Famchon.

Mes remerciements vont également aux collègues doctorants, ATER, contrats d'enseignements, que j'ai rencontrés tout au long de cette aventure, que ce soit à l'Université de Tours ou dans les différentes manifestations scientifiques. Ils ont su m'écouter, me conseiller et me soutenir. Nous avons partagé des moments joyeux et parfois moins joyeux, desquels j'ai su me forger une belle expérience. Un petit clin d'œil à Hélène et Ilyass : merci de votre écoute et disponibilité.

Je remercie sincèrement les membres de mon jury pour leur disponibilité et d'avoir consacré une partie de leur temps à l'examen de mon travail de recherche : Mme Frédérique Chédotel et M. Emmanuel Abord de Chatillon d'être mes rapporteurs de thèse. Je remercie également Mme Annabelle Hulin et M. Marc Dumas d'avoir accepté de prendre part à mon jury afin de me permettre de bénéficier de leur expérience.

J'ai également une gratitude profonde envers les organisations qui m'ont fait confiance, en me donnant accès à leurs équipes afin que je puisse les étudier. Je pense notamment à Grégory, Benoît, Catherine et Mylène ainsi qu'à Jean-Christophe, qui m'ont facilité cet accès. Je remercie tous les managers et collaborateurs qui ont accepté de répondre à mes questions lors de mes différentes phases d'entretiens. Sans leur confiance et sincérité, ce travail n'aurait jamais pu être réalisé.

Je remercie toute l'équipe de la Smart Base RH de m'avoir également accompagné tout au long de ce parcours de combattant, que ce soit dans la recherche de terrains d'étude mais également au travers des différents conseils qu'ils ont pu me donner ou des échanges informels que nous avons pu avoir. Mes pensées vont particulièrement à Bruno Chevassu, Christophe Bon, Frédéric Valaize, Benoît Pontroué et Nicolas Hallais. J'ai été ravie d'avoir été à vos côtés en tant que secrétaire de la SBRH et animatrice des Happy RH sur la chaîne Youtube.

Au-delà de cet environnement académique et professionnel, l'entourage familial et amical a constitué une source d'énergie inépuisable qui a contribué à l'aboutissement de ce travail.

J'adresse donc ma profonde reconnaissance à mes parents Sophie et Mathias, ainsi qu'à mes frères et sœurs : Angèle, Cécile, Félicité, Serge, Christian et Angélica pour le soutien quotidien qu'ils ont pu m'apporter de près comme de loin tout au long de mon cursus universitaire, et particulièrement lors de cette thèse. Maman, Papa, Angèle, Cécile et Angélica : merci de croire en moi, merci pour vos encouragements et vos prières quotidiennes. Je me suis éloignée de vous en partant en étude, mais vous avez toujours été là, quelles que soient les difficultés que je traverse, vous avez toujours su quoi dire en retour pour me remonter le moral.

Papa, je te dédie cette thèse en guise de reconnaissance pour les valeurs du travail que tu nous as inculquées. C'est de toi que je tiens ma droiture, mon honnêteté, ma rigueur, ma discrétion, mon empathie, mon altruisme ainsi que mon professionnalisme. Tu as toujours été une référence et une figure forte pour moi, ton parcours de vie m'a énormément inspiré pour surmonter les difficultés et réussir cette épreuve qu'est le doctorat.

Maman, merci pour les belles valeurs humaines que tu m'as transmises. C'est de toi que je tiens cette gentillesse, ce dévouement, cette persévérance et cette douceur. Tu es un soutien infaillible et une vraie source d'énergie positive. Je me rappelle encore de nos appels de deux heures sur WhatsApp, pendant lesquels tu me remontais le moral en me rappelant la personne que je suis avec des anecdotes de mon enfance.

Féli, Serge et Christian : merci de votre présence malgré les villes qui nous séparent. Vous êtes toujours disponibles à n'importe quelle heure pour m'écouter dans les moments joyeux comme tristes. Votre réactivité, votre capacité d'écoute et votre soutien ont été d'une très grande aide pour moi dans l'aboutissement de ce travail de longue haleine.

Je tiens également à remercier tous mes proches, amis ainsi que ma belle-famille pour leur contribution de près comme de loin à la réussite de ce projet de recherche. Merci Cécile, Magali, Isabelle et Hélène pour les relectures et encouragements.

Enfin, je tiens à remercier chaleureusement mon compagnon Arthur pour son soutien et son accompagnement dans cette épreuve qu'a constitué cette recherche doctorale, mais également pour la relecture de mon manuscrit de thèse. Arthur, mon « supporter numéro un », comment exprimer toute ma gratitude et mon amour en quelques phrases alors que cela fait tant d'années que tu es à mes côtés. Eh bien, saches que tu es une personne profondément bienveillante, gentille, patiente, avec une grande maturité, empathie et capacité d'écoute. Sans toi, sans tes conseils, je ne sais pas si j'aurai pu arriver au bout de ce long projet. Merci de ta disponibilité, ta présence, et ton soutien infaillible. Tu as été plus qu'un ami et une famille pour moi : tu as été un guide, un coach, un évaluateur et un relecteur. Tu m'accompagnes dans chaque étape de ma vie, dans chaque projet, dans des moments de tristesse comme de joie. Merci d'avoir cru en moi dès la première fois que tu as posé ton regard sur moi, et surtout merci d'avoir contribué à faire de moi la femme que je suis devenue aujourd'hui.

Résumé

Le télétravail et le travail hybride ne sont pas de nouvelles formes de travail, mais depuis la crise de la Covid-19, ces pratiques se sont installées dans la vie professionnelle de nombreux employés (Eurofound, 2023a). Elles ont suscité des réflexions autour de la nature des tâches effectuées, de l'intégration des technologies numériques dans le travail, de la productivité, de la santé et du bien-être au travail ainsi que de l'équilibre vie professionnelle - vie privée. De nombreuses recherches ont souligné les bienfaits du télétravail pour les salariés et les employeurs (Vayre, 2019). Toutefois, ses limites ne sont pas négligeables, s'agissant de la perte du lien social, de la cohésion d'équipe et du sentiment d'appartenance à l'équipe. Les situations d'isolement et les difficultés de régulation engendrées par le télétravail, dans ce contexte pandémique, ont eu un effet sur le délitement des collectifs de travail (Benedetto-Meyer, 2023).

La dispersion géographique des membres de l'équipe et les difficultés relatives au contexte virtuel entravent la construction d'une identification à l'équipe, essentielle pour la motivation au travail et l'efficacité de l'équipe (Von Thülen et Hartl, 2021). Ainsi, le besoin d'appartenance est plus important dans les équipes qui télétravaillent que dans les équipes traditionnelles (Robert et You, 2018). Or, très peu d'études se sont intéressées à l'identification en situation de télétravail. Devant ce constat, notre recherche vise à comprendre l'influence du télétravail sur le processus d'identification des collaborateurs à leur équipe. Pour cela, nous mobilisons une méthodologie qualitative longitudinale, par étude de cas enchâssés. Huit équipes appartenant aux entreprises du tertiaire constituent notre périmètre empirique de recherche.

Nos résultats ont mis en lumière quatre apports majeurs. Premièrement, nous avons relevé des facteurs d'identification, d'ordres individuels, collectifs, managériaux et organisationnels dans les équipes hybrides. Puis, en dehors de l'équipe comme groupe social, nous avons mis en évidence d'autres cibles d'identification tels que le service de rattachement, le responsable d'équipe, l'organisation ou des groupes d'affinité. Par ailleurs, nous avons proposé une typologie des parcours d'identification des membres d'équipes sur les trois périodes étudiées : présentiel, distanciel et hybride. Quatre profils d'individus ont été délimités : les fidèles, les optimistes, les désorientés et les détachés. Enfin, nos résultats montrent qu'en plus des facteurs relevés par Huettermann, Doering et Boerner (2017), la qualité relationnelle et la proximité perçues sont essentielles pour le développement du processus d'identification dans les équipes hybrides.

Mots clés : Télétravail ; équipes virtuelles ; équipes hybrides ; identification à l'équipe, théorie de l'identité sociale, théorie de la catégorisation sociale.

Abstract

Teleworking and hybrid working are not new forms of work, but since the Covid-19 crisis, these practices have become established in the working lives of many employees (Eurofound, 2023). They have prompted reflection on the nature of the tasks performed, the integration of digital technologies into work, productivity, health and well-being at work, and work-life balance. Many research studies have highlighted the benefits of teleworking for employees and employers (Vayre, 2019). However, its limitations are not negligible, in terms of the loss of social ties, team cohesion and the sense of belonging to the team. The isolation and regulatory difficulties generated by teleworking in this pandemic context have had an effect on the disintegration of work collectives (Benedetto-Meyer, 2023).

The geographical dispersion of team members and the difficulties associated with the virtual context hinder the construction of team identification, which is essential for motivation at work and team effectiveness (Von Thülen and Hartl, 2021). For example, the need for belonging is greater in teleworking teams than in traditional teams (Robert and You, 2018). However, very few studies have looked at identification in a teleworking situation. Given this observation, our research aims to understand the influence of teleworking on the process by which employees identify with their team. To do this, we use a longitudinal qualitative methodology, based on embedded case studies. Eight teams from to service sector companies make up the empirical scope of our research.

Our results highlighted four major contributions. Firstly, we identified individual, collective, managerial and organisational identification factors in hybrid teams. Then, apart from the team as a social group, we highlighted other identification targets such as the department to which the team reports, the team manager, or the small affinity group. In addition, we proposed a typology of the identification paths of team members over the three periods studied: face-to-face, distance and hybrid. Four individual profiles were defined: the loyal, the optimistic, the disorientated and the detached. Finally, our results show that in addition to the factors identified by Huettermann, Doering and Boerner (2017), perceived relational quality and perceived closeness are essential for the development of hybrid teams identification process.

Keywords: Telework; virtual teams; hybrid teams; team identification, social identity theory, social categorisation theory.

Sommaire

Remerciements 6

Résumé 9

Abstract 10

Sommaire 11

Liste des figures 15

Liste des tableaux 18

Introduction générale de la thèse 1

Partie 1 : Le processus d'identification dans les équipes dispersées par le télétravail 12

Chapitre 1 : La dynamique des équipes dispersées par le télétravail 14

Section 1 : L'équipe de travail et le travail d'équipe 18

1. Les équipes de travail comme des entités dynamiques 19
2. Travail d'équipe et collaboration 28
3. Pratiques et comportements limitatifs du travail d'équipe 35

Section 2 : Les équipes dispersées par le télétravail 39

1. Le télétravail : une forme de travail populaire, mais une définition large 41
2. Les incidences du télétravail pour les salariés et les organisations 54
3. Enjeux et défis des équipes dispersées par le télétravail 62

Chapitre 2 : L'influence du télétravail sur le processus d'identification dans un contexte organisationnel 72

Section 1 : Les contours de l'identification à l'équipe dans un contexte organisationnel 76

1. Identité et identification à l'équipe par le prisme de la théorie de l'identité sociale 77
2. Foyers et formes d'identification dans un contexte organisationnel 85
3. Le processus d'identification à l'équipe dans un cadre organisationnel 89

Section 2 : Le processus d'identification à l'équipe en situation de télétravail 101

1. Distance et identification dans les équipes dispersées par le télétravail 102

2. Développer et renforcer l'identification dans les équipes dispersées par le télétravail 105

Partie 2 : Méthodologie de la recherche et étude exploratoire 115

Chapitre 3 : De l'épistémologie à la méthodologie de la recherche 116

Section 1 : Architecture de la thèse 119

1. Le positionnement épistémologique 122

2. Questions méthodologiques et recherche qualitative en deux temps 131

Section 2 : Méthodes de collecte et d'analyse des données 143

1. Stratégie d'accès au terrain 143

2. Outils de collecte de données 154

3. L'analyse et le traitement des données 160

Chapitre 4 : Étude exploratoire : le fonctionnement des équipes dispersées par le télétravail 181

Section 1 : Contexte de l'étude exploratoire et présentation des terrains étudiés 183

Section 2 : Résultats de l'étude exploratoire 189

1. Une transformation organisationnelle et managériale par le télétravail 189

2. Un sentiment de perte de repères et du lien social dans les équipes nouvellement hybrides depuis mars 2020 196

3. Discussion des résultats exploratoires 200

Partie 3 : Présentation et analyse des résultats de l'étude longitudinale : le cas des équipes hybrides françaises 206

Chapitre 5 : Le processus d'identification dans les équipes hybrides françaises 207

Section 1 : Le cas des équipes de Mondial Assistance 211

1. Présentation du terrain Mondial Assistance et des modalités de télétravail 211

2. La communication et l'entraide au cœur du travail d'équipe et du lien social dans les équipes de Mondial Assistance 218

3. Les étapes de l'identification à l'équipe chez Mondial Assistance 224

Section 2 : Le cas des équipes de O3 Experts 244

1. Présentation du terrain O3 Experts et modalités de télétravail 244
2. La communication, la clé du travail d'équipe et du lien social chez O3 Experts 253
3. Les étapes de l'identification à l'équipe chez O3 Experts 258
Section 3 : Le cas des équipes de Denki 276
1. Présentation du terrain Denki et des modalités de télétravail 276
2. La communication, l'essence de l'équipe et du travail d'équipe chez Denki 283
3. Les étapes de l'identification à l'équipe chez Denki 288
Synthèse comparative du processus d'identification dans les cas 305
Chapitre 6 : Discussion des résultats, limites, contributions et recommandations managériales 313
Section 1 : Discussion des résultats de l'étude longitudinale 315
1. Des effets bénéfiques et néfastes du télétravail hybride dans les équipes 316
2. Les facteurs d'identification dans les équipes hybrides 317
3. Le déplacement de l'identification vers divers groupes sociaux 323
4. Oscillation de l'identification au fil des périodes 325
5. Processus d'identification à une équipe hybride 326
Section 2 : Limites, contributions et recommandations managériales 329
1. Limites et perspectives de recherche 329
2. Contributions de la recherche 332
3. Recommandations managériales 334
Conclusion générale de la thèse 338
Conclusion personnelle de la thèse 341
Références bibliographiques 342
Liste des annexes 391
Annexe 1 : Guide d'entretien de la phase exploratoire - salarié (2021)**Erreur ! Signet non défini.**
Annexe 2 : Guide d'entretien de la phase exploratoire – manager (2021)**Erreur ! Signet non défini.**

Annexe 3 : Guide d'entretien de la phase de focalisation – salariés (2022)**Erreur ! Signet non défini.**

Annexe 4 : Guide d'entretien de la phase de focalisation - manager (2022)**Erreur ! Signet non défini.**

Annexe 5 : Guide d'entretien de la phase de validation - salariés (2023)**Erreur ! Signet non défini.**

Annexe 6 : Guide d'entretien de la phase de validation - managers (2023)**Erreur ! Signet non défini.**

Annexe 7 : Échantillon de la phase exploratoire (2021) ..... **Erreur ! Signet non défini.**

Annexe 8 : Échantillon de la phase de focalisation (2022) ..... **Erreur ! Signet non défini.**

Annexe 9 : Échantillon de la phase de validation (2023)..... **Erreur ! Signet non défini.**

Annexe 10 : Nombre d'entretiens par individu de 2021 à 2023 ..... **Erreur ! Signet non défini.**

Annexe 11 : Arborescence du codage Nvivo ..... **Erreur ! Signet non défini.**

Annexe 12 : Arborescence du codage longitudinal des phases de focalisation (2022) et de validation (2023) ..... **Erreur ! Signet non défini.**

Annexe 13 : Exemple de retranscription – phase exploratoire (2021)**Erreur ! Signet non défini.**

Annexe 14 : Exemple de retranscription - phase de focalisation (2022)**Erreur ! Signet non défini.**

Annexe 15 : Exemple de retranscription - phase de validation (2023)**Erreur ! Signet non défini.**

Annexe 16 : Questionnaire sur l'identification à l'équipe (2023)... **Erreur ! Signet non défini.**

Annexe 17 : Liste des travaux (2020 à 2023)..... **Erreur ! Signet non défini.**

Annexe 18 : Ma Thèse en BD 392

Liste des figures

Figure 1 : Démarche abductive de réflexion et de construction de la recherche (Partie 1)..... 10
Figure 2 : Architecture de la thèse (Partie 1)..... 11
Figure 3 : Processus abductif de réflexion et de construction de la recherche (Chapitre 1) ... 13
Figure 4 : Processus à l'origine de la performance des équipes..... 25
Figure 5 : Styles de management de Blake et Mouton (1964) 27
Figure 6 : Facteurs et comportements contre-productifs du travail d'équipe..... 36
Figure 7 : Schéma des équipes hybrides 40
Figure 8 : Catégorisation du télétravail en fonction du lieu d'exercice du travail 48
Figure 9 : Les éléments de base, les sous-éléments et les caractéristiques du travail hybride 52
Figure 10 : Processus abductif de réflexion et de construction de la recherche (Chapitre 2) . 71
Figure 11 : Les différentes formes d'identification en fonction de leur degré d'intensité..... 87
Figure 12 : Les étapes du processus d'identification à l'équipe..... 96
Figure 13 : Modèle de la proximité perçue de Wilson et al. (2008)..... 109
Figure 14 : Modèle de proximité perçue d'O'Leary et al. (2014) 110
Figure 15 : Démarche abductive de réflexion et de construction de la recherche (Partie 2). 114
Figure 16 : Architecture de la thèse (Partie 2)..... 115
Figure 17 : Parcours du chercheur et cheminement de la recherche..... 121
Figure 18 : Trois domaines imbriqués du réalisme critique de Bhaskar (2008) 123
Figure 19 : Modes de raisonnement et connaissance scientifique..... 130
Figure 20: Les différents design de l'étude de cas 138
Figure 21 : Phases de collecte des données..... 145
Figure 22 : Quatre questions guidant la constitution d'un échantillon de recherche 147
Figure 23 : Synthèse de la collecte de la phase exploratoire (2021) 151
Figure 24 : Synthèse des collectes de la phase de focalisation (2022) et de validation (2023) 152
Figure 25 : Évolution du sentiment d'appartenance sur les trois périodes de l'étude..... 157
Figure 26 : Design exploratoire dans une perspective de méthodologie mixte..... 159
Figure 27 : Carte cognitive GitMind - management des équipes hybrides (collecte de janvier à mai 2022)..... 165
Figure 28 : Représentation du principe de déstructuration-restructuration d'un corpus..... 168
Figure 29 : Représentation de l'aborescence Nvivo – codage des entretiens de la collecte de 2022..... 170

Figure 30: Phases temporelles et chronologiques de l'étude longitudinale 172
Figure 31 : Comprendre l'évolution du processus d'identification à l'équipe dans le temps 173
Figure 32: Comprendre la construction ou le renforcement de l'identification à l'équipe dans le temps 173
Figure 33 : Exemple d'une analyse longitudinale des données (équipe 1 - Mondial Assistance) 175
Figure 34 : Architecture de la recherche (Partie 3) 206
Figure 35: Identité de l'équipe 1 de Mondial Assistance 215
Figure 36 : Identité de l'équipe 2 de Mondial Assistance 217
Figure 37 : Exemple d'une analyse longitudinale des données (équipe 1 - Mondial Assistance) 230
Figure 38 : Facteurs influençant l'identification dans les équipes de Mondial Assistance ... 231
Figure 39 : Groupes d'appartenance chez Mondial Assistance 233
F**igure 40** : Identification de VAL-MA-E1-CA1 en présentiel, distanciel et hybride 236
Figure 41 : Identification de VAL-MA-E1-CA9 en présentiel, distanciel et hybride 237
Figure 42 : Identification de VAL-MA-E2-CA3 en présentiel, distanciel et hybride 239
Figure 43 : Identité de l'équipe 1 de O3 Experts 248
Figure 44: Identité de l'équipe 2 249
Figure 45 : Identité de l'équipe 3 de O3 Experts 251
Figure 46 : Exemple d'un processus d'identification chez O3 Experts (équipe 3) 264
Figure 47 : Les facteurs d'identification chez O3 experts 265
Figure 48 : Groupes d'appartenance chez O3 Experts 267
Figure 49 : Identification de VAL-O3-E3-GP9 en distanciel et hybride 269
Figure 50 : Identification de VAL-O3-E1-CD2 en présentiel, distanciel et hybride 271
Figure 51 : Identité de l'équipe 1de Denki 279
Figure 52 : Identité de l'équipe 2 de Denki 281
Figure 53 : Identité de l'équipe 3 de Denki 282
Figure 54 : Exemple d'un processus d'identification chez Denki (équipe 2) 293
Figure 55 : Les facteurs d'identification chez Denki 294
Figure 56 : Groupes d'appartenance chez Denki 295
Figure 57 : Identification de VAL-DE-E3-CC9 en présentiel, distanciel et hybride 297
Figure 58 : Identification de VAL-DE-E2-CC6 en distanciel et hybride 299
Figure 59 : Identification de VAL-ED-E2-CC5 en présentiel, distanciel et hybride 300
Figure 60 : Foyers d'identification relevés auprès des équipes hybrides 307

Figure 61 : Profils d'identification en fonction de leur degré d'intensité (hybride) 308
Figure 62 : Processus d'identification dans les équipes hybrides 309
Figure 63 : Modèle de l'influence du télétravail sur le processus d'identification dans les équipes hybrides 310

Liste des tableaux

Tableau 1 : Caractéristiques communes aux équipes de travail (Mucchielli, 2019)..... 21
Tableau 2 : Étapes de la crise de la Covid-19 51
Tableau 3 : Différents scénarii du travail hybride..... 54
Tableau 4 : Synthèse des incidences du télétravail pour l'organisation et le salarié 61
Tableau 5 : Synthèse des facteurs et conséquences de l'identification..... 95
Tableau 6 : Paradigmes épistémologiques en Sciences de Gestion 125
Tableau 7 : Application concrète de la méthode de cas de Yin (2003, 2009)..... 135
Tableau 8 : Différentes catégories d'études de cas (Yin, 2003, 2009 et Stake, 1995)..... 137
Tableau 9 : Présentation des cas: les équipes dispersées par le télétravail 139
Tableau 10 : Application concrète des caractéristiques d'une étude longitudinale 140
Tableau 11 : Différents types d'échantillonnage qualitatif par cas multiples (ou multi-cas) 147
Tableau 12 : Nombre d'entretiens réalisé par individu de 2021 à 2023 153
Tableau 13 : Thématiques des guides d'entretiens des trois phases de collecte de données 157
Tableau 14 : Dimensions et items de l'identification à l'équipe..... 159
Tableau 15 : Exemple d'anonymisation des entretiens sur les trois phases de collecte 162
Tableau 16 : Exemple d'une fiche de synthèse d'une responsable d'équipe (2021) 162
Tableau 17 : Typologie des approches visant l'étude des évolutions d'un phénomène 171
Tableau 18 : Validité et fiabilité des études de cas qualitatives..... 177
Tableau 19 : Caractéristiques des répondants de l'étude exploratoire (2021) 187
Tableau 20 : Synthèse de la trame du guide d'entretien de la phase exploratoire 188
Tableau 21 : Synthèse comparative du cadre contextuel des entreprises étudiées..... 188
Tableau 22 : Synthèse comparative de la collaboration au sein des équipes dispersées par le télétravail..... 199
Tableau 23 : Caractéristiques des répondants de l'équipe 1 de Mondial Assistance (2022) 214
Tableau 24 : Caractéristiques des répondants de l'équipe 1 de Mondial Assistance (2023) 214
Tableau 25 : Caractéristiques des répondants de l'équipe 2 de Mondial Assistance (2022) 216
Tableau 26 : Caractéristiques des répondants de l'équipe 2 de Mondial Assistance (2023) 216
Tableau 27 : Comparaison du fonctionnement des équipes de Mondial Assistance 217
Tableau 28 : Part des personnes selon leur profils d'identification chez Mondial Assistance 239
Tableau 29 : Synthèse comparaison du processus d'identification dans les équipes de Mondial Assistance..... 242

Tableau 30 : Caractéristiques des répondants de l'équipe 1 de O3 Experts (2022)..... 247
Tableau 31 : Caractéristiques des répondants de l'équipe 1 de O3 Experts (2023)..... 247
Tableau 32 : Caractéristiques des répondants de l'équipe 2 de O3 Experts (2022)..... 248
Tableau 33 : Caractéristiques des répondants de l'équipe 2 de O3 Experts (2023)..... 249
Tableau 34 : Caractéristiques des répondants de l'équipe 3 de O3 Experts (2022)..... 250
Tableau 35 : Caractéristiques des répondants de l'équipe 3 de O3 Experts (2023)..... 250
Tableau 36 : Comparaison du fonctionnement des équipes de O3 Experts..... 251
Tableau 37 : Part des personnes selon leur profils d'identification chez O3 Experts..... 271
Tableau 38 : Comparaison de l'identification dans les équipes de O3 Experts..... 273
Tableau 39 : Caractéristiques des répondants de l'équipe 1 de Denki (2022)..... 278
Tableau 40 : Caractéristiques des répondants de l'équipe 1 de Denki (2023)..... 278
Tableau 41 : Caractéristiques des répondants de l'équipe 2 de Denki (2022)..... 280
Tableau 42 : Caractéristiques des répondants de l'équipe 2 de Denki (2023)..... 280
Tableau 43 : Caractéristiques des répondants de l'équipe 3 de Denki (2022)..... 281
Tableau 44 : Caractéristiques des répondants de l'équipe 3 de Denki (2023)..... 282
Tableau 45 : Comparaison du fonctionnement des équipes de Denki..... 283
Tableau 46 : Part des personnes selon leur profils d'identification chez O3 Experts..... 301
Tableau 47 : Comparaison de l'identification dans les équipes de Denki..... 303
Tableau 48 : Facteurs d'identification dans les équipes hybrides..... 306
Tableau 49 : Synthèse des recommandations pratiques et managériales..... 337

Introduction générale de la thèse

« Les meilleures choses qui arrivent dans le monde de l'entreprise ne sont pas le résultat du travail d'un seul homme. C'est le travail de toute une équipe » Steve Jobs.

Depuis le 17 mars 2020, la crise de la Covid-19 a changé le regard porté sur le télétravail en bouleversant les pratiques professionnelles, contraignant ainsi les entreprises à réorganiser le travail de manière abrupte, rapide et profonde (Delfino et Van der Kolk, 2021 ; Fana et al., 2021 ; Tokarchuk, Gabriele et Neglia, 2021). Cette pratique a été déployée comme une solution pour assurer la continuité de l'activité économique au regard des contraintes sanitaires imposées pour la sécurité des travailleurs (Belzunegui-Eraso et Amaya, 2020). Historiquement, le télétravail en France était source de méfiance de la part des managers (Cahier et Canivenc, 2021). De plus, il n'était réservé qu'aux cadres supérieurs (télétravail élitiste) ainsi qu'à certains secteurs d'activité tertiarisés tels que les professions scientifiques ou intellectuelles, l'informatique ou les banques-assurances. En 2017, seuls 3% des salariés français pratiquaient régulièrement le télétravail au moins une fois par semaine, et 61% d'entre eux étaient des cadres (DARES, 2019). Malgré la faisabilité technologique, le télétravail n'était pas le mode organisationnel souvent choisi par les entreprises (Aguilera et al., 2016). L'une des raisons à ce constat était la peur des dirigeants de perdre le contrôle du fait de l'absence de visibilité du travail et du télétravailleur (Donzelot, 2023).

Le télétravail est devenu en quelques jours une modalité de travail systématique pour beaucoup de salariés : plus de 25% pour la France (DARES, 2020). Parmi ces télétravailleurs de la crise, plus de deux-tiers n'avaient jamais travaillé une seule journée en dehors de leur lieu habituel d'activité (Abord de Chatillon et al., 2020). Suite au premier confinement, la part des salariés concernés par le télétravail est passée de 30 % en novembre 2019 à 41% en mai 2020 (Malakoff Humanis, 2021), confrontant ainsi de nombreuses équipes au travail à distance. En janvier 2021, 7 télétravailleurs sur 10 dans le secteur privé le pratiquent régulièrement, sur un rythme de un à cinq jours par semaine (DARES, 2022). Finalement, selon le baromètre Télétravail et Organisation hybrides, 38% des salariés appartenant aux entreprises d'au moins 10 personnes, télétravaillent en décembre 2021 et 50% d'entre eux le font de manière officielle et contractualisée, contre un tiers avant la crise de la Covid-19 (Malakoff Humanis, 2022).

Le terme « télétravail » entretient une ambivalence passéiste avec le travail à domicile (Cahier et Canivenc, 2021). Contrairement au travail à domicile qui représente un statut particulier en

France, le télétravail est une modalité encadrée d'exercice du travail salarié, dont le domicile n'est que l'une des possibilités (Direction de l'information légale et administrative, 01 août 2022). Signifiant « travailler loin, travailler à distance », il désigne une activité professionnelle exercée hors des locaux de l'employeur, à temps plein ou partiel, grâce à l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC). Sa définition a été amendée par l'ordonnance Macron de 2017, qui lui retire le caractère de régularité afin d'attribuer un cadre juridique au télétravail occasionnel. Il peut être envisagé sans le support d'un contrat de travail ou d'un avenant à celui-ci. Enfin, il se met en place d'un commun accord entre l'employeur et le salarié, et en cas de refus, l'employeur doit motiver sa décision. L'article L.1222-9 du Code du travail en vigueur jusqu'à cette date définit le télétravail comme *« toute forme d'organisation dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est effectué par un salarié hors de ces locaux de façon volontaire, en utilisant les technologies de l'information et de la communication »* (Loi n°2021-1774 du 24 décembre 2021 – art-5).

Après deux années de télétravail à différents rythmes : à temps plein, suivi de phases de retour sur site partiel ou total pour une partie des collaborateurs, les termes « travail et organisation hybride » s'installent dans les discours RH. Ces termes désignent une organisation du travail qui se construit autour de plusieurs lieux : les différents locaux ou sites de l'entreprise, le domicile ou encore des tiers-lieux (ANACT, 2022). Le phénomène n'est cependant pas nouveau, puisque le télétravail est apparu dans les années 1970 avec la tertiarisation des activités (Taskin, 2003). Aujourd'hui, il existe une multitude de formes d'hybridité du travail, consistant à réaliser son travail en alternant télétravail et présentiel à différents rythmes : un ou plusieurs jours à distance (ANDRH, 2021). Cela peut très bien être au domicile du salarié, en coworking, en flex-office ou dans des tiers-lieux, etc. Ainsi, les équipes qui sont organisées de cette manière sont considérées comme hybrides, et collaborent aussi bien virtuellement qu'en face à face (Cheng, Azadegan et Kolfschoten, 2016), puis entretiennent des relations virtuelles au travers d'une utilisation intensive d'internet (Azadegan et Kolfschoten, 2014). Elles se retrouvent alors à l'intersection des équipes traditionnelles et des équipes purement virtuelles. Ce fonctionnement d'alternance du travail se développait déjà avant la crise et s'explique par l'accélération de la digitalisation, le développement de la mobilité et l'augmentation du nombre d'entreprises ayant plusieurs sites (ANACT, 2022).

Si initialement, le télétravail a constitué une réponse adaptée aux situations de confinement et de crise, il répond également à d'autres demandes de notre société, s'agissant de la volonté de réduire les coûts immobiliers pour les entreprises (Brunelle, 2009, 2010 ; Mann et Holdsworth,

2003), et les déplacements entre le lieu de travail et le domicile du salarié (Fernandez, Guillot et Marrauld, 2014 ; Haddon et Lewis, 1994 ; Taskin, 2003). Cette pratique a, par ailleurs permis de répondre aux attentes des salariés en termes d'équilibre vie professionnelle – vie privée (Aguilera et al., 2016 ; Hallin, 2020), d'autonomie (Pennequin, 2020 ; Ruiller, Dumas et Chédotel, 2017 ; Tremblay et Thomsin, 2012) et de concentration (Biron et Veldhoven, 2016). Le télétravail imposé a aussi été l'occasion pour les employeurs, souvent sceptiques jusque-là (Boell, Cecez-Kecmanovic et Campbell, 2016 ; Fernandez, Guillot et Marrauld, 2014), de prendre conscience de la faisabilité de cette modalité de travail et de ses bénéfices potentiels.

Toutefois, le télétravail a engendré des transformations organisationnelles accrues et indéniables, questionnant profondément la relation managériale (Diard et Hachard, 2021) et la relation entretenue par les salariés avec leur travail, le collectif ainsi que l'organisation. C'est notamment le cas lors de cette crise de la Covid-19, et plus particulièrement lors des périodes de confinement (Arnoux-Nicolas, 2022). Les télétravailleurs font face à l'isolement, à la fois professionnel et social (Dahmani et Elkebir, 2020 ; Ollivier, 2017), les conduisant à un sentiment de solitude. En étant isolés, ils sont susceptibles de souffrir d'une diminution de leur bien-être au travail, d'une augmentation du stress et d'une diminution de la satisfaction au travail (Charalampous et al., 2019 ; Itani et al., 2017). Éloignés de leur milieu professionnel, les télétravailleurs sont moins exposés aux normes, règles et valeurs de l'entreprise (Chênevert et al., 2023). Par conséquent, leur degré d'engagement ainsi que leur sentiment d'appartenance envers l'organisation sont diminués (Vayre, 2019 ; Zhang, 2016). Effectivement, on observe un délitement des collectifs de travail (Benedetto-Meyer, 2023, Guillaud et al, 2021) et du sentiment d'appartenance au collectif parce que la distance les coupe de leur environnement de travail, tout en réduisant les temps informels qui visent à façonner ce sentiment.

Selon la littérature, s'identifier à une équipe est plus complexe en situation de télétravail puisque les interactions sont limitées entre les membres de l'équipe (Jerry Fjermestad et Hiltz, 2000). La communication en télétravail va alors s'accompagner paradoxalement d'un risque d'étiolement des liens ainsi que des dynamiques collectives (Tiffon, 2021). De ce fait, le niveau d'identification à l'équipe des individus est généralement plus faible dans ces formes d'équipes par rapport aux équipes dites traditionnelles (Mannix, Griffith, et Neale, 2002). Et plus précisément pour Vayre (2019), l'identification et l'attachement dans le contexte organisationnel sont plus élevés chez les télétravailleurs hybrides que ceux à temps complet. Afin de comprendre l'évolution du sentiment d'appartenance en situation de télétravail, nous

avons choisi d'analyser le vécu des acteurs à travers l'évolution du processus d'identification de ces derniers à leur équipe de travail.

L'identification à l'équipe

Désormais largement diffusé en sciences sociales (psychologie, sociologie, etc.), le concept d'identification sociale est devenu un élément clé de la recherche en management des organisations pour expliquer divers phénomènes tels que la cohésion sociale (Tajfel, 1982 ; Turner, 1987), l'engagement (Pratt, 1998), la cognition collective (Pratt, 2000) ou encore la coopération (Chédotel, 2004 ; Van der Vegt et Bunderson, 2005). Elle est source de performance organisationnelle et représente la racine des comportements organisationnels : conformité, motivation, satisfaction des employés ou encore cohésion de groupe (Ashforth et Schinoff, 2016). Elle favorise également l'engagement, les comportements de citoyenneté et l'implication (Lee, Park et Koo, 2015 ; Park, Lee et Back, 2020). Elle augmente les comportements conformes à l'identité de groupe, contribue à la diminution des conflits (Fiol et O'Connor, 2005) et du turnover (Van Dick et al., 2004). Enfin, l'identification à l'équipe permet d'assurer la coopération et prévenir les processus négatifs de groupe (Huettermann, Doering et Boerner, 2017).

La notion d'identification suscite un réel intérêt académique depuis de nombreuses années (Ashforth et Mael, 1989). Elle apparaît comme un déterminant de l'engagement, qui en est une conséquence directe (Ashforth et Mael, 1989 ; Meyer et Herscovitch, 2001 ; Morrow, 1983 ; Van Dick et al., 2004). En somme, l'identification favorise l'intention d'action du salarié au profit de son organisation, en renforçant l'engagement organisationnel. Stimuler l'identification des salariés devient alors un moyen utilisé par les organisations afin de dynamiser l'engagement des collaborateurs. Par exemple, une identification négative est susceptible d'engendrer des logiques de résistance, induites par une volonté de défendre une identité dite menacée, pouvant ainsi conduire le salarié à ne plus agir dans l'intérêt de son organisation (Piderit, 2000).

L'identification étudie comment un individu acquiert le sentiment d'appartenance à un groupe social (Ashforth et Mael, 1989), pouvant très bien être une équipe de travail. L'individu tente alors de se définir en utilisant les mêmes caractéristiques que celles qu'il utilise pour définir le groupe auquel il s'identifie (Dutton, Dukerich et Harquail, 1994). Ce groupe a généralement une image positive dans le but de renforcer son estime de soi. L'identification à l'équipe correspond au fait qu'une personne ressente *« un attachement psychologique et un sentiment de faire partie de son équipe, se décrit avec les mêmes caractéristiques utilisées pour décrire*

son équipe, et se classe comme membre de son équipe » (Huettermann, Doering et Boerner, 2017, p.218). Dans le cadre de cette recherche, les théories de l'identité sociale (Tajfel, 1978, 1982) et de la catégorisation sociale (1985 ; 1987) permettront de mieux comprendre le concept d'identification à l'équipe. En effet, elles expliquent comment un individu construit son identité en liaison avec un ou plusieurs groupes auxquels il appartient, au travers d'un processus d'auto-catégorisation.

Enjeux et questionnements de recherche

Plusieurs enjeux managériaux sont sous-jacents à cette recherche. Tout d'abord, les enjeux associés à l'identification à l'équipe ou plus largement dans un contexte organisationnel sont nombreux (Djabi et Chanlat, 2014) : développer des attitudes positives au travers d'une forte identification (Dukerich, Golden et Shortell, 2002 ; Dutton, Dukerich et Harquail, 1994; Mael et Ashforth, 1992), la satisfaction et la motivation (Van Knippenberg et Van Schie, 2000), une coopération plus intense (Dutton, Dukerich et Harquail, 1994) ainsi que la réduction des intentions de quitter l'entreprise (Van Knippenberg et Van Schie, 2000). La crise de la Covid-19 a représenté une épreuve psychologique, sociologique et organisationnelle, et a constitué une opportunité pour faire évoluer les modes de travail et les organisations (Autissier, Peretti et Besseyre des Horts, 2021).

Concernant le télétravail, sa banalisation implique une organisation de l'hybridité du travail que les entreprises doivent mettre en place, et de nombreux questionnements surgissent : comment passer du télétravail au travail hybride ? Quels sont les impacts de ces nouvelles organisations sur les collaborateurs ? Comment travailler et manager à distance en tenant compte des contraintes qui y sont liées et des formes hybrides ? De plus, nous avons peu d'informations sur le développement et le maintien de cette identification dans le temps (Fiol et O'Connor, 2005). Autrement dit, comment l'identification d'un individu évolue dans le temps, sur des périodes différentes, notamment dans un contexte de changement, en l'occurrence le passage en télétravail introduit par la crise sanitaire. L'identification a-t-elle lieu par le simple fait d'affilier une personne à un groupe ? Le sentiment de faire partie d'une équipe se traduit-il nécessairement par une volonté de travailler en équipe avec les membres du groupe ? Comment une personne acquiert-elle le sentiment de faire partie d'une équipe, ainsi que la volonté de travailler avec les autres ? Quelles sont les composantes de l'identification à une équipe et les incidences de ces dernières sur les pratiques collectives ? Enfin, quel type de management favorise l'identification à l'équipe et le travail collaboratif ?

En travaillant à distance, les individus se retrouvent éloignés de leur environnement professionnel et sont confrontés à une faible fréquence d'interactions. Ainsi, ils peuvent avoir le sentiment d'être isolés. Or, l'isolement est négativement corrélé à l'identification, notamment organisationnelle, lorsque les collaborateurs travaillent à distance les uns des autres (Milton, Sinclair et Vakalahi, 2016). Par conséquent, l'identification est importante dans les équipes virtuelles puisqu'elle facilite la cohésion de groupe malgré le manque d'interaction en face à face (Fiol et O'Connor, 2005). Ces formes d'équipes sont moins visibles et donc moins saillantes en tant qu'entités attrayantes, tant pour les personnes internes qu'externes. De ce fait, les principales motivations d'identification dans ces environnements virtuels sont la valorisation de soi et la réduction de l'incertitude.

À notre connaissance, un nombre limité d'études s'est spécifiquement intéressé à l'influence du télétravail sur le processus d'identification des collaborateurs à leur équipe et aucune dans un contexte de crise sanitaire au travers d'une étude qualitative longitudinale de plusieurs cas simultanés. Or, comprendre le développement du processus d'identification à l'équipe est un enjeu majeur pour les organisations et les services de gestion des ressources humaines. En effet, alors que les collectifs se délitent, que les organisations ont besoin de salariés engagés, l'identification à une équipe de travail devient stratégique pour fidéliser les salariés (Lagarde, 2023) et favoriser la coopération des collaborateurs (Huettermann, Doering et Boerner, 2017). Le télétravail n'est pas une nouvelle pratique, mais il s'est installé progressivement dans les organisations, sous un format complet ou hybride et devient la norme pour les emplois dont les tâches peuvent s'y prêter. Il convient donc d'analyser en profondeur l'influence des nouveaux modes de travail en équipe et en particulier le travail hybride sur l'identification à l'équipe des individus.

Parce que l'ampleur du télétravail est récente, à ce jour, la littérature donne peu d'informations sur les effets de cette pratique sur l'identification des salariés à leur équipe. Ainsi, les études combinant les recherches sur l'identification dans les équipes dispersées par le télétravail sont peu nombreuses (Anttonen, 2018 ; Hakonen et Lipponen, 2007, 2008). Bien que le lien entre le télétravail et plusieurs résultats de l'équipe ait été mis en lumière, cela ne permet pas de comprendre en profondeur l'identification au collectif de travail. De plus, les travaux mobilisent généralement des données statistiques ou une approche hypothético déductive, et aucune ne s'est spécialement concentrée sur l'identification à une équipe de manière longitudinale, exceptées quelques recherches portant sur l'identification à une organisation (Michel et Jehn, 2003 ; Pratt, 2000). Nous soutenons que la recherche manque de compréhension générale de

l'évolution du processus d'identification dans un contexte de télétravail hybride. De ce fait, notre recherche propose, au travers d'une étude longitudinale, de mieux appréhender ce processus d'identification des membres d'équipe en télétravail. En effet, nous souhaitons étendre les connaissances en sciences de gestion, particulièrement en gestion des ressources humaines sur cette question. Pour ce faire, l'objectif de notre thèse vise à apporter des réponses à la problématique suivante : **Comment le télétravail influe sur le processus d'identification des collaborateurs à leur équipe ?**

Cette problématique générale se décline en trois sous questions de recherche, qui visent une meilleure compréhension des liens entre l'adoption du télétravail et l'évolution de l'identification des salariés à leur équipe.

- Quels sont les effets du télétravail sur l'identification à l'équipe et l'organisation ?
- Quels facteurs permettent de renforcer l'identification des collaborateurs d'une équipe télétravaillant de manière hybride ?
- Comment le manager peut-il favoriser l'identification à l'équipe ?

Pour répondre à notre problématique et nos questions de recherche, nous mobiliserons le concept d'identification sociale ainsi que les théories de l'identité sociale et de l'auto-catégorisation (Tajfel, 1978 ; Tajfel et Turner, 1979, 1986 ; Turner et al., 1987), qui tiennent leur origine de courants sociologique et psychologique. Nous complèterons ces travaux par les recherches présentant les différentes formes d'identification (Elsbach, 1999 ; Elstak et Van Riel, 2005 ; Humphreys et Brown, 2002 ; Kreiner et Ashforth, 2004), en fonction du degré d'attachement de l'individu à son groupe d'appartenance.

Méthodologie de recherche

Pour ce travail, nous avons eu recours à une approche de nature qualitative, par le biais d'entretiens semi-directifs, afin de comprendre « le pourquoi et le comment » des évènements dans des situations concrètes (Wacheux, 1996). Il s'agit, d'une part, de comprendre comment le télétravail peut influer sur le processus d'identification d'une personne à son équipe, et d'autre part pourquoi il peut éventuellement emporter des effets spécifiques sur les membres d'équipe. Notre vision se précise avec un positionnement majoritairement interprétativiste, qui nous conduit naturellement vers une recherche compréhensive puisqu'elle *« facilite une démarche ouverte de compréhension en profondeur d'un phénomène social en mutation »* (Gavard-Perret et al., 2018 ; Miles, Huberman et Saldaña, 2014 ; Volkoff, 2008). Nous adoptons un raisonnement abductif, où les connaissances théoriques et les données empiriques

s'enrichissent mutuellement (Charreire-Petit et Durieux, 2014 ; Dumez, 2013). Notre démarche est adossée à une étude longitudinale de plusieurs cas. En effet, nous avons mené une enquête exploratoire en 2021 auprès de huit équipes recourant au télétravail (six équipes hybrides et deux équipes intégralement virtuelles). Cette exploration nous a permis de focaliser notre recherche empirique sur l'étude du cas des équipes hybrides françaises. Ces équipes affichaient des problématiques intéressantes : dégradation du lien social, remise en question de la notion d'équipe et du collectif de travail puis délitement du sentiment d'appartenance à l'équipe. Dans un objectif d'approfondissement, nous avons conduit des entretiens auprès de huit équipes hybrides en 2022. Ces équipes ont été réinterrogées en 2023, puis nous avons soumis un questionnaire à vingt-huit collaborateurs dans l'objectif de compléter notre matériau empirique. Au total, quatre-vingt-quatre entretiens ont été réalisés en visioconférence de février 2021 à mars 2023 et analysés manuellement à l'aide du logiciel Nvivo version release 1.6.1. Afin de mieux expliquer et faciliter la compréhension de cette démarche abductive, nous proposons un schéma illustratif (**Figure 1**).

Principaux résultats et contributions

À ce jour, différents termes sont mobilisés dans la littérature pour caractériser le télétravail et peuvent apporter une ambiguïté dans la compréhension de cette notion. De surcroît, la littérature s'est davantage concentrée sur l'étude de l'identification dans une dimension organisationnelle plutôt qu'à une échelle plus petite de l'équipe. Par conséquent, notre thèse vise à apporter une clarté dans la définition du télétravail et du travail hybride ainsi qu'une clarification conceptuelle de l'identification à l'équipe.

Notre recherche nous a permis de relever des facteurs qui favorisent l'identification à une équipe en télétravail. Ces facteurs d'ordres individuels, collectifs (liés à l'équipe de travail), managériaux et organisationnels émergeant de notre étude empirique, mettent en évidence à la fois des éléments inédits, mais également des facteurs rejoignant ceux déjà étudiés dans la littérature. De ces grandes catégories découlent plusieurs nouveaux sous-facteurs : l'expérience collaborateurs et le soutien perçu des collègues en ce qui concerne la dimension individuelle, les expériences communes fondées sur les évènements émotionnels vécus collectivement ainsi que le partage de défis et challenges pour la dimension collective, les pratiques managériales focalisées sur la convivialité pour la dimension managériale et enfin, les conditions propres au télétravail ainsi que les pratiques de l'entreprise axées sur les activités collectives et inclusives. Par ailleurs, nous avons pu montrer que les membres d'équipes hybrides ne s'identifient pas systématiquement à leur équipe de travail, mais à d'autres cibles de référence dans leur

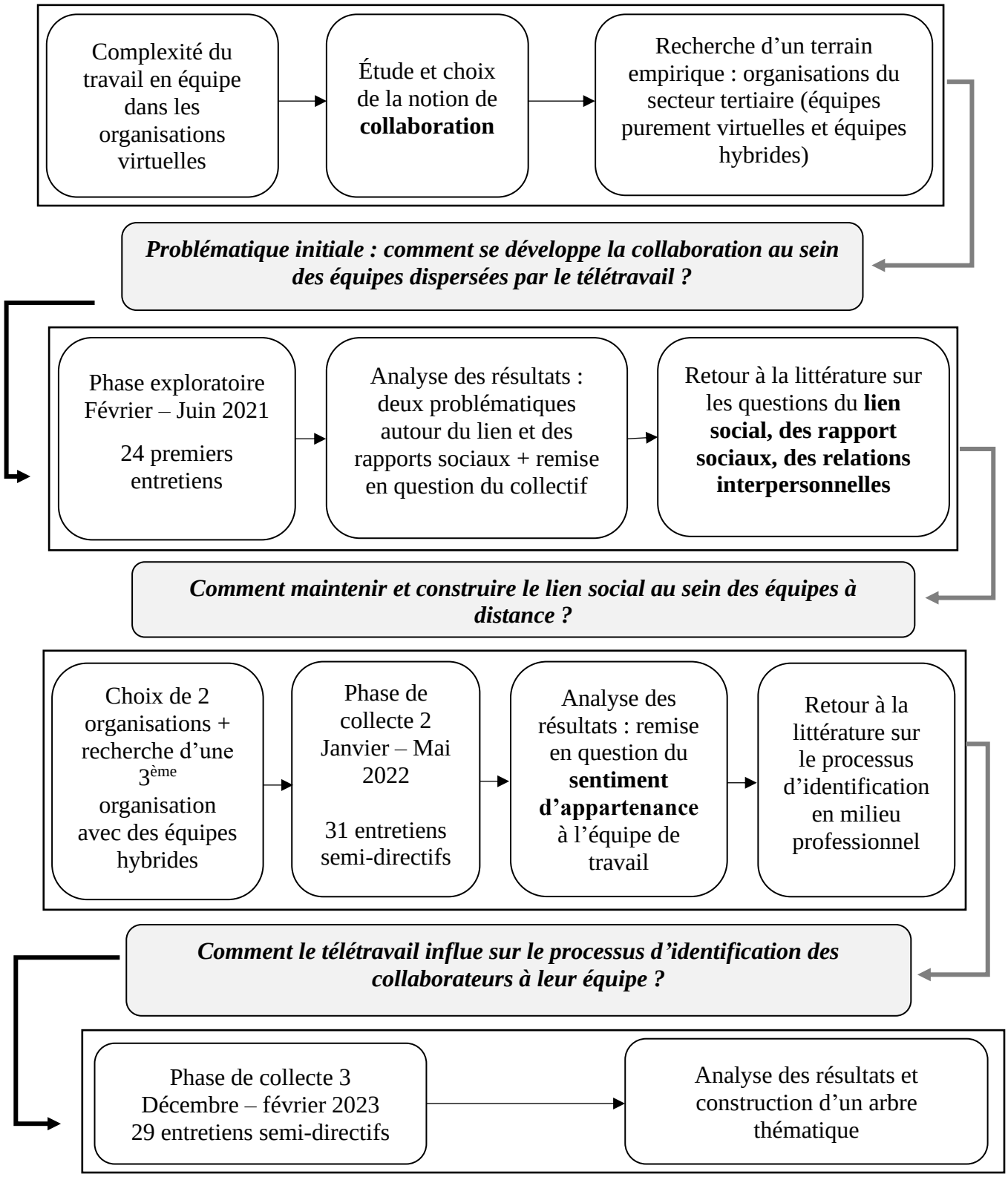
environnement professionnel : le service de rattachement, le responsable en charge de la gestion de l'équipe, l'organisation et les petits groupes d'affinités. Nous avons également pu démontrer que les processus d'identification ne sont pas linéaires, notamment puisqu'il existait quatre types de cheminement sur les trois périodes étudiées : présentiel (avant mars 2020), distanciel (mars 2020 à octobre 2021) et hybride (depuis novembre 2021). Enfin, l'étude du mode d'organisation hybride (caractéristique de la troisième période de notre étude), a mis en lumière la nécessité d'avoir une qualité relationnelle et un sentiment de proximité comme préalables à l'identification à une équipe.

Ces résultats, issus de notre étude longitudinale composée de quatre-vingt-quatre entretiens collectés sur trois phases, contribuent à plusieurs champs de la littérature en management et comportement organisationnel : l'identité et l'identification organisationnelle (Ashforth et Schinoff, 2016 ; Milton, Sinclair et Vakalahi, 2016 ; Subba, 2019), puis l'identification à l'équipe (Huettermann, Doering et Boerner, 2017), précisément dans un contexte de télétravail (Hakonen et Lipponen, 2007, 2008 ; Robert et You, 2018 ; Sivunen, 2006). Notre recherche permet également d'alimenter la connaissance sur les nouveaux modes de travail : télétravail et travail hybride (Kaplan et al., 2018 ; Meyer, Diard et Rost, 2022 ; Ollivier, 2017 ; Pontier, 2014 ; Sewell et Taskin, 2015) ainsi que sur les nouveaux rôles du manager à distance (Diard et Hachard, 2021 ; Diard, Hachard et Laroutis, 2022 ; Ruiller, Dumas et Chédotel, 2017), notamment dans la construction du processus d'identification (Huettermann et al., 2014).

En outre, l'originalité de notre thèse repose sur le design méthodologique : l'étude longitudinale de cas enchâssés avec des unités d'analyse multiples. Cette méthode est appropriée pour rendre compte de façon détaillée d'un processus organisationnel complexe comme l'identification, et permet de mieux saisir la réalité autour du phénomène.

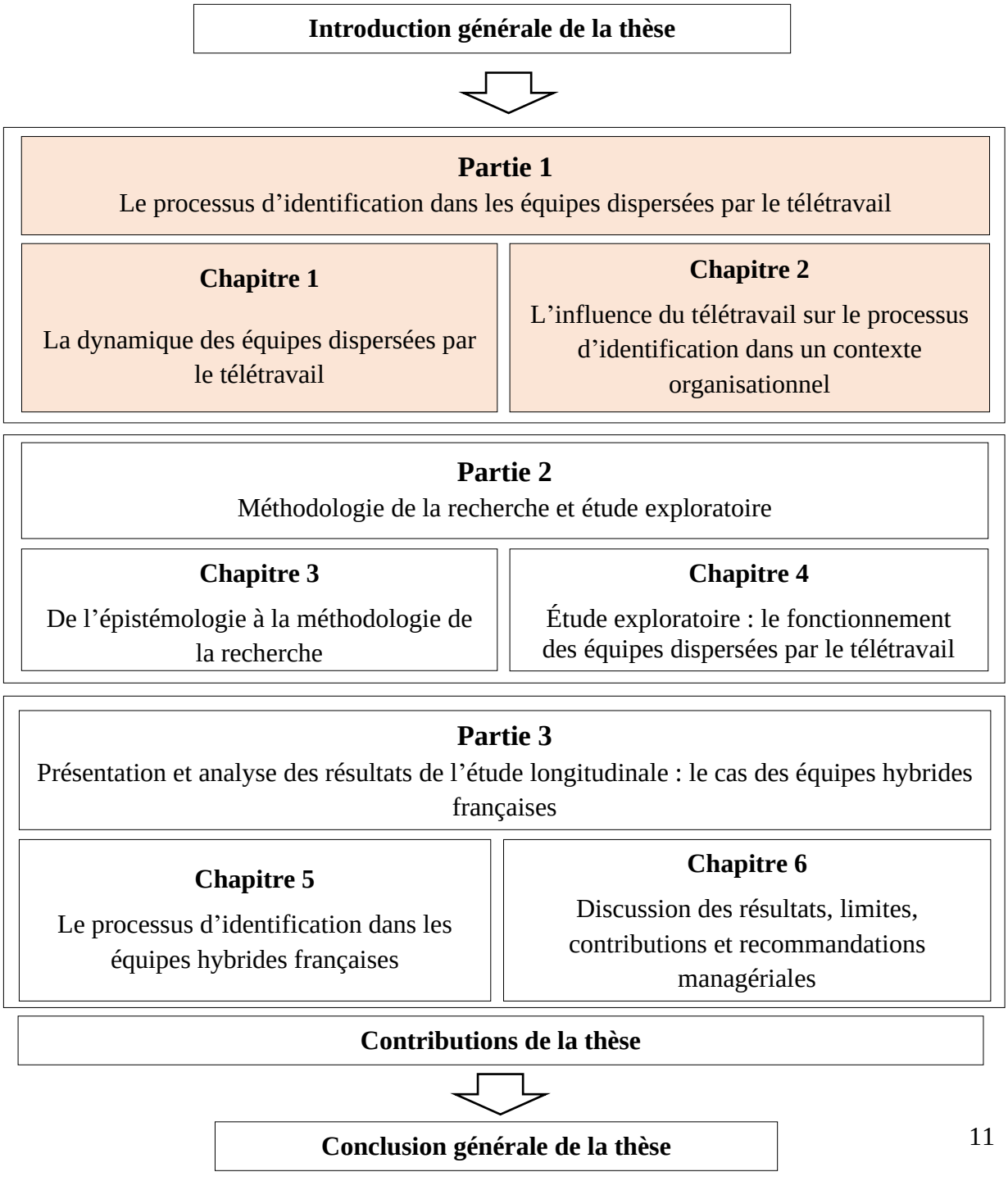
Enfin, notre thèse offre aux entreprises du secteur tertiaire une synthèse des recommandations ainsi qu'une feuille d'action dans un objectif d'amélioration continue, inspirées des pratiques observées au sein des équipes télétravaillant de manière hybride.

Figure 1 : Démarche abductive de réflexion et de construction de la recherche (Partie 1)



La thèse est constituée de trois parties, composées chacune de deux chapitres. Dans la première partie, nous nous intéresserons au cadre conceptuel et théorique portant sur l'identification dans les équipes dispersées par le télétravail. Dans une deuxième partie, nous présenterons notre méthodologie et design de recherche ainsi que notre étude exploratoire. Enfin, dans une troisième partie, nous exposerons nos résultats empiriques avant de les discuter. Puis, nous conclurons sur les éventuels limites et apports de notre présent travail. La **Figure 2** représente l'architecture de notre thèse.

Figure 2 : Architecture de la thèse (Partie 1)



Partie 1 : Le processus d'identification dans les équipes dispersées par le télétravail

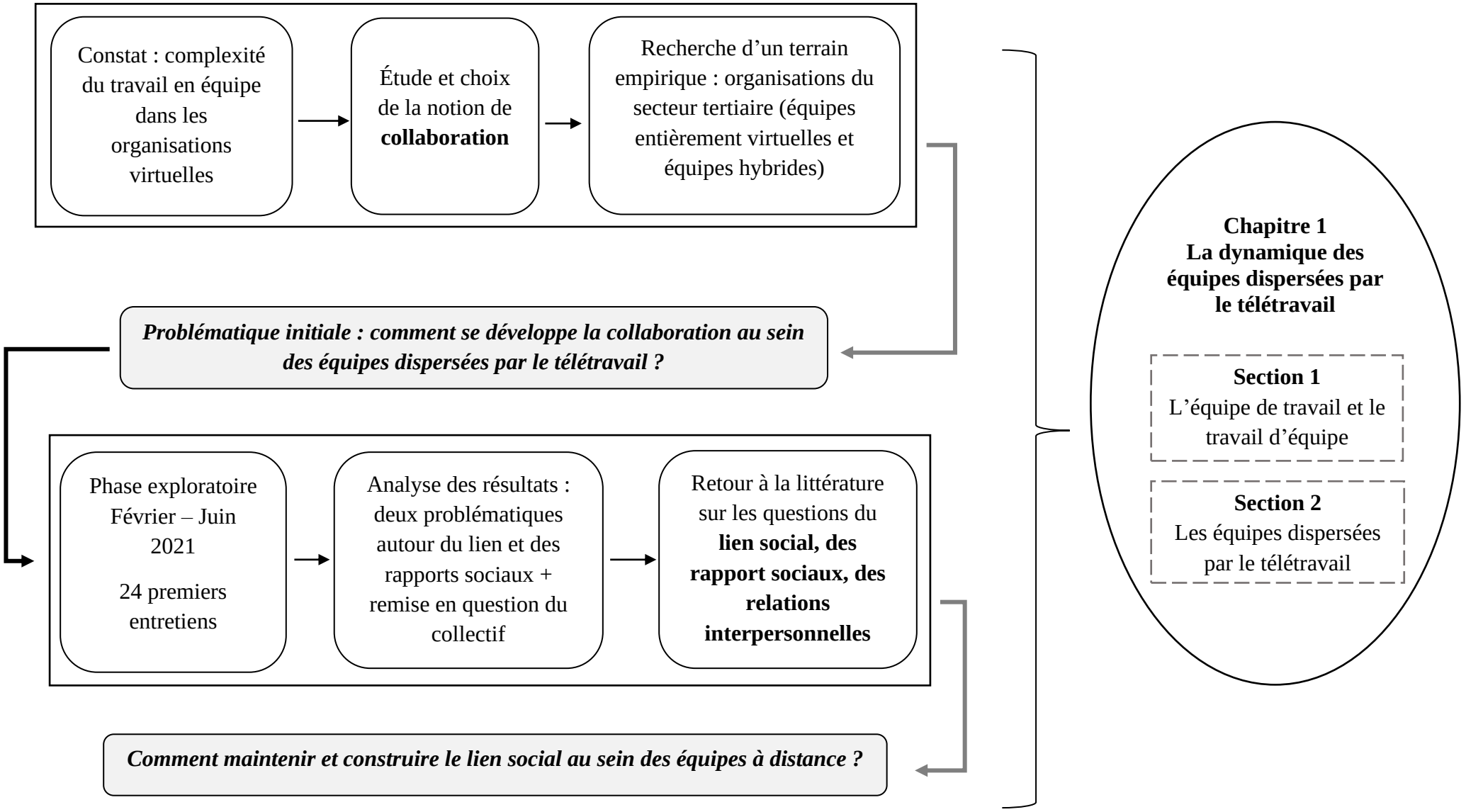
« L'identification sociale explique comment les individus se définissent en fonction de leur appartenance à un groupe social, une organisation ou une équipe » (Mistry et al., 2022).

Dans cette première partie, nous dresserons une synthèse de la littérature antérieure relative à notre sujet de recherche. Nous nous intéresserons particulièrement à la dynamique des équipes dispersées par le télétravail, ainsi qu'au processus d'identification à l'équipe. Notre objectif consiste à présenter le contexte dans lequel notre travail doctoral est réalisé, puis, de restituer les principaux apports découlant des divers travaux académiques. Il nous est apparu pertinent de commencer par définir l'équipe et de déterminer les conditions d'un travail en équipe. Cette première étape est essentielle pour expliquer la transition d'une équipe traditionnelle vers une équipe dispersée par le télétravail. Il s'agit de notre périmètre de recherche dans le cadre de cette thèse. Nous effectuons une étude qualitative, en interrogeant la subjectivité des individus : nous nous intéressons à leurs perceptions et ressentis quant à la mise en place du télétravail dans leur équipe. L'objectif étant également d'observer comment cela affecte progressivement leur manière de travailler, mais également leur sentiment d'appartenance à un collectif de travail à part entière. De ce fait, nous présenterons le concept d'identification à l'équipe sous l'angle processuel.

Nous aborderons la dynamique des équipes dispersées par le télétravail dans le **Chapitre 1**. Nous y préciserons la différence entre un groupe et une équipe. Puis, nous présenterons les différentes caractéristiques d'un travail d'équipe efficace avant d'insister sur le travail à distance. Puis dans le **Chapitre 2**, nous nous focaliserons sur le cadre conceptuel de l'identification à l'équipe, ainsi que sur les théories de l'identité sociale et de la catégorisation sociale.

Avant d'introduire chaque chapitre de cette partie théorique, nous présenterons le cheminement relevant de notre démarche abductive ainsi que le processus de réflexion qui nous ont conduit à la construction du plan de ces chapitres (**Figure 3 et Figure 15**).

Figure 3 : Processus abductif de réflexion et de construction de la recherche (Chapitre 1)



Chapitre 1 : La dynamique des équipes dispersées par le télétravail

> *« Aucune équipe ne se constitue sans qu'il y ait un but à atteindre »* (Katzenbach et Smith, 1993, p.17).

La dynamique de groupe est une expression introduite par Lewin (1948), psychologue social, pour décrire les composantes et processus qui interviennent dans la vie des groupes traditionnels travaillant en face à face. Les membres de ces groupes sont mutuellement conscients les uns des autres, sont interdépendants et interagissent les uns avec les autres (Maisonneuve, 1990, p. 20). De nombreux travaux ont étudié les groupes, en essayant d'apporter une définition claire et précise, mais également de comprendre les phénomènes qui s'y produisent pour ainsi expliquer leur fonctionnement. Les groupes ont une vie éphémère, c'est-à-dire qu'ils se forment, se transforment et se dissolvent. Toutefois, lorsqu'ils existent, ils construisent une dynamique interne autour des membres qui les composent et des relations qu'ils entretiennent dans le cadre de leur travail (Agnoletti, 2019). Par conséquent, l'étude de la dynamique des groupes, notamment dans un contexte de travail, comprend naturellement les relations interpersonnelles, s'agissant de *« la forme et la nature du lien qui unit deux ou plusieurs personnes »* (Marc et Picard, 2000, p. 9). De façon générale, ces relations peuvent être familiales, amicales ou professionnelles.

En outre, Agnoletti (2019) explique que la notion d'interdépendance joue un rôle important, voire central dans la dynamique des groupes, et met en évidence qu'un groupe de travail ne se résume pas seulement à l'addition d'individualités, mais qu'il s'agit plutôt d'une entité comportant des éléments interdépendants. Considérée comme un ensemble de forces qui permet de maintenir le lien entre les membres du groupe, la cohésion est nécessaire pour éviter le rejet. D'une part, cette cohésion comprend plusieurs facteurs socio-affectifs, s'agissant d'un objectif commun, d'une appartenance au groupe, d'une action collective ou encore des affinités. D'autre part, elle inclut des facteurs opératoires tels que la distribution ou l'articulation des rôles au sein du groupe ainsi que la manière dont le groupe est dirigé. De ce fait, les rôles que peuvent exercer les membres du groupe vont favoriser l'émergence d'un leadership dont la vision repose sur l'organisation, la coordination de l'activité du groupe et la transmission d'informations. Son objectif étant également d'assurer des responsabilités en termes d'écoute, de conseil et de facilitation. Finalement, la performance et l'efficacité des groupes de travail dépendent d'une

bonne cohésion, impliquant une communication efficace ainsi qu'une bonne coordination des tâches.

L'étude de la dynamique des groupes au travail et des relations interpersonnelles a été prolongée par les recherches axées sur les équipes de travail. Savoie et Brunet (2012, p. 178) définissent l'équipe de travail comme un *« ensemble formel de deux individus ou plus, interdépendants dans l'accomplissement d'une tâche dont ils partagent collectivement la responsabilité envers l'organisation »*. Ces collectifs ont suscité l'intérêt des chercheurs dans les années 1970 et sont généralement associés à la productivité des organisations. De ce fait, les équipes de travail prennent en considération un critère supplémentaire qu'est l'efficacité, c'est-à-dire l'adéquation entre l'offre et les attentes. Ainsi, on parle d'une dynamique psychosociale qui intègre les objectifs de l'équipe, l'interdépendance entre les membres de l'équipe relative à la tâche et aux sanctions, la fiabilité des membres de l'équipe, à savoir leur maîtrise des pratiques et compétences, et enfin, l'adéquation entre l'individu et son équipe, mais aussi entre l'équipe et l'organisation.

Lorsque les équipes traditionnelles ont recours au télétravail, réalisé majoritairement au domicile, il s'agit d'équipes dispersées par le télétravail. Ruiller, Dumas et Chédotel (2017) expliquent que le télétravail s'est développé sous l'impulsion de la digitalisation et participe à la construction d'organisations virtuelles, fondées sur une coopération temporaire et agile ainsi que sur l'autonomie des salariés. Il s'agit effectivement d'une forme de travail à distance (Metzger et Cléach, 2004) réalisée, conformément à l'accord interprofessionnel du 19 juillet 2005, au travers de l'utilisation des TIC dans le cadre d'un contrat de travail. De ce fait, un travail qui aurait pu être réalisé dans les locaux de l'employeur est effectué en dehors de ces locaux, de façon régulière. Emblématique des changements actuels de conception du travail et du lieu de travail, ce mode de travail nous conduit à nous intéresser en profondeur sur la manière de « faire équipe » à distance, ainsi que sur les pratiques managériales mises en place dans ces collectifs dispersés par le télétravail.

Au cours de ce chapitre, nous présenterons l'équipe de travail, sa définition et ses caractéristiques **(Section 1)**. Puis, nous expliquerons la transition d'une équipe de travail traditionnelle vers une équipe dispersée par le télétravail, qu'elle soit entièrement virtuelle ou hybride **(Section 2)**.

Plan du Chapitre 1
La dynamique des équipes dispersées par le télétravail

Section 1 : L'équipe de travail et le travail d'équipe....18

1. Les équipes de travail comme des entités dynamiques....19

1.1. Caractéristiques des équipes de travail.....20

1.2. Fonctionnement et performance des équipes de travail....23

1.3. Le management dans les équipes de travail....26

2. Travail d'équipe et collaboration....28

2.1. La collaboration : l'essence même du travail d'équipe....28

2.2. Antécédents et outils collaboratifs....30

2.2.1. Antécédents de la collaboration dans une équipe....30

2.2.2. Le rôle des outils collaboratifs dans le travail d'équipe....34

3. Pratiques et comportements limitatifs du travail d'équipe....35

Synthèse de la Section 1....38

Section 2 : Les équipes dispersées par le télétravail....39

1. Le télétravail : une forme de travail populaire, mais une définition large....41

1.1. Comprendre la notion de télétravail et ses fondements....41

1.1.1. Travail à distance : une approche par la distance et la proximité....42

1.1.2. Vers une définition scientifique et légale du télétravail....43

1.2. Une typologie du télétravail....46

1.2.1. Lieux d'exercice du télétravail....47

1.2.2. Nature et fréquence d'exercice du télétravail....48

1.2.3. Statut du télétravailleur....49

1.3. La crise de la Covid-19, facteur de démocratisation du télétravail dans les organisations....50

2. Les incidences du télétravail pour les salariés et les organisations....54

2.1. Les effets du télétravail sur les dimensions économiques et environnementales....55

2.2. Les effets du télétravail sur la dimension professionnelle....56

2.3. Les effets du télétravail sur la dimension équilibre vie professionnelle – vie privée....59

3. Enjeux et défis des équipes dispersées par le télétravail....62

3.1. Délitement du lien social et du sentiment d'appartenance à l'équipe....62

3.2. La transformation du management dans les équipes dispersées par le télétravail..63

3.2.1. La relation managériale en situation de télétravail : entre confiance, autonomie et contrôle 63

3.2.2. Vers des styles de management modernes 65

3.2.3. La place des outils numériques dans la transformation du rôle des managers 66

Synthèse de la Section 2 68

Conclusion du Chapitre 1 69

Section 1 : L'équipe de travail et le travail d'équipe

« Se réunir est un début, rester ensemble est un progrès, travailler ensemble est la réussite » Henry Ford (1922).

Les études sur les petits groupes ont commencé en 1934 avec les travaux de Moreno, fondateur de la sociométrie, et ceux de Lewin (1948), créateur de la dynamique des groupes. Cependant, aucun des deux ne s'est spécifiquement intéressé aux équipes de travail, mais plutôt aux relations socio-affectives informelles dans les groupes primaires. Langevin et Picq (2001) expliquent que certains chercheurs émettent une distinction entre les termes « groupe » et « équipe » (Hayes, 1997 ; Snow et al., 1999). Néanmoins, ces termes sont traditionnellement utilisés de manière indifférenciée dans la littérature en Sciences de Gestion (Hackman, 1990). Le terme « équipe » est couramment utilisé dans la presse grand public et les médias, mais figure peu dans les travaux scientifiques en sciences sociales. L'intérêt pour les formes de travail collectif et les recherches sur les équipes de travail remontent au début des années 1950, avec les travaux de Bales, sur les interactions. Au début du XXe siècle, l'équipe apparaît comme un moyen de réhumaniser le travail face au taylorisme, puis dans les années 1970, elle devient un moyen d'optimiser la productivité. En revanche, dans les recherches académiques et scientifiques, la notion de groupe est préférée à celle d'équipe (Parot, 2006). Les études sur les groupes datent du milieu du XXe siècle avec les travaux emblématiques d'Anzieu et Martin (2013), Lewin (1948) et Mayo (1945, 2014) du courant de l'école des relations humaines et portant sur la dynamique des groupes restreints, la cohésion de groupe, etc.

Allard-Poesi (2012, p.9) affirme que l'équipe est *« un certain type de groupe »*, par conséquent, nous avons décidé, dans le cadre de cette recherche doctorale, d'utiliser le terme « équipe » plutôt que « groupe ». Kozlowski et Ilgen (2006, p.79)[1] définissent l'équipe comme un ensemble d'au moins deux personnes ayant des interactions sociales ainsi que des objectifs communs. Ils sont réunis pour accomplir des tâches pertinentes pour l'organisation, et sont interdépendants en ce qui concerne les objectifs et résultats relevant de leur travail. Enfin, ces individus sont dotés de différents rôles et responsabilités, et sont intégrés pleinement dans un

[1]"A team can be defined as (a) two or more individuals who (b) socially interact (face-to-face or, increasingly, virtually); (c) possess one or more common goals; (d) are brought together to perform organizationally relevant tasks; (e) exhibit interdependencies with respect to workflow, goals, and outcomes; (f) have different roles and responsibilities; and (g) are together embedded in an encompassing organizational system, with boundaries and linkages to the broader system context and task environment" (Kozlowski & Ilgen, 2006).

système organisationnel. Rousseau, Aubé et Savoie (2006, p.120), mettent l'accent sur la responsabilité collective des membres d'une équipe pour accomplir les tâches définies par l'organisation. Ces définitions soulignent clairement l'engagement des membres de l'équipe envers l'accomplissement d'un projet commun, ce qui n'est pas nécessairement le cas dans un groupe (Beton et Bertolucci, 2020). (2) Par ailleurs, les équipes sont un mode d'organisation populaire et largement adopté par les entreprises, et ce, quel que soit le secteur d'activité (Van Hootegem et al., 2005). Ainsi, l'équipe est un moyen pour faire face à divers changements organisationnels tels que le développement de la concurrence, l'évolution technologique, la réduction de personnel (turnover), l'accroissement des impératifs de qualité, de coûts et de délais de livraison des produits et services, et ainsi demeurer compétitives (Rousseau, Aubé et Savoie, 2006).

Nous allons aborder dans une première partie les équipes de travail comme des entités dynamiques **(1)**. Nous pourrons ainsi apporter des éléments de compréhension de ce qu'est un travail d'équipe **(2)**.

1. Les équipes de travail comme des entités dynamiques

Signifiant équipe, le mot « esquif » provient de l'Ancien Français et désigne traditionnellement une suite de chalands qui étaient attachés les uns aux autres, généralement tirés par des hommes ou des chevaux (Lafon, 1962, p. 22). Lafon s'interroge : « s'agit-il de l'image des bateliers tirant la même corde ou celle des bateaux attachés ensemble ? ». On parle d'équipe pour réaliser une œuvre commune mais également d'équipe de sportifs pour gagner un match par exemple. Par conséquent, cette notion renvoie au lien, à un but commun, une organisation, ainsi qu'à l'atteinte des objectifs collectifs, associé à une forme de victoire nécessitant d'être conjointement gagnée. Plusieurs auteurs ont contribué à définir les équipes de travail : par exemple, Salas et al. (1992), Sundstrom, DeMeuse et Futrell (1990) ou Aubé et Rousseau (2005). Pour Langevin (2004), l'équipe est perçue par ses membres, ainsi que par les personnes externes, comme une entité sociale intégrée au sein d'un système social plus large, avec lequel elle est en interaction. Comme énoncé précédemment, l'équipe est un *« groupe formel composé d'au moins deux individus responsables collectivement de l'accomplissement d'une ou plusieurs tâches définies par l'organisation »* (Rousseau et al., 2006, p.120). L'association des qualités professionnelles et personnelles de chaque individu est au service des autres. Et ce, dans un but et une finalité commune à tous, dont chaque équipe a besoin pour garder sens

commun et bon sens (Rondot, 2012). En somme, l'équipe est un groupe formel comprenant deux individus ou plus qui sont dotés d'une responsabilité collective en ce qui concerne l'exécution de leurs missions. L'équipe repose, de ce fait, sur le lien, l'unité ainsi que la solidarité en vue de réaliser un travail commun (Mucchielli, 2019). Suivant ces différentes définitions ainsi que les travaux de Neatby et Rioux (2009), Beton et Bertolucci (2020) proposent quatre critères propres aux équipes : (1) une mission commune, (2) une complémentarité des membres, (3) des membres clairement identifiés, et (4) une interdépendance dans l'atteinte des objectifs ainsi qu'une responsabilité partagée.

Dans le cadre de cette recherche, nous nous intéressons aux équipes de travail dans un contexte organisationnel. Pour Handke et al. (2019), l'équipe de travail fait référence à la spécification de l'appartenance à l'équipe, à la définition et à la structure des tâches, des objectifs et des rôles des membres de l'équipe. Il s'agirait également de la création d'un soutien organisationnel pour l'équipe et d'un lien avec le contexte organisationnel plus large. Une équipe ne se résume donc pas à la simple réunion de personnes agissant ensemble (Formarier, 2012). Ces personnes doivent avoir le sentiment d'appartenir à leur équipe, notamment pour forger sa cohésion (Muchielli, 2019). Selon cet auteur, appartenir à une équipe revient à accepter ses valeurs, ses codes sociaux, ses rites et l'ensemble des éléments qui permettent de forger un esprit d'équipe. Il s'agit alors de s'identifier à l'équipe, et de percevoir les réalisations, succès et échecs de cette équipe comme les siens. L'identification est donc perçue comme valorisante et reflète un moyen de satisfaction et d'acquisition de prestige.

Après avoir défini les équipes de travail, nous présenterons les caractéristiques qui leur sont propres (**1.1**). Ensuite, nous exposerons les formes de ces équipes que nous jugeons pertinentes dans le cadre de notre recherche (**1.2**).

1.1. Caractéristiques des équipes de travail

De nombreuses recherches en sciences de gestion ont étudié les critères qui régissent le fonctionnement d'une équipe de travail. Par exemple, Tuckman et Jensen (1977) ont décrit le processus de développement d'une équipe, tandis que Belbin (1981, 2011) a identifié les rôles des membres d'une équipe. D'autres travaux se sont intéressés à la performance de l'équipe (Katzenbach et Smith, 1993) et à la communication dans les équipes (Lau et Murnighan, 1998).

En outre, il est essentiel qu'une équipe ait des frontières claires et bien dessinées puisqu'il s'agit avant tout d'une entité interne à une organisation (Parot, 2006). Cela permet d'identifier facilement l'appartenance ou la non-appartenance d'un individu à une équipe. Toutefois, l'appartenance à une équipe de travail peut être définie hiérarchiquement par l'organisation. De ce fait, elle n'implique pas que les membres de cette équipe partagent le sentiment d'appartenir à un même groupe de travail. Par ailleurs, cette appartenance peut découler d'une construction informelle et sociale faite par les membres d'une équipe. La notion d'équipe renvoie alors à deux situations : (1) une structure définie et clairement nommée par l'organisation, dans laquelle les individus peuvent ne pas se sentir impliqués, (2) ou un groupe d'individus solidaires qui se considèrent comme une réelle équipe, même s'ils ne sont pas identifiés comme tel par l'organisation. Ainsi, l'appartenance formelle et le sentiment d'appartenance à une équipe ne se superposent pas de manière systématique mais elle est l'objet d'enjeux réels pour les organisations. **Dans le cadre de cette recherche, nous nous intéressons spécifiquement au premier cas de figure qui considère l'équipe de travail comme une structure formelle, décidée et construite par les organisations dans le but de répondre à un besoin particulier.**

Muchielli a identifié sept caractéristiques communes aux équipes, s'agissant (1) du petit nombre, (2) de la qualité du lien interpersonnel, (3) l'engagement personnel, (4) l'unité particulière, (5) la fonctionnalité commune vers un but collectif accepté et voulu, (6) les contraintes pour les membres, et (7) l'existence d'une organisation, que nous présentons dans la **Tableau 1**. **Cette liste est particulièrement intéressante pour notre recherche dans la mesure où il s'agit d'une synthèse de différents éléments constituant une équipe ainsi que son fonctionnement.**

Tableau 1 : Caractéristiques communes aux équipes de travail (Mucchielli, 2019)

Petit nombre	L'équipe est composée d'un nombre réduit d'individus, et cette limitation est nécessaire car elle est imposée par une exigence d'efficacité. La structure des équipes ayant un effectif important peut apparaître complexe, et donc paralysante.
Qualité du lien interpersonnel	L'équipe est un réseau de liens vivants et s'arrête là où l'équipier ne la suit plus, ne la perçoit plus et se reconnaît incapable d'y exercer une action. La relation interhumaine y joue alors un rôle essentiel puisque l'équipe regroupe des personnes liées par des interactions, ayant une conscience d'appartenance ainsi qu'une forme de culture commune.

	Enfin, ces personnes n'adhèrent pas seulement à l'équipe, mais acceptent et ont une volonté d'y adhérer.
Engagement personnel	L'équipe n'est pas une addition d'êtres, mais une totalité, un groupe psychosocial vivant et évolutif, une interdépendance consentie où chacun apporte ses connaissances, ses compétences et techniques tout autant que sa personne. C'est un engagement, une communauté d'actions, ce qui ne veut pas dire *« identité d'action »* mais plutôt *« complémentarité d'action »* (Lafon, 1962).
Unité particulière	L'équipe est une unité ainsi qu'un résultat de l'union d'individus et de mécanismes autour d'un objectif commun. Toute modification d'un élément ou d'une relation en son sein entraîne la modification des autres éléments ou relations.
Fonctionnalité commune vers un but collectif accepté et voulu	La fondation de l'équipe se base sur l'orientation de tous vers un but, par conséquent, chaque personne concourt, tantôt par elle-même, tantôt avec les autres, à une succession d'actions considérées comme la raison d'être de l'équipe. Ainsi, l'équipe ne peut exister sans travail de groupe, sans le souci d'une efficacité collective. C'est l'équipe qui à la fois exige, permet et limite la pluralité des rôles, des compétences et des connaissances. Si le but commun n'existe pas, alors l'équipe n'est qu'un agglomérat. En conclusion, selon le Lafon (1962), l'équipe désigne une coopération entre un nombre restreint de professionnels ayant divers champs d'action, qui se considèrent comme collectivement responsables d'une réalisation. Cela implique qu'ils ont une intentionnalité commune, et se rassemblent dans une structure définie avec un cadre à la fois stable et organisé.
Contraintes pour les membres	L'équipe engendre des contraintes. En effet, le fait de viser à plusieurs l'atteinte d'un objectif commun, revient à renoncer à une certaine liberté, notamment en acceptant une tactique commune, une coordination des efforts ainsi qu'une discipline.
Existence d'une organisation	Une distribution du travail ainsi qu'une organisation des rôles est nécessaire au sein d'une équipe. Étant donné que la structure de l'équipe varie selon le type d'action et le contexte dans lequel s'inscrivent ses objectifs, c'est en fonction des situations qu'il y aura une hiérarchie entre les membres de l'équipe. Finalement, l'équipe de travail fait référence à

	la spécification de l'appartenance au collectif, à la définition et à la structuration des tâches, objectifs et rôles des membres qui la composent. Enfin, elle inclut le soutien organisationnel pour l'équipe ainsi qu'un lien avec le contexte organisationnel plus large (Morgeson et Humphrey, 2008).

Selon Aubé et Rousseau (2009, p.60) *« La mission attribuée à une équipe peut concerner la production d'un bien ou d'un service (équipe de production ou de service), la réalisation d'un projet particulier (équipe de projet) ou la gestion de certaines unités organisationnelles (équipe de gestion) »*. En nous appuyant sur les travaux de Rousseau et al. (2006) d'Aubé et Rousseau (2009), nous pouvons affirmer que notre thèse s'intéresse particulièrement aux équipes de service. Ces équipes ont pour mission de réaliser des tâches répétitives et routinières. Les membres qui les composent ont des connaissances et compétences similaires, puis, ils travaillent ensemble de manière stable et continue. Ils sont polyvalents, de sorte à pouvoir remplacer leurs collègues en cas d'absence. Enfin, **les équipes de service** ont en tête un superviseur ou un responsable, qui est chargé de leur gestion quotidienne.

1.2. Fonctionnement et performance des équipes de travail

Compte tenu du contexte hyper concurrentiel, les organisations adoptent de plus en plus un fonctionnement en équipe pour maximiser la valeur de leur capital humain (Mathieu et al., 2019). Cette structuration offre aux organisations une flexibilité qui leur permet de composer et de reconfigurer les membres de leur équipe en fonction de leurs compétences, afin qu'elles puissent être en adéquation avec les exigences professionnelles. Fonctionner en équipe est alors un moyen largement utilisé en milieu professionnel pour atteindre une performance organisationnelle. Effectivement, l'utilisation des équipes représente des avantages considérables pour les organisations : accroissement de la productivité, amélioration de la qualité des produits et des services et la réduction des coûts de production (West, Borrill et Unsworth, 1998). Les équipes de travail favorisent également la motivation et satisfaction de leurs membres (Mohrman et al., 1995) et l'apprentissage (Kanter, 1983 ; Senge, 1990). Elles développent des compétences élevées permettant aux organisations de réduire leur taux d'erreur ainsi que les défauts de qualité, tout en étant efficaces grâce à leur connaissance du terrain. La prise de décision devient rapide, par la restriction des allers-retours entre les niveaux hiérarchiques et / ou entre les fonctions. L'ensemble de ces éléments les rend flexibles,

notamment en leur permettant de s'adapter aux changements de l'environnement. La dimension collective du travail qu'elles fournissent incarne la créativité et l'innovation. Elles sont alors un moyen efficace puisqu'elles peuvent contribuer à l'augmentation de la performance financière, améliorer la productivité, réduire les coûts de production ou encore favoriser l'innovation au sein des organisations (Aubé et Rousseau, 2009).

Les équipes permettent la réduction de la ligne hiérarchique, et donc le coût du contrôle qui en découle. Le fonctionnement en équipe privilégie également la réactivité et la flexibilité (Griffith, Sawyer et Neale, 2003). Autrement dit, lorsque les individus travaillent ensemble en tant que collectif, leurs efforts sont meilleurs que s'ils travaillaient individuellement (Solansky, 2011). Toutefois, cette efficacité n'est pas automatiquement acquise, elle dépend de comportements dits « productifs ».

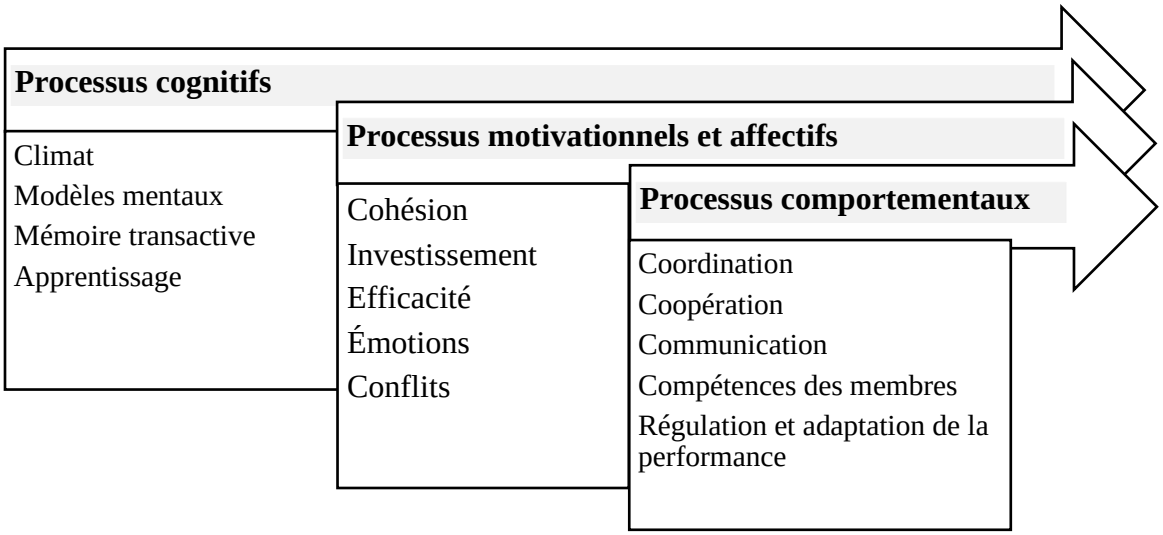
Par ailleurs, le fonctionnement en équipe génère des avantages motivationnels (Hackman et Wageman, 2005 ; Weber et Hertel, 2007), cognitifs (Hackman et Wageman, 2005 ; Nijstad et al., 2002) et d'intégration grâce à la combinaison des contributions individuelles (Hackman et Wageman, 2005). Par exemple, les équipes sont particulièrement adaptées aux tâches complexes, car les individus peuvent partager et contrôler la charge de travail (Mathieu et al., 2000). Les individus apportent une diversité de compétences, d'expertises et de ressources qui vont au-delà des capacités d'un seul individu (Espinosa et al., 2004). La prémisse motivante des équipes est telle que les actions sont réalisées d'une manière qui englobe une variété de perspectives (Van der Vegt et Bunderson, 2005). La synergie de l'équipe est supérieure à la somme des contributions des individus : c'est ce qu'on appelle l'effet de « prime à l'assemblage » (Michaelsen, Watson et Black, 1989). En effet, les équipes réalisent un effet de bonus d'assemblage par rapport au travail individuel.

Malgré l'attractivité des équipes de travail, il ne suffit pas de mettre des individus ensemble pour qu'ils puissent savoir travailler en équipe (Rousseau, Savoie et Battistelli, 2007). Cette problématique incite plusieurs chercheurs à proposer des facteurs qui déterminent l'efficacité des équipes de travail (Campion, Medsker et Higgs, 1993 ; Savoie et Beaudin, 1995 ; Sundstrom et al., 1990). Sur la base de ces travaux, Langevin (2004) propose huit facteurs de performance des équipes : la composition de l'équipe, l'organisation du travail, la clarté de la mission, le contexte organisationnel, le système de rémunération, le système de feedback et de suivi, le rôle du leader et les relations au sein de l'équipe. Certains facteurs correspondent également aux caractéristiques de l'équipe présentées précédemment. Par exemple, la diversité et

l'hétérogénéité des membres qui composent l'équipe vont favoriser l'innovation et la résolution des problèmes (Langevin, 2004). L'organisation du travail, c'est-à-dire la répartition des tâches, l'autonomie et l'interdépendance, contribuent à la motivation des membres de l'équipe (Cohen et Bailey, 1997) et à la coopération (Wageman, 1995). Puis, la clarté des missions permet de renforcer l'implication des individus (Wellins, Byham et Dixon, 1994). Enfin, les travaux de Mathieu et al. (2019) mettent en évidence deux principales parties présentant des intérêts dans le fonctionnement de l'équipe, s'agissant d'une part des membres de l'équipe, et d'autre part des parties prenantes externes. Selon Mathieu et al. (2019), l'efficacité de l'équipe peut être déterminée par les résultats de l'équipe, ainsi que par l'influence des parties prenantes externes.

Pour Beton et Bertolucci (2020), trois processus favorisent la performance des équipes de travail : (1) les processus cognitifs, (2) les processus motivationnels et affectifs, et (3) les processus comportementaux.

Figure 4 : Processus à l'origine de la performance des équipes



Adapté des travaux de Beton et Bertolucci (2020).

- Les **processus cognitifs** englobent plusieurs éléments tels que la perception partagée du climat qui règne dans l'équipe, les modèles mentaux, s'agissant de la structure de la connaissance, la mémoire transactive, c'est-à-dire le réseau de mémoire distribuée et enfin l'apprentissage.

- Les **processus motivationnels** et affectifs font référence à la cohésion et à l'investissement, mais également à l'efficacité ainsi qu'aux émotions et conflits. Autrement dit, lorsque les sentiments négatifs proviennent des sources dites « endogènes », ils affectent l'intégration sociale ainsi que la performance des individus (Knight et Eisenkraft, 2015 ; Netaby et Rioux, 2009).

- Les **processus comportementaux** prennent en considération des notions telles que la coordination, la coopération et la communication. Ils intègrent également les compétences des membres, puis la régulation ainsi que l'adaptation de la performance en fonction des situations.

1.3. Le management dans les équipes de travail

De nombreux travaux ont étudié le management dans les organisations et ont tenté de définir le métier de « manager » (Barabel et Meier, 2010 ; Mintzberg, 1984 ; Sommerville, Craig, et Hendry, 2010). Au XXe siècle, les auteurs tels que Fayol et Mintzberg se sont intéressés aux activités et rôles du manager. Cinq fonctions managériales ont été déterminées : la planification, l'organisation, le commandement, la coordination et le contrôle (Fayol, 1916). Par ailleurs, Mintzberg (1970, 1984) a proposé trois catégories regroupant les rôles du manager : les rôles de relations, les rôles d'information et les rôles de décision. Dans sa théorisation, il a également introduit la notion de leadership comme l'un des rôles du manager. Les notions de management et de leadership sont souvent confondues et utilisées comme synonymes (Knights et Wilmott, 2012). Le leadership correspond à un ensemble d'activités au travers desquelles le supérieur hiérarchique va avoir une influence sur le comportement de ses subalternes, afin qu'ils soient efficaces dans leur travail (Bergeron, 1979). Selon Taskin et al., (2019), la distinction entre le leader et le manager demeure ambiguë parce que le leadership a longtemps été considéré comme une façon d'exercer les activités managériales, et non pas comme un rôle du manager.

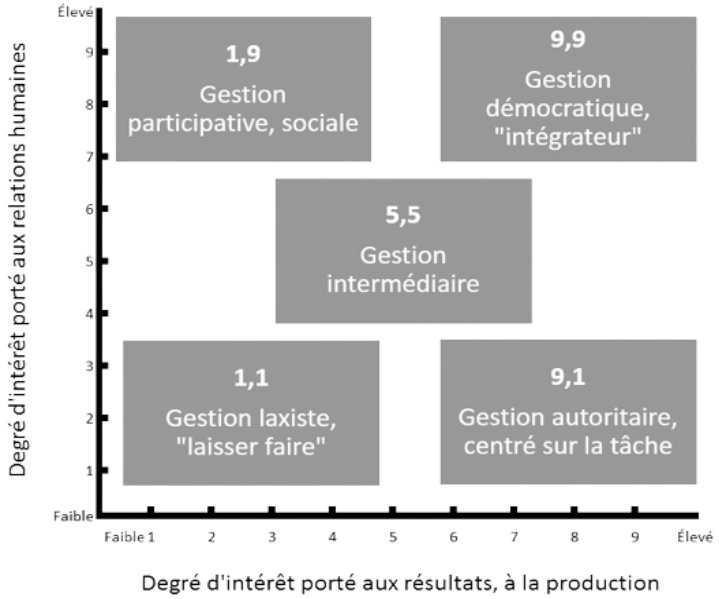
La littérature distingue trois niveaux de management (Taskin et al., 2019) : (1) les *top managers* ou dirigeants sont rattachés la direction générale d'une organisation et détiennent des pouvoirs décisionnels relatifs à la stratégie de cette dernière. (2) Les managers intermédiaires ont un rôle de médiateur entre les activités opérationnelles et les activités stratégiques. (3) enfin, les managers de proximité ont pour principale mission la gestion d'un groupe de personnes ainsi que leurs activités quotidiennes. **Dans le cadre de notre recherche, nous nous concentrerons**

sur le management de proximité puisque nous nous intéresserons au fonctionnement interne des équipes de travail.

Avec l'émergence des nouvelles formes de travail, les managers de proximité ainsi que leur manière d'exercer leur métier font l'objet d'une attention particulière dans le milieu professionnel (Taskin et al., 2019). Ils font alors face à de nombreuses exigences organisationnelles et critiques (Payre et Scouarnec, 2015). En essayant de trouver un compromis entre les intérêts qu'ils portent pour le travail d'une part, et les personnes d'autre part, ils se retrouvent dans une situation paradoxale entre l'autonomie et le contrôle de leurs collaborateurs (Detchessahar, 2009).

La question du dilemme autonomie – contrôle des équipes en parallèle de l'attention accordée aux tâches avait déjà été mise en lumière par Blake et Mouton (1964). Leur grille d'analyse émet une distinction des degrés d'importance que le manager accorde aux activités de management (dimension cognitive) d'une part : coordination des activités, gestion de la charge de travail, etc. Et aux relations humaines (dimension affective) d'autre part : reconnaissance, soutien social, etc. En combinant ces deux axes, ils ont développé cinq styles de management (**Figure 5**).

Figure 5 : Styles de management de Blake et Mouton (1964)



Il nous semble pertinent d'exposer dans la partie suivante les conditions nécessaires aux individus pour travailler ensemble dans un contexte organisationnel (**2**).

2. Travail d'équipe et collaboration

Dans cette deuxième partie, nous présenterons la collaboration comme l'essence du travail d'équipe. Nous y préciserons l'importance ainsi que le processus du travail d'équipe (**2.1**). Puis, nous aborderons les comportements pouvant limiter le travail d'équipe afin que chacun d'entre nous puisse avoir quelques repères comme point de vigilance (**2.2**).

2.1. La collaboration : l'essence même du travail d'équipe

Rassembler des personnes ne suffit pas pour qu'elles œuvrent ensemble à un même but. Il est essentiel qu'il y ait une consistance collective, au travers de la formation d'une totalité, pouvant être décrite par un simple « nous ». Faire équipe suppose alors une organisation des pratiques incluant des échanges entre les personnes. Par ailleurs, le travail en équipe est le processus par lequel les membres de l'équipe collaborent pour atteindre les objectifs de la tâche. Il fait référence aux activités par lesquelles les apports de l'équipe se traduisent par des résultats : efficacité de l'équipe, satisfaction et engagement (Driskell, Salas et Driskell, 2018).

Il nous a semblé pertinent de nous intéresser au concept de collaboration afin de comprendre dans quelle mesure des individus peuvent « faire équipe », notamment dans le cadre de leur activité professionnelle. Étymologiquement, la collaboration provient du latin *« cum laborare »* signifiant « travailler avec ». En effet, il s'agit du fait de participer à l'élaboration d'une œuvre commune en travaillant de concert avec une ou plusieurs personnes. La collaboration désigne alors un *« processus intentionnel où deux parties ou plus travaillent en étroite collaboration pour obtenir des résultats mutuellement bénéfiques »* (Letaifa et Goglio-Primard, 2016, p. 5129) et joue un rôle essentiel dans la performance organisationnelle (Phillips, Lawrence et Hardy, 2000 ; To et Ko, 2016). Pour Schrage (1990), ce processus est le résultat du désir ou du besoin de résoudre un problème, de créer ou de découvrir quelque chose. Ainsi, la collaboration apparaît comme étant plus importante et plus riche que la communication ou le travail d'équipe puisqu'elle implique une création de valeur au-delà de ce qui pourrait être créé par ces deux éléments. Sur la base des travaux d'Aram et Morgan (1976), Peters et Manz (2007) définissent la collaboration d'équipe comme *« l'existence d'une influence mutuelle entre les membres qui permet une communication ouverte et directe, aboutissant à la résolution de conflits, et au soutien de l'innovation et de l'expérimentation »*. Par ailleurs, cette collaboration consiste en une *« prise de décision entre des parties interdépendantes, impliquant une appropriation conjointe des décisions ainsi qu'une responsabilité collective des résultats »* (Liedtka, 1996).

Néanmoins, elle est limitée par de nombreux facteurs tels que l'expertise, le temps, l'argent ou la concurrence (Peters et Manz, 2007).

Selon Jacobs et Hall (2002), la collaboration comporte trois aspects fondamentaux : (1) la réalisation conjointe de tâches, (2) la coordination de ses composantes, (3) et une composante sociale incluant les notions de confiance et d'identification des expertises. Elle se met en place au moment où les membres de l'équipe prennent conscience de leur incapacité à réaliser l'ensemble du travail individuellement et acceptent ainsi de respecter les idées et les questions de leurs collègues. Les équipes qui collaborent efficacement sont plus innovantes, plus productives et plus satisfaisantes que les équipes qui ne collaborent pas. En effet, Schrage (1990) affirme que les résultats d'une collaboration réussie s'expliquent par l'effort qui a été déployé pour collaborer. Pour Liedtka (1996), le développement de nouvelles compétences, mentalités et architectures d'entreprise contribuent à son efficacité. De ce fait, les membres de l'équipe doivent avoir l'esprit ouvert et être prêts à écouter leurs coéquipiers et à leur faire confiance, tout en étant capables de gérer les conflits de manière productive et de faire preuve de soutien, plutôt que d'autorité, dans l'environnement de l'équipe. Par ailleurs, Blomqvist et Levy (2006) ont théorisé la capacité de collaboration (CAPC) comme une *« capacité orientée vers les relations »*. Étant donné que la collaboration fait partie du succès des équipes (Batarseh et al., 2017), la CAPC favorise l'atteinte des objectifs, améliore l'échange fréquent et ouvert des connaissances et crée une volonté de partager les risques et récompenses (Luca De et Atuahene-Gima, 2007).

Finalement, selon Boughzala et Vreede (2015), la qualité de la collaboration affecte directement la qualité des résultats et des performances d'une organisation. Il s'agit d'un ingrédient essentiel de la vie organisationnelle. En effet, les organisations se forment parce que les gens doivent travailler ensemble dans le but de créer la valeur qu'ils ne peuvent pas produire individuellement.

Nous exposerons dans la prochaine partie les différents antécédents de la collaboration, puis nous expliquerons l'importance des outils collaboratifs dans le milieu professionnel (**2.2**).

2.2. Antécédents et outils collaboratifs

La littérature a identifié sept principaux antécédents de la collaboration (**2.2.1**) et des outils collaboratifs nécessaires au bon fonctionnement du travail d'équipe (**2.2.2**).

2.2.1. Les antécédents de la collaboration dans une équipe

La collaboration est un concept multidimensionnel composé de divers antécédents et facettes. On y retrouve principalement les concepts de coordination, coopération et partage de connaissance ou échange d'informations (Ilgen et al., 2005 ; Pangil et Moi Chan, 2014 ; Pinjani et Palvia, 2013 ; Rousseau, Aubé et Savoie, 2006). Dans leurs travaux, Gulati et al (2012) présentent la coopération et la coordination comme deux facettes de la collaboration. Pour Peters et Manz (2007), le degré de la collaboration virtuelle est fortement influencé par trois antécédents : la confiance, la compréhension mutuelle et la profondeur des relations. Ces éléments doivent effectivement être mis en place afin qu'un niveau élevé de collaboration puisse se produire au sein d'une équipe. Finalement, une collaboration interpersonnelle réussie repose sur la capacité à établir et à gérer des relations fondées sur la confiance, la communication et l'engagement, autrement dit la CAPC de l'équipe (Blomqvist et Levy, 2006).

- **La coordination** consiste à *« intégrer les activités des membres de l'équipe pour assurer l'accomplissement de la tâche dans les contraintes temporelles établies »* (Rousseau, Aubé et Savoie, 2006 p. 551), ce qui participe à l'achèvement d'une tâche dans un délai déterminé sans gaspillage d'efforts. Pour Orchard et al. (2012), il s'agit de *« l'art de travailler ensemble de manière harmonieuse »*. Généralement, la coordination mène à la collaboration lorsque la communication entre les membres de l'équipe est efficace et qu'ils ont à leur disposition les ressources nécessaires (équipements, fournitures, ressources humaines, informations et technologie) pour atteindre leurs objectifs (Orchard et al., 2012). Finalement, pour ces chercheurs, une coordination efficace est indispensable à la collaboration, et dépend des relations de travail efficaces.

  Chang et al. (2017) distingue la **coordination explicite** de la **coordination implicite**. La coordination **explicite** mobilise différents processus permettant aux membres de l'équipe de gérer leurs multiples interdépendances (Espinosa et al., 2004). Il s'agit par exemple de définir les responsabilités, les agendas, etc. (March et Simon, 1958). Mais cela implique également un feedback et des processus de coordination personnelle (Van

de Veen, Delbecq et Koenig Jr., 1976). Enfin, elle comprend l'échange d'informations entre les membres de l'équipe, de manière formelle ou informelle, orale ou écrite, dans le but d'intégrer leurs contributions respectives (Kraut et Streeter, 1995). Tandis que la coordination **implicite** désigne la capacité des membres d'une équipe à agir ensemble, sans communiquer directement. Ils anticipent les besoins de chacun dans l'objectif d'ajuster leur comportement pour être en adéquation avec ces besoins (Espinosa et al., 2004 ; MacMillan, Entin et Serfaty, 2004). Il s'agit par exemple de fournir des informations, connaissances ou commentaires pertinents aux membres de l'équipe sans demande préalable, partager la charge de travail ou aider un collègue de manière proactive, surveiller la progression de l'activité et les performances des coéquipiers, et adapter son comportement conjointement aux actions attendues par les autres (Chang et al., 2017).

- **La coopération** est souvent confondue avec la collaboration. Ces deux concepts reflètent l'idée de participer avec autrui à une œuvre commune. Selon Michel et Collin-Lachaud (2019), la coopération est supposée répondre à un degré supérieur de travail avec autrui que la collaboration dans un projet de recherche. La collaboration nécessite donc une coopération fortifiante faite d'échanges et de conversations riches pour déboucher sur une œuvre commune qui n'aurait pas pu exister sans la contribution de chacun. La coopération consiste à œuvrer dans un but commun et désigne un *« mode de relation entre différents acteurs, qui contribue dans un climat de confiance et d'ouverture réciproque (compréhension mutuelle) à la réalisation d'un projet collectif »* (Meier, 2009). Pour aboutir à une collaboration dans un même état d'esprit, les individus analysent des situations pour parvenir à des fins communes ou acceptables par tous. Pour Wagner (1995, p.152) c'est une *« contribution volontaire de l'effort personnel à l'accomplissement de tâches interdépendantes »*, et se manifeste par des actions et des processus pris pour travailler ensemble tout en exécutant des tâches. De ce fait, la coopération se différencie de la collaboration au regard des modalités de l'action et de la nature de l'œuvre accomplie. La collaboration est une association d'individus caractérisée par l'indépendance de ces derniers dans l'action et dans sa finalité, alors que la coopération consiste en une dépendance des individus dans l'action pour accomplir une œuvre commune.

- **Le partage de connaissance** consiste à transmettre, entre les membres de l'équipe, puis rassembler les informations et connaissances liées à la tâche (Braun et Avital, 2007 ; Peñarroja et al., 2013). Cela augmente la réflexion cognitive et l'expérience partagée (Braun et Avital, 2007). Cette notion est considérée par ces derniers comme un extrant de l'équipe ou de la collaboration. Par ailleurs, la coopération et la coordination entre les membres de l'équipe augmentent la responsabilité réciproque et favorisent ainsi le partage de connaissances (Han et Hovav, 2013).

- **La confiance** peut servir de substitut au contrôle *« moins il y a de contrôle, plus le besoin de confiance est grand »* (Leifer et Mills, 1996 ; McGregor, 1960). Il s'agit d'un *« état psychologique reflétant une forte attente que l'autre ne cherchera pas son intérêt personnel au détriment de son bien-être, ce qui augmente la volonté d'accepter la vulnérabilité »* (Colquitt, Scott et LePine, 2007 ; McKnight et al., 1998 ; Mayer, Davis, et Schoorman, 1995). De ce fait, parler de la confiance d'équipe consiste en une *« perception partagée et agrégée de la confiance que les membres de l'équipe ont les uns envers les autres »* (De Jong, Dirks et Gillespie, 2016). De nombreux travaux affirment que la confiance est un élément pouvant affecter la performance globale d'une équipe, néanmoins, les recherches établissant un lien entre la confiance et le degré de collaboration entre les membres de l'équipe restent limitées. Pour les chercheurs comme Driscoll (1978) et Zand (1972), une équipe dont les membres sont confrontés à de faibles niveaux de confiance est moins susceptible de partager des informations et des idées et cela peut contribuer à une dégradation de la performance.

  McAllister (1995) présente principalement trois catégories de confiance interpersonnelle. (1) **La confiance sur les connaissances** implique un choix de faire confiance sur la base d'une compétence spécifique, par exemple technique, visant une obligation de performance (Sarker, Valacich et Sarker, 2003). Autrement dit, les choix de cette confiance sont fondés sur les coûts et les avantages qui sont déviés de manière rationnelle (Lewicki et Bunker, 1995 ; Williamson, 1993). (2) **La confiance dans l'organisation** consiste à aider les individus à avoir confiance dans le comportement des autres sur la base des normes et règles de l'organisation (Scott, 1987). Ces règles permettent un contrôle des comportements opportunistes, ce qui favorise un environnement de confiance. (3) Enfin, la **confiance rapide** décrit le niveau élevé de

confiance qui se produit dans les organisations nouvelles et temporaires (Meyerson, Weick et Kramer, 1996). Elle implique un classement des membres de l'équipe selon des catégories généralisables, sur la base de leurs croyances en matière de confiance (McKnight, Cummings et Chervany, 1998).

- **La compréhension mutuelle** représente un *« sens clair de l'orientation stratégique pour tous les membres de l'équipe »* (Liedtka, 1996). Similaire aux concepts d'esprit collectif et de modèles mentaux partagés, cette notion s'intéresse à la coordination des connaissances pour résoudre les problèmes (Cannon-Bowers, Salas et Converse, 1993). Il s'agit d'un élément essentiel au développement de la performance de l'équipe. La compréhension mutuelle est donc plus qu'un objectif commun reconnu par l'intégralité de l'équipe puisqu'elle garantit le fait que chaque membre puisse avoir une idée claire de l'orientation stratégique de l'équipe (Liedtka, 1996). En encourageant les membres à s'intéresser à l'ensemble du processus, et pas seulement à leur contribution individuelle, ils deviennent motivés pour coopérer et collaborer dans l'objectif de faire fonctionner leur relation d'équipe (Duarte et Tennant Snyder, 2001).

- **La communication** est pertinente dans la collaboration, notamment à distance, puisqu'elle peut avoir un impact négatif sur le transfert de connaissances et engendrer des risques pour la performance de l'équipe (Bjørn et Ngwenyama, 2009 ; Reed et Knight, 2010). Elle peut également contribuer à la détérioration de l'efficacité de l'équipe dans la création de relations et la promotion d'une coordination efficace de l'équipe (Montoya et al., 2009). Enfin, elle peut s'avérer coûteuse en termes de ressources, entraînant fréquemment une confusion ainsi que des incertitudes qui affaiblissent la cohésion entre les membres de l'équipe (Reed et Knight, 2010). Selon Peters et Manz (2007), une communication adéquate et fréquente est un moyen précieux par lequel les connaissances sont échangées. Les membres de l'équipe doivent donc partager leurs informations personnelles ainsi que leurs images visuelles dans le but de créer un sentiment de communauté collaborative. Cela favorise les interactions sociales plus profondes au sein des équipes virtuelles.

- **La profondeur des relations** est très liée à la communication entre les membres de l'équipe. Selon Peters et Manz (2007), l'utilisation majoritaire de la communication numérique génère de nombreuses conséquences dont le manque d'interactions interpersonnelles. L'absence de réunions en face à face dégrade les communications entre les membres de l'équipe, puisque les expressions faciales et le langage corporel sont alors limités. Tout cela rend l'interprétation et la compréhension des messages difficiles, en particulier lorsqu'il existe des différences culturelles au sein de l'équipe. Lorsque les niveaux élevés de coordination sont requis entre les membres de l'équipe, la communication en présentiel est certainement supérieure à la numérique (Strauss et McGrath, 1994). Cela peut s'expliquer par manque de confiance et de compréhension mutuelle entre les membres de l'équipe, conditions qui auraient pu être développées si les relations avaient été encouragées et entretenues tout au début. Pour Lea et Spears (1991), la raison peut notamment être la plus grande polarisation constatée dans la prise de décision au sein des équipes assistées par ordinateur. La communication est donc essentielle pour développer des relations solides et profondes au sein d'une équipe.

- **L'engagement** désigne une *« force qui lie un individu à un plan d'action pertinent pour une ou plusieurs cibles* » (Meyer et Allen, 1991). D'après ces chercheurs, l'engagement est affectif (désir d'appartenance), normatif (sentiment d'obligation de rester) ou continu (conscience du coût du départ). L'engagement affectif présente une forte corrélation positive avec la performance de l'équipe (Meyer et Herscovitch, 2001) et reste donc la forme la plus bénéfique pour les équipes. Le normatif renvoie à l'idée que le salarié se sent obligé de développer des conduites loyales envers son organisation, en adhérant notamment à ses normes (Paillé, 2005) Cette force psychologique a un effet important sur le comportement des membres de l'équipe et sur la qualité de leur collaboration (Chang, Labban et Etnier, 2012).

2.2.2. Le rôle des outils collaboratifs dans le travail d'équipe

Les outils collaboratifs sont apparus dans les années 1990, et présentent aujourd'hui diverses formes : réseaux sociaux internes, logiciels de partage ou de coédition de documents, wikis et plateformes d'entraide (Benedetto-Meyer, 2023). D'une part, la littérature nous indique que ces outils ont longtemps été utilisés pour coordonner le travail, c'est-à-dire pour répartir les tâches et faire circuler les informations, plutôt que dans une perspective de coopération (Craipeau,

2001). Cela s'explique par le fait que les organisations ne créent pas de process formalisés visant à guider leurs collaborateurs à l'utilisation de ces outils. Par conséquent, ces derniers affichent des difficultés à se les approprier pleinement (Benedetto-Meyer, 2017). D'autre part, les travaux de Benedetto-Meyer et Boboc (2017) soulignent que les outils numériques font émerger de nouvelles opportunités de collaboration entre les salariés. Ceci favorise le partage d'information, l'entraide ainsi que la coopération. Néanmoins, selon ces auteurs, les managers détiennent une place fondamentale dans l'appropriation de ces outils grâce à leur posture d'accompagnateur. Par ailleurs, la littérature précise que certaines activités, notamment celles qui nécessitent un fonctionnement collectif, sont plus favorables au travail collaboratif : par exemple, le secteur de l'innovation, de l'informatique ou du marketing (Benedetto-Meyer, 2023). En s'appuyant sur des règles communes, sur une socialisation ainsi que sur une interconnaissance, les salariés de ces secteurs peuvent travailler de manière collaborative, spécifiquement à distance (Boboc, Gire et Rosanvallon, 2015 ; Fondeur, 2020).

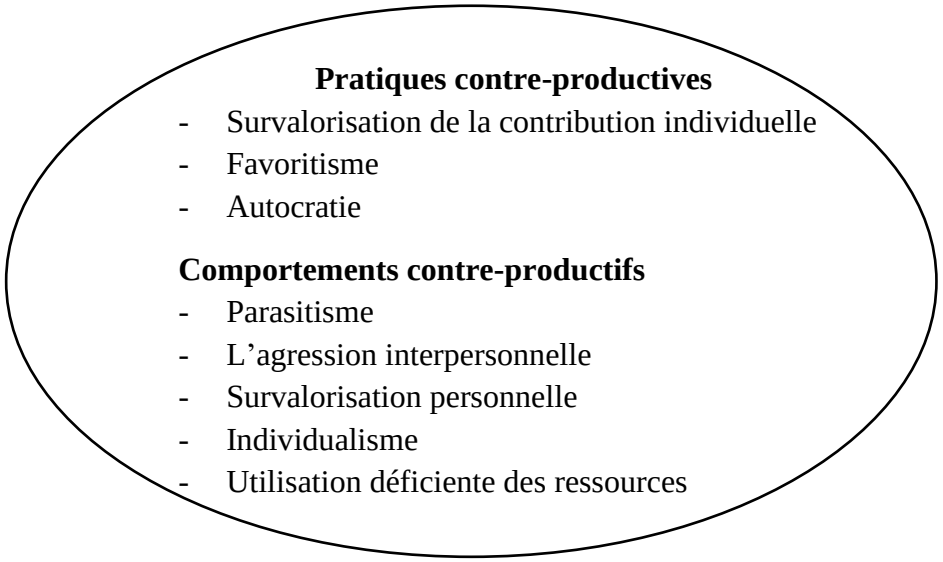
Nous poursuivrons le développement de notre réflexion en exposant désormais les pratiques et comportements qui peuvent freiner le travail d'équipe (**3**).

3. Pratiques et comportements limitatifs du travail d'équipe

Les comportements limitatifs dans les équipes de travail ont été documentés dans les recherches de Kiffin-Petersen et Cordery (2003) et de Liden et al. (2004). Le phénomène de flânerie sociale (*social loafing*) est considéré comme un élément qui diminue l'efficacité d'une équipe (Friedrich, Ulber et Friedrich, 2019). En effet, cela renvoie au fait que les individus s'investissent moins dans le travail collectif que dans le travail individuel (Latané, Williams et Harkins, 1979). Pour ne pas accepter des responsabilités supplémentaires, ces individus font semblant d'être occupés et prennent plus de temps pour effectuer leurs tâches. Ces comportements découlent généralement de trois éléments (Locke et al., 2001 ; Wagner, 1995) : (1) l'abus du travail des autres, à savoir lorsqu'une personne profite de la réussite de l'équipe sans s'y investir à outre mesure ; (2) l'effet de ventouse, renvoyant au fait qu'un individu travaillant plus que ses collègues décide de rétablir l'équité en fournissant moins d'efforts ; (3) et l'impression de ne pas être indispensable lorsqu'un individu estime que sa contribution individuelle n'apporte rien au collectif. Par conséquent, il ne s'investit pas nécessairement dans le travail collectif.

Par ailleurs, les conduites individualistes, s'agissant du désintérêt face aux autres membres de l'équipe (Tjosvold, 1995, 1998) ainsi que les conduites compétitives (Beersma et al., 2003) qui visent à limiter la progression du travail des autres membres pour obtenir des avantages personnels, sont contre productives pour le travail d'équipe. Aubé et Rousseau (2009), puis Beton et Bertolucci (2020) énumèrent un certain nombre de pratiques et de comportements nocifs au travail d'équipe. Celles-ci sont de deux ordres : les pratiques contre-productives et les comportements contre-productifs (**Figure 6**).

Figure 6 : Facteurs et comportements contre-productifs du travail d'équipe



Travaux d'Aubé et Rousseau (2009) et Beton et Bertolucci (2020)

Nous allons d'abord nous concentrer sur les **pratiques contre-productives** à la réalisation d'un travail d'équipe afin d'expliquer de manière concrète ce qu'elles relèvent.

- La **survalorisation de la contribution individuelle** reflète pleinement l'attitude du manager envers ses collaborateurs. Ce sont l'ensemble des actions qu'il mobilise afin que les membres de son équipe puissent se comparer et ainsi vouloir paraître meilleurs que leurs collègues.

- Le **favoritisme** renvoie au fait d'attribuer plus de privilèges à certains membres de l'équipe que d'autres. Cela implique une discrimination qui sera par la suite associée à un sentiment d'iniquité et de frustration perçue par les collaborateurs (Einarsen et al., 2007).

- L'**autocratie** désigne le fait qu'un responsable d'équipe puisse imposer ses décisions au détriment de l'opinion collective et de l'autonomie des individus. Les membres peuvent alors agir négativement, en manifestant des comportements considérés comme agressifs.

Les **comportements contre-productifs**, pouvant limiter le travail d'équipe sont :

- Le **parasitisme** représente des actions non nécessaires peuvent être considérées comme inutiles voire embarrassantes pour les membres d'une équipe de travail. Par conséquent, ces derniers seront moins enclins à participer dans les actions et la vie collectives du groupe.

- L'**agression interpersonnelle** désigne la situation dans laquelle un conflit interne est mal géré. De ce fait, les individus affichent des comportements qui auront un impact négatif sur l'esprit d'équipe ainsi que sa productivité.

- La **survalorisation personnelle** correspond au fait qu'un individu accorde plus d'importance à sa propre contribution qu'à celle de l'équipe. Autrement dit, il priorise ses accomplissements et intérêts personnels.

- L'**individualisme** fait référence au désintéressement qu'un collaborateur peut afficher à l'égard de ses collègues. Ce qui entraîne un désengagement de sa part dans le travail collectif.

- Enfin, l'**utilisation déficiente des ressources** reflète une situation dans laquelle les ressources disponibles et nécessaires au travail collectif sont utilisées à mauvais escient. Les individus peuvent alors se retrouver avec des difficultés, faute de moyens leur permettant d'avancer en faveur de l'équipe dans de bonnes conditions.

Beton et Bertolucci (2020) s'appuient sur ces six pratiques et comportements contre-productifs pour expliquer le processus de déconstruction des compétences collectives. En effet, le concept de compétence collective est inévitable à la compréhension du fonctionnement des équipes (Brulhart, Favoreu et Loufrani-Fedida, 2019), et la déconstruction est visible dans les moments d'incertitude vécus par les équipes. Au travers de ces compétences, les équipes peuvent faire

face à des situations jugées comme complexes pour les individus seuls. En ayant connaissance de ces limites, les parties prenantes de l'équipe (organisation, managers et collaborateurs) peuvent mieux les éviter.

Synthèse de la Section 1

Cette section nous a permis de clarifier la définition de l'équipe en la distinguant de la notion de groupe. Retenons que les membres d'une équipe ont une mission commune, sont complémentaires et clairement identifiés. Enfin, ils sont interdépendants et interagissent pour atteindre les objectifs fixés par l'organisation.

Par ailleurs, nous avons pu comprendre que travailler en équipe relevait d'un processus par lequel les membres d'une équipe collaborent pour atteindre leurs objectifs. Cela induit un résultat performant, que ce soit pour le collaborateur : efficacité, satisfaction ou engagement, pour l'équipe dans sa globalité : compétences élevées, flexibilité, capacité d'adaptation au changement ou pour l'organisation : réduction du taux d'erreur et des coûts, performance financière, innovation. Ainsi, pour « faire équipe », il est essentiel de veiller à une bonne composition de son équipe avec des personnes ayant une conscience professionnelle. La communication devrait être un élément central dans le travail collectif puisque c'est par ce processus que les individus peuvent efficacement œuvrer ensemble, notamment en interagissant et en développant leurs relations. Une vigilance particulière doit néanmoins être portée aux pratiques et comportements contre-productifs du travail d'équipe.

Des études ont démontré la difficulté croissante des individus à collaborer lorsqu'ils sont physiquement éloignés. La collaboration de ces équipes géographiquement dispersées représente alors un défi que la technologie propose de relever. De plus, notre thèse porte sur l'influence du télétravail sur le processus d'identification à l'équipe. Par conséquent, notre périmètre de recherche désigne les équipes qui télétravaillent. Afin d'apporter progressivement des éléments de compréhension à nos questions de recherche, nous allons dès à présent nous intéresser aux équipes dispersées par le télétravail au cours de la **Section 2**.

Section 2 : Les équipes dispersées par le télétravail

> *« Le télétravail est le fait d'effectuer ses activités professionnelles et ses tâches en dehors des lieux mis à disposition pour les collectifs de travail par l'employeur, en utilisant les technologies de l'information et de la communication pour demeurer connecté avec les collègues et l'entreprise »* (Chênevert et al., 2023, p.).

Dans la section précédente, nous avons présenté la notion d'équipe de travail, en mettant en évidence l'existence de nombreuses formes d'équipes. À cela, le télétravail ajoute un degré supplémentaire de complexité. De nombreux travaux dans la littérature anglophone utilisent différents termes pour désigner le télétravail, créant de la confusion : *« telework, teleworking, telecommute, telecommuting, remote work, virtual work, mobile work, etc. »*. Il en est de même pour les équipes travaillant à distance. Elles sont désignées par diverses appellations telles que *« virtual teams, remote teams, dispersed teams, etc. »*, et le terme le plus répandu dans les recherches académiques est *« virtual teams »*.

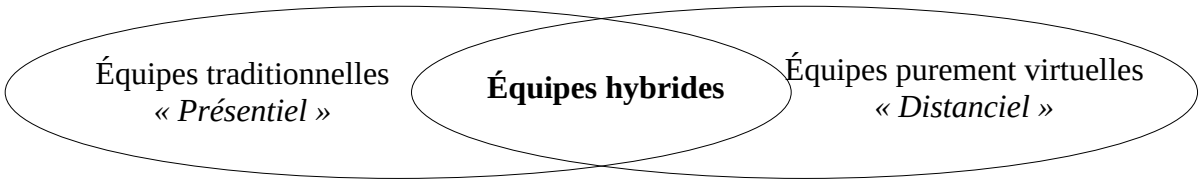
Les équipes virtuelles ont été considérablement étudiées par des chercheurs au cours des vingt dernières années (Dulebohn et Hoch, 2017 ; Gibson et Cohen, 2003 ; Lipnack et Stamps, 1999 ; Malhotra, Majchrzak et Rosen, 2007), notamment en sciences de gestion (Chamakiotis, Panteli et Davison, 2021), renvoyant ainsi à une pluralité de définitions. Les membres des équipes traditionnelles travaillent en étant physiquement proches les uns des autres, généralement dans un même lieu et ont des interactions en face à face (Gera, 2013). En revanche, les membres des équipes virtuelles sont physiquement éloignés par de nombreux kilomètres, voire des continents (Townsend, DeMarie et Hendrickson, 1998), et s'appuient sur des technologies comme le courrier électronique, la vidéoconférence, le téléphone ou encore les logiciels de groupe pour communiquer et partager des informations. Elles représentent des *« modalités de travail où les membres de l'équipe sont dispersés géographiquement, ont des contacts en face à face limités et travaillent de manière interdépendante grâce à l'utilisation de moyens de communication électronique pour atteindre des objectifs communs »* (Dulebohn et Hoch, 2017, p.569). Le progrès technologique structure le télétravail, avec le développement d'outils nomades (Livian et Parot, 2008) et des technologies de l'information et de la communication (TIC) (Bell et Kozlowski, 2002 ; Purvanova, 2014).

Les équipes virtuelles sont plus complexes, car elles transcendent les frontières temporelles, géographiques et organisationnelles. De ce fait, elles sont confrontées à une communication à

distance, excluant la proximité physique dans son fonctionnement. Les interactions deviennent moins fréquentes, puis l'étendue et la profondeur de la communication ne sont pas aussi importantes comme ce pourrait être le cas en présentiel (Gera, 2013). Cette distance géographique, culturelle ou temporelle séparant les membres de ces équipes peut varier en intensité, allant du niveau régional au niveau international (Shachaf, 2008). Selon Berry (2011), la virtualité de l'équipe augmente parallèlement à l'accroissement de sa dépendance à la communication électronique.

Les équipes virtuelles peuvent être, soit **purement virtuelles** et télétravailler intégralement, soit **hybrides** lorsque les membres télétravaillent un ou plusieurs jours depuis un autre lieu que celui habituel de travail, généralement à partir du domicile (Bosua et al., 2013). Les autres jours étant travaillés dans les locaux de l'entreprise qui les emploie. Les équipes hybrides collaborent à la fois virtuellement et en face à face (Cheng, Azadegan et Kolfschoten, 2016), et se situent à l'intersection des équipes traditionnelles et des équipes exclusivement virtuelles (**Figure 7**).

Figure 7 : Schéma des équipes hybrides



Tout au long de ce travail doctoral, nous utiliserons les termes « équipes purement virtuelles » et « équipes hybrides » lorsque nous serons en possession d'informations précises concernant la fréquence de télétravail. Mais, dans l'optique d'écarter toute confusion dans notre thèse, nous mobiliserons le terme **« équipes dispersées par le télétravail »** pour englober les équipes ayant recours, entièrement et/ou partiellement, au télétravail.

Avant la crise de la Covid-19, peu de travaux scientifiques ont porté un intérêt spécifique aux équipes hybrides alternant le travail à distance et en présentiel. C'est effectivement depuis mars 2020 que le télétravail s'est considérablement développé, et les termes tels que « travail, équipe et organisation hybrides » se sont répandus dans les discours des RH au sein des organisations (DARES, 2019). L'objectif de ce chapitre est d'approfondir nos connaissances et notre compréhension des équipes qui télétravaillent. De ce fait, nous passerons en revue les différentes recherches réalisées sur cette pratique avant et depuis la crise de la Covid-19, en mettant particulièrement l'accent sur la dimension collective.

Dans une première partie, nous tenterons d'apporter une définition claire du concept de télétravail et de proposer une typologie des différentes formes de cette pratique, notamment contemporaines (**1**). Puis, nous énumérons ses avantages et inconvénients tant pour les employeurs que pour les salariés (**2**). Enfin, nous examinerons le management des équipes dispersées par le télétravail (**3**).

1. Le télétravail : une forme de travail populaire, mais une définition large

Avant la crise sanitaire, le télétravail était assez peu développé en France et se limitait aux métiers pour lesquels une présence physique n'était pas nécessairement obligatoire. Par conséquent, certaines professions telles que les hôtesses d'accueil, les agents de commerces, les services à la personne et les ouvriers, étaient exclues. De ce fait, on estimait à 40% la part des emplois télétravaillables, et les 60% restants n'étaient pas compatibles avec cette pratique (Pennequin, 2020). Le télétravail, dans sa forme la plus récente, questionne l'organisation du travail, la culture de l'entreprise ainsi que la dynamique relationnelle au sein des équipes (Vayre, 2019). De ce fait, ce mode de travail a été largement étudié par la communauté scientifique, au travers de différentes perspectives et approches mobilisées par diverses disciplines comme la psychologie du travail et des organisations, la sociologie du travail, les ressources humaines, l'ergonomie, etc.

Dans un premier point, nous tenterons de fournir une définition du concept de télétravail, tout en examinant ses fondements. Il s'agit également d'aborder ses caractéristiques les plus importantes (**1.1**). Puis, dans un second point nous exposerons les différentes formes de cette pratique afin de pouvoir dresser une typologie (**1.2**).

1.1. Comprendre la notion de télétravail et ses fondements

« Travail à distance », « télétravail » ou « travail à domicile » ? Il existe une certaine confusion entre ces termes depuis que cette pratique s'est ancrée dans les collectifs de travail. En effet, ces formulations sont couramment utilisées comme synonymes dans la littérature, ce qui complexifie leur distinction de manière claire et précise. Le télétravail ne représente pas un statut particulier en France comme le travail à domicile[2], mais plutôt une modalité encadrée

[2] « Un salarié qui bénéficie d'un statut particulier et qui n'est pas en télétravail. Il peut s'agir d'un travail manuel ou intellectuel » (Ministère du Travail)

d'exercice du travail salarié, dont le domicile n'est que l'une des possibilités. De par son étymologie, le télétravail signifie « travailler loin, travailler à distance », introduisant ainsi une notion de distance (du grec têle) essentielle à son développement (Taskin, 2003).

Nous approfondirons ce point dans l'objectif de parvenir à une définition claire et nette du télétravail (**1.1.1**).

1.1.1. Travail à distance : une approche par la distance et la proximité

Le télétravail renvoie à la distance, un concept clé en sciences de gestion. De nombreuses recherches se sont intéressées à la distance physique entre les acteurs, en se concentrant davantage sur la dimension spatiale de la proximité (Gomez, Rousseau et Vandangeon-Derumez, 2011). Afin de mieux appréhender cette notion de distance, Michinov (2008) l'associe à son corollaire, à savoir la proximité. En effet, selon Michinov (2008), la distance qui sépare les individus implique nécessairement une proximité physique plus ou moins importante. Cette proximité est considérée comme un élément crucial de la communication entre les individus (Gomez, Rousseau et Vandangeon-Derumez, 2011).

Pour O'Leary et Cummings (2007), la distance géographique elle-même englobe plusieurs dimensions : : **la dispersion spatiale ; la dispersion temporelle et la dispersion de configuration**. La dispersion spatiale sépare les membres d'une équipe, par le biais d'une distance euclidienne calculée en mètres ou kilomètres, etc. La dispersion temporelle renvoie à la possibilité qu'ont les membres de l'équipe dispersée de travailler ensemble pendant les heures dites « normales » de bureau (Saunders, Slyke et Vogel, 2004). Cela peut notamment être l'exemple des équipes dispersées géographiquement sur différents continents qui partagent peu d'heures de bureau en commun en raison du décalage horaire. La dispersion de configuration désigne la répartition des membres de l'équipe entre les différents sites, tels qu'un immeuble, un campus ou une ville, indépendamment des distances spatiales et temporelles. Une dispersion temporelle élevée peut amplifier la distance géographique qui sépare les membres de l'équipe et ainsi nuire à une collaboration efficace à long terme. A l'inverse, lorsqu'elle est faible, elle peut atténuer la dispersion spatiale et faciliter la coordination entre les équipes (Michinov, 2008).

Finalement, pour être en situation de télétravail, deux principales conditions doivent être respectées : (1) réaliser son travail en étant physiquement et géographiquement séparé de son environnement professionnel, et (2) utiliser les TIC pour effectuer son travail (Korte et Wynne, 1996 ; Taskin, 2003 ; Vayre, 2019).

Nous chercherons à apporter une définition plus précise et d'identifier les caractéristiques de cette notion dans le point suivant (**1.1.2**).

1.1.2. Vers une définition scientifique et légale du télétravail

Le terme « télétravail » est apparu en 1975 avec le chercheur Jack Nilles, puis a été défini trente années plus tard par Bailey et Kurland (2002, p.384) comme le fait de travailler en dehors du lieu de travail conventionnel, tout en maintenant une communication par le biais de l'informatique. En s'appuyant sur ces études antérieures, notamment celles de Baruch (2001), Davis et Polonko (2001), Feldman et Gainey (1997), ainsi que Gajendran et Harrison (2007) proposent une définition suffisamment large du télétravail pour englober ses diverses formes. Selon eux, le télétravail représente un consensus émergent dans la littérature. Cette pratique serait alors *« un mode de travail alternatif dans lequel les employés exécutent ailleurs, des tâches qui sont normalement effectuées sur un lieu de travail principal ou central, pendant au moins une partie de leur horaire de travail, en utilisant les médias électroniques pour interagir avec d'autres personnes à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation »* (p.1525). Cette définition met en lumière le fait que cette modalité puisse être pratiquée à temps partiel, parallèlement aux conditions de travail plus traditionnelles, ou à temps plein, en travaillant exclusivement à partir du domicile ou d'un autre lieu extérieur à l'organisation.

Nous retrouvons dans l'ensemble des travaux scientifiques et académiques réalisés, trois critères spécifiques et récurrents : (1) la distance, qui comprend la dispersion spatiale et temporelle, (2) la fréquence du télétravail, (3) et l'utilisation des TIC (Baruch, 2000 ; Breton, 1994 ; Dahmani et Elkebir, 2020 ; Fitzer, 1997 ; Korte et Wynne, 1996 ; Tremblay, 2001). Cela renvoie à l'exercice d'une activité professionnelle entièrement ou partiellement à distance, c'est-à-dire en dehors de l'endroit où le résultat de ce travail est attendu et sans que le donneur d'ordre n'ait la possibilité physique de contrôler ou de surveiller l'exécution de la prestation, par l'usage des TIC (Taskin et Tremblay, 2010).

Nous retenons la définition proposée par Vayre (2019) car elle se réfère aux travaux qui se sont concentrés sur les situations qui nous intéressent spécifiquement dans le cadre de notre recherche doctorale : les télétravailleurs salariés qui sont rattachés à une organisation du travail, qui pratiquent le télétravail de manière régulière et formelle en utilisant les TIC. De plus, cette définition examine les effets de cette pratique sur le télétravailleur et son entourage. Par conséquent, certaines situations ont été exclues de cette définition telles que le travail à distance ou à domicile sans l'utilisation des TIC, le télétravail occasionnel, le télétravail informel et le télétravail indépendant. Enfin, les articles qui ne traitaient pas des effets du télétravail sur le télétravailleur et son entourage ont également été écartés.

En somme, le télétravail est un terme générique qui englobe une forme régulière et formelle d'organisation et d'exécution d'activités professionnelles se déroulant en tout ou en partie à distance. Dans cette pratique, le travail est réalisé hors des locaux de l'employeur, au moins une journée par semaine, en utilisant les technologies de l'information et de la communication. Enfin, les perceptions datées du télétravail ne prenaient pas en considération la multitude de formes qu'il peut revêtir à notre époque contemporaine. Apporter une définition nette du télétravail peut s'avérer complexe puisqu'il présente de nombreuses formes, intégrant plusieurs caractéristiques telles que le statut du travailleur, la nature du contrat, la temporalité ou encore le lieu de travail.

D'un point de vue légal et juridique, la définition et le statut du télétravail ont connu de nombreuses évolutions avant que cette pratique ne devienne le mode de travail tel que nous le connaissons aujourd'hui. Cette notion est apparue en 1978 en France dans un rapport rédigé par Simon Nora et Alain Minc au Président de la République. Le terme « *telework* » a, par la suite, été utilisé en 1978 dans un article du Washington Post (rapport d'information du Sénat rédigé par Berthet, Canévet et Gay, le 8 juillet 2021). C'est en 1980 avec le développement des TIC qu'une réflexion autour de cette notion s'est développée. Ce qui conduit Breton (1994) à définir le télétravail comme une *« modalité d'organisation ou d'exécution d'un travail exercé à titre habituel, par une personne physique, dans les conditions suivantes : le travail s'effectue à distance, au moyen de l'outil informatique et ou des outils de télécommunication »*.

Par la suite, le télétravail a été inscrit à l'ordre du jour du sommet du G7 les 25 et 26 février 1995, et est devenu une thématique adoptée par le Sénat dans le cadre de sa mission d'information. Progressivement, les partenaires sociaux ont réussi à mettre en place de manière autonome un accord cadre-européen dans le but d'établir un cadre général à l'échelle européenne, relatif aux conditions professionnelles des télétravailleurs. Ces partenaires sociaux ont décidé d'une définition large du télétravail afin d'inclure et de couvrir différentes formes régulières de cette pratique. Ainsi, selon eux, il s'agit d'une *« forme d'organisation et / ou de réalisation du travail utilisant les technologies de l'information, dans le cadre d'un contrat ou d'une relation d'emploi, dans laquelle un travail, qui aurait pu être réalisé dans les locaux de l'employeur, est effectué hors de ces locaux de façon régulière »*. Le 19 juillet 2005, un accord national interprofessionnel (ANI) portant sur le télétravail a été conclu, et inclut les salariés nomades dans la définition du télétravail. Par ailleurs, il apporte une précision sur le fait que travailler hors des locaux de l'employeur ne suffit pas à qualifier une personne de télétravailleur, puis le caractère régulier exigé dans la définition n'exclut pas le travail hybride, s'agissant d'une alternance entres des périodes de travail dans l'entreprise et en dehors de cette dernière.

La Loi Warsmann II du 22 mars 2012 (loi n°2012-387) a introduit la notion de télétravail dans le code du travail, précisément à l'article L.1222-9. En s'appuyant sur la définition proposée précédemment par les partenaires sociaux, cette loi met en évidence deux principes majeurs : le télétravailleur est considéré comme un salarié à part entière, et le télétravail est basé sur le volontariat, de ce fait, le refus de télétravailler n'entraîne pas une rupture du contrat de travail. De surcroît, le contrat de travail doit définir les conditions d'adoption et d'exercice de cette modalité de travail, sauf si ces informations ont déjà été prévues par un accord collectif. L'ordonnance Macron de 2017 a modifié deux éléments de la définition du télétravail inscrit dans l'article L. 1222-9 du code du travail en vigueur jusqu'à cette date : il n'est plus obligatoire que le travail soit réalisé de manière régulière pour être qualifié de télétravail puisqu'il peut également être effectué occasionnellement. En outre, le télétravail peut être envisagé sans le support d'un contrat de travail ou d'un avenant à celui-ci. De plus, en France cette modalité de travail repose sur une demande unilatérale du salarié et ne peut donc pas être imposée. Toutefois, la crise sanitaire a remis en cause ce principe protecteur de libre choix, par la mise en place d'un télétravail contraint.

En novembre 2020, un Accord National Interprofessionnel (ANI), précisant les modalités d'application du télétravail dans le secteur privé, a été signé par les syndicats représentants les

employeurs et les salariés (Boulay-Espéronnier, Cukierman et Sautarel, 2021). Étendu par un arrêté ministériel du 2 avril 2021, cet accord insiste sur la volonté commune du salarié et de l'employeur pour recourir au télétravail, sauf pour des situations exceptionnelles de crise. L'employeur est invité à prendre en charge les frais des télétravailleurs, et de respecter la vie privée de ses salariés, ainsi que le droit à la déconnexion. Les accords de télétravail sont ainsi devenus des facteurs d'attractivité pour les entreprises, notamment dans les secteurs recherchant des profils rares. Cela leur permet de recruter des individus éloignés géographiquement, pouvant se déplacer uniquement de manière occasionnelle. Boulay-Espéronnier, Cukierman et Sautarel (2021) expliquent que les salariés y trouvent leur compte également, et plus particulièrement les jeunes ayant été habitués aux outils numériques et au travail nomade. Enfin, les organisations n'ont plus l'obligation de recourir au télétravail pour limiter les déplacements de leurs salariés depuis le 1er septembre 2021.

1.2. Une typologie du télétravail

Conformément aux travaux antérieurs, une typologie du télétravail peut être établie au travers de plusieurs critères : **le lieu du télétravail, la fréquence du télétravail ainsi que le statut du télétravailleur** (Cahier et Canivenc, 2021 ; Dahmani et Elkebir, 2020 ; Fernandez et al., 2014 ; Ollivier, 2017 ; Pontier, 2014 ; Taskin, 2003 ; Vayre, 2019). En ce qui concerne le lieu du travail, ces travaux indiquent que le télétravail peut être exercé sur divers sites d'une même organisation : des bureaux, étages ou bâtiments différents. Par ailleurs, cette pratique peut être effectuée au domicile du salarié, dans un espace de travail dédié tels que les télécentre et les espaces de coworking, ou encore de manière nomade, c'est-à-dire n'importe où et n'importe quand. La fréquence du travail fait référence au nombre de jours hebdomadaires ou mensuels consacrés à la réalisation du télétravail. De ce fait, le télétravail peut être formel, donc prévu dans le contrat du salarié et réalisé pendant ses horaires de travail, ou informel lorsqu'il n'est pas prévu au contrat et réalisé en dehors de ces horaires. En outre, le télétravail peut être effectué régulièrement ou occasionnellement, notamment pour gérer des besoins ponctuels ou des situations urgentes. Enfin, le statut du télétravailleur peut également varier. Il détient le statut de salarié lorsqu'il travaille pour un employeur, ou d'indépendant lorsqu'il est à son propre compte et qu'il effectue ses missions à distance.

En associant ces différents critères, nous pouvons proposer une classification dans l'objectif de mieux appréhender les différentes formes et modalités de ce mode de travail. Premièrement, nous présenterons les différents lieux d'exercice du télétravail (**1.2.1**).

1.2.1. Lieux d'exercice du télétravail

Afin d'identifier et de distinguer les différentes formes de télétravail, nous avons élaboré une catégorisation en fonction du lieu d'exercice du travail.

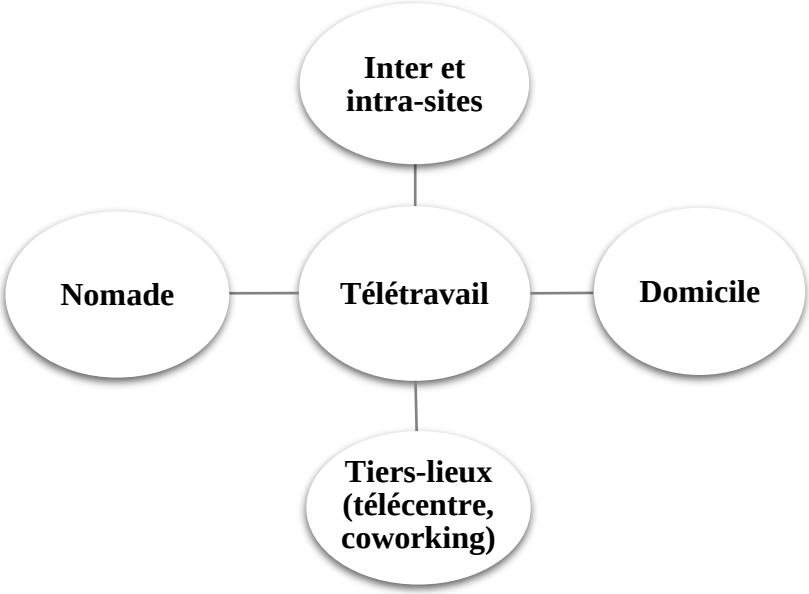
- **Télétravail inter et intra-site** : il s'agit de réaliser son activité professionnelle dans des bureaux, des étages ou des bâtiments d'une même organisation (Cahier et Canivenc, 2021). Cela peut correspondre à une situation dans laquelle les équipes, ou les membres qui les composent sont dispersés sur plusieurs sites de l'entreprise.

- **Télétravail au domicile** : renvoie à la forme de télétravail la plus répandue (Bentley et al., 2016). Les salariés effectuent leur travail depuis leur domicile, à temps plein ou à temps partiel (Vayre, 2019). Selon Gault (2023), la résidence principale, telle qu'indiquée sur le bulletin de salaire du collaborateur, est de loin le lieu le plus courant pour télétravailler. Cependant, nombre d'employeurs autorisent leurs collaborateurs à télétravailler depuis une résidence secondaire ou d'autres résidences appartenant à leurs proches (parents, amis, etc.). Ces lieux doivent remplir certaines conditions : être équipés d'internet et couverts par le réseau téléphonique fourni par l'employeur.

- **Télétravail dans des tiers-lieux :** il s'agit d'effectuer son travail dans des espaces qui ne correspondent ni au domicile du salarié, ni à son bureau dans les locaux de l'employeur (Gault, 2023). On compte environ 1500 tiers-lieux en France, dédiés aux activités professionnelles, s'agissant des espaces de coworking, des télécentres, des bureaux satellites ou encore des centres d'affaires (Vayre, 2019). Par ailleurs, il peut également s'agir des lieux ponctuels tels qu'un café, un hôtel, un fablab, etc. En effet, le concept d'espace de travail distribué est apparu en 2010 et permet au salarié de combiner plusieurs lieux de travail sans avoir besoin de se déplacer systématiquement (Hislop et Axtell, 2009 ; Taskin et Dietrich, 2020). De ce fait, l'espace de travail distribué se distingue du travail pendulaire par le nombre de lieux où le travail est exercé. Le travail pendulaire implique un mouvement entre deux lieux, alors que l'espace de travail distribué renvoie au fait d'être dans plusieurs lieux différents, sans mouvement pendulaire. Finalement, télétravailler dans un tiers-lieu désigne le fait de réaliser son travail dans plusieurs espaces professionnels, souvent à proximité du domicile, en utilisant les TIC pour communiquer et maintenir les interactions. Ces espaces regroupent généralement des individus appartenant à différents services d'une même organisation ou d'organisations différentes (Roper et Kim, 2007).

- **Télétravail nomade, également appelé « mobile work » ou « flexwork » :** représente une forme de télétravail effectuée en déplacement, combinant divers lieux tels que des hôtels, des chantiers, les locaux des clients, mais qui peut également être réalisé dans les transports ou de façon nomade, c'est-à-dire n'importe où et n'importe quand (Fernandez et al., 2014). Cette forme de travail est souvent qualifiée de « sans bureau fixe » par Boboc, Dhaleine et Mallard (2007), notamment puisque les travailleurs qui y ont recours, exercent des activités qui nécessitent des déplacements réguliers, et peuvent disposer occasionnellement d'un bureau temporaire. Le concept du travail flexible, aussi appelé « flexwork » est apparu dans les années 1980 et correspond à l'association du télétravail réalisé au domicile et/ou mobile ainsi que la mise en place d'espaces de travail flexibles (Ajzen et Taskin, 2021 ; Taskin et al., 2019). Ce mode d'organisation offre aux individus la possibilité d'une flexibilité à la fois dans le temps et dans l'espace, avec des horaires de travail flottantes ainsi qu'une souplesse dans l'utilisation des espaces de travail.

Figure 8 : Catégorisation du télétravail en fonction du lieu d'exercice du travail



1.2.2. Nature et fréquence d'exercice du télétravail

Il est également possible de catégoriser le télétravail en fonction de la nature du contrat et de la fréquence de travail :

- **Télétravail formel et informel** : le télétravail formel renvoie à une forme de travail qui est contractualisée (Taskin et Devos, 2005 ; Troup et Rose, 2012). En revanche, le télétravail informel, souvent appelé *« télétravail gris »* n'est pas contractualisé et est généralement réalisé *« en débordement »*, c'est-à-dire en dehors du temps légal de travail : le soir, le weekend, pendant les vacances, etc.

- **Télétravail traditionnel et non traditionnel** : le télétravail traditionnel est effectué pendant les heures de travail définies dans le contrat (Golden, 2012), alors que le télétravail non traditionnel est exercé en dehors de ces horaires.

- **Télétravail régulier ou alterné, et occasionnel** : le code du travail prévoit que le télétravail peut s'organiser de manière régulière avec une planification de plusieurs jours par semaine ou par mois. Dès lors que le télétravail s'effectue plus d'une journée par semaine, il est qualifié de régulier (Coenen et Kok, 2014 ; Taskin et Bridoux, 2010). À l'inverse, il est considéré comme occasionnel lorsqu'il est pratiqué en raison d'un jour ou moins par semaine.

- **Télétravail pendulaire ou hybride :** correspond à une alternance entre le travail au domicile et le travail sur site. Dès 2001, Rey observait déjà l'évolution du travail à domicile en parallèle du développement des TIC. En effet, cette évolution offre une possibilité aux travailleurs d'exercer leur travail quelques jours par semaine ou par mois depuis leur domicile. Cette alternance entre le domicile et les bureaux de l'entreprise fait référence au terme « travail pendulaire » (Rey, 2001, p. 187), mais depuis la crise de la Covid-19 le terme « hybride » s'est largement répandu en France pour désigner ce fonctionnement combinant à la fois un travail à distance et sur site.

1.2.3. Statut du télétravailleur

Nous pouvons également effectuer une catégorisation du télétravail en fonction du statut du travailleur.

- **Le télétravail salarié** : le télétravail salarié est réalisé par un travailleur salarié, effectuant son activité professionnelle pour le compte d'un employeur : entreprise, organisation, institution, etc. (Vayre, 2019).

- **Le télétravail indépendant** : le télétravail indépendant est réalisé par un travailleur qui est à son propre compte, c'est-à-dire qu'il travaille pour lui-même (Vayre, 2019).

Dans le cadre de cette recherche doctorale, nous nous intéresserons spécifiquement au télétravail salarié exercé à domicile de manière régulière, considérablement développé lors de cette crise sanitaire. En effet, cette pratique s'est démocratisée dans les organisations, notamment pour assurer la continuité de l'activité économique tout en maintenant la sécurité et la santé des salariés. Nous aborderons cette question en profondeur dans la prochaine partie (**1.3**).

1.3. La crise de la Covid-19, facteur de démocratisation du télétravail dans les organisations

Se réveiller et sortir du lit, ne pas changer de pyjama, préparer un café. Changer les enfants et préparer le petit déjeuner puis changer d'arrière-plan pour la réunion d'équipe prévue, couper le micro parce que le chien commence à aboyer ou arrêter sa vidéo pour répondre à la question mathématique de son enfant. Enfin, commencer à parcourir la liste d'e-mails. Telle est la journée typique que peut vivre un membre d'une équipe désormais virtuelle (Feitosa et Salas, 2021). Bien que les équipes virtuelles existent depuis plus de deux décennies (Jarvenpaa et Leidner, 1999), la crise de la Covid-19 a conduit à une généralisation du travail d'équipe virtuel, souvent qualifié de travail à distance ou distribué dans la littérature (Venkatesh, 2020). Par ailleurs, cette pandémie a radicalement bouleversé les organisations, la dynamique familiale ainsi que le travail d'équipe. Ces nouvelles formes d'équipes virtuelles partagent certaines caractéristiques avec les équipes virtuelles antérieures à la pandémie. Néanmoins, le principal élément qui distingue ces équipes « pré et pendant Covid-19 » est le choix de télétravailler, par l'organisation ou les salariés. En effet, ce choix est remis en question puisque le contexte de crise a contraint une grande partie de la population active mondiale à passer à un mode de travail virtuel, principalement à domicile (Ancona, Bresman et Mortensen, 2021). Il s'agissait de la seule modalité possible d'organisation visant à assurer la continuité de l'activité économique dans les secteurs dits « non essentiels ».

En outre, le travail virtuel dans ce contexte implique différentes caractéristiques : (1) les équipes regroupent des employés qui auparavant ne souhaitaient pas ou n'étaient pas autorisés à télétravailler, (2) qui devaient mobiliser leur matériel personnel pour travailler à partir de leur domicile, (3) généralement partagé avec les différents membres de leur foyer. Effectivement,

les écoles étant fermées pendant les périodes de confinement (Andreu et al., 2022), l'enseignement et l'apprentissage à domicile devient la norme, et les membres du foyer se retrouvent dans l'obligation de se partager le matériel informatique ou encore la connexion internet pour réaliser leurs activités respectives (Oppenheim, 2020). En nous appuyant sur les travaux d'Autissier, Peretti et Besseyres des Horts (2021), nous présentons les étapes de la crise sanitaire dans le **Tableau 2**.

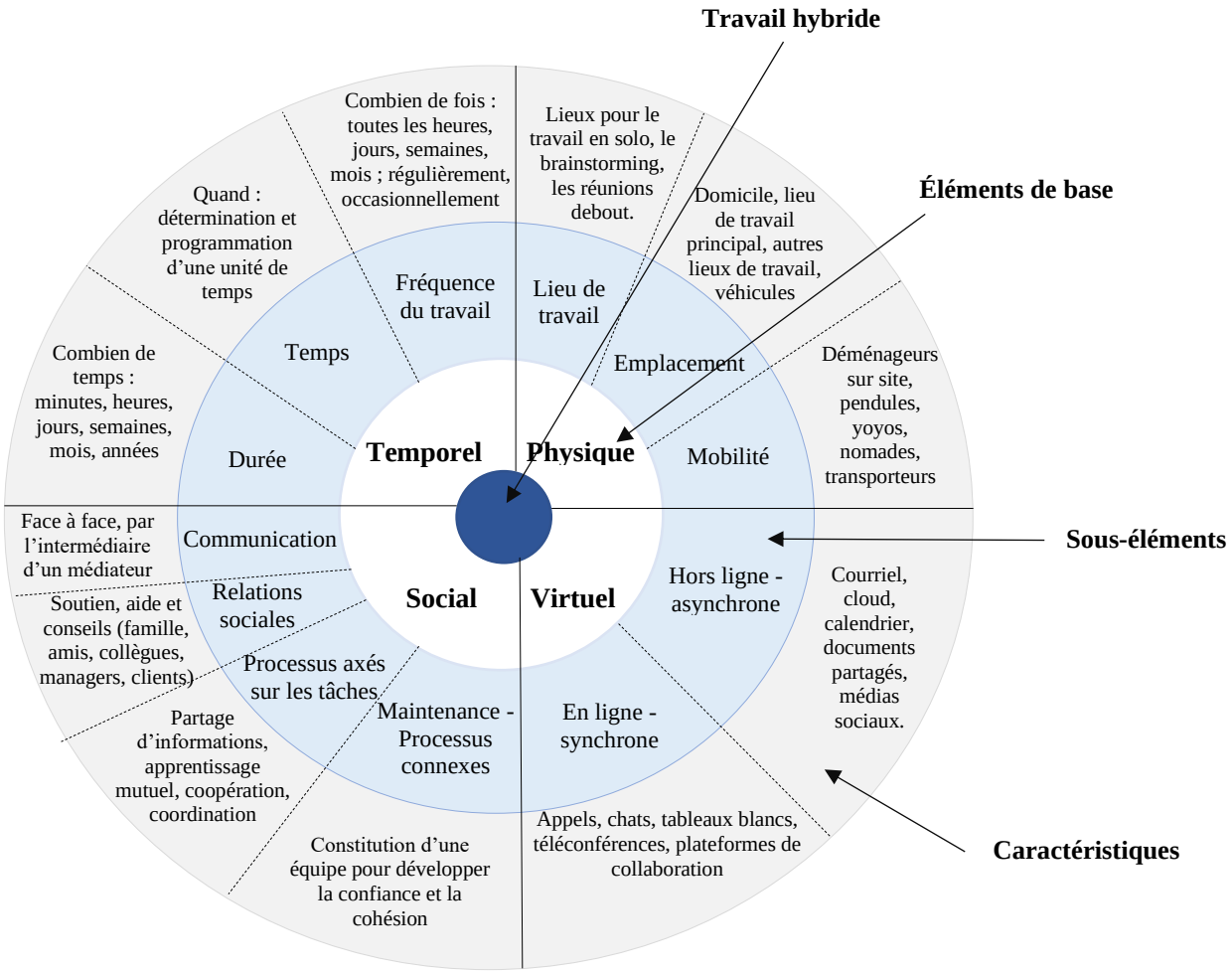
Tableau 2 : Étapes de la crise de la Covid-19

Phases	Dates	Contraintes sanitaires	État des organisations	Modes de travail
La peur	Mars à mai 2020	Confinement total	Fermeture	Distanciel imposé
La reprise	Mai à octobre 2020	Déconfinement	Ouverture	Distanciel choisi
La tension	Octobre à janvier 2021	Mesures restrictives Couvre-feu	Ouverture contrainte	Hybride
L'incertitude	Janvier à mars 2021	Mesures restrictives Couvre-feu	Ouverture contrainte	Hybride
L'interrogation	Mars à septembre 2021	Reprise de l'épidémie Vaccination en attente de l'immunité collective	Ouverture contrainte	Hybride (entre envie de revenir et contraintes sanitaires)
La stabilité	Depuis septembre 2021	Suppression des mesures restrictives	Ouverture	Hybride (accords télétravail)

Adapté des travaux d'Autissier, Peretti et Besseyres des Horts (2021).

Avec désormais plus de deux ans de recul, cette pratique est considérée comme banale et peut être utilisée au-delà de situations exceptionnelles de crise. Le terme « hybride » s'est alors imposé dans nos organisations pour décrire ce qui est considéré comme la réalisation d'un travail en présentiel et en télétravail. Le travail hybride résulte donc de l'interaction de quatre principaux éléments : physique (lieu où le travail est effectué), temporel (durée, moment et fréquence), virtuel et social (Eurofound, 2023b). Ces quatre éléments sont présentés dans la **Figure 9** ci-dessous.

Figure 9 : Les éléments de base, les sous-éléments et les caractéristiques du travail hybride



Adapté et traduit du rapport Eurofound (2023b)

Ce travail hybride a bel et bien débuté le 17 mars 2020, avec un télétravail à 100% imposé à domicile, à une large échelle, par le gouvernement sans aucune négociation ni préparation au préalable et dans la précipitation. L'objectif étant de respecter les mesures de quarantaine et de confinement afin de freiner la propagation du virus, et ainsi soutenir activement le secteur hospitalier (Durieux, 2020). Les salariés et managers de nombreuses équipes ont été contraints d'expérimenter le télétravail, avec certains collaborateurs placés entièrement à distance ou en présentiel, et d'autres alternant les deux formes. On passe alors en moyenne de 1,6 jours par semaine fin 2019 à 3,6 par semaine fin 2020 (Cahier et Canivenc, 2021). Selon les chiffres du baromètre Télétravail et Organisations hybrides de Malakoff Humanis (2022), en décembre 2021, 38% des salariés dans les entreprises d'au moins 10 salariés télétravaillaient et 50% d'entre eux le font de manière officielle et contractualisée, contre 1/3 avant la crise. Cependant,

cette croissance du télétravail a renforcé les inégalités au et hors travail (Cahier et Canivenc, 2021).

Des études antérieures soulignent l'importance de la fréquence de télétravail pour la satisfaction des employés et l'attachement à l'organisation (Bailey et Kurland, 2002), ou encore pour le sentiment d'appartenance à cette dernière (Harris, 2003 ; Vayre, 2019). Il s'agit du temps passé en télétravail, permettant de le caractériser d'occasionnel, récurrent ou continu (Wiesenfeld, Raghuram et Garud, 1999). Plus une personne télétravaille, moins elle sera satisfaite et engagée envers l'organisation (Bélanger, 1999) : en effet, elle n'aura plus cette facilité pour construire des routines avec ses collègues ou encore entretenir des relations avec eux (Halford, 2005). Une enquête de l'Anact-Aract réalisée entre mars et mai 2020 sur le télétravail contraint en période de confinement démontre que 53% des salariés interrogés n'avaient jamais eu recours à cette pratique auparavant, 28% d'entre eux effectuent le télétravail occasionnellement et seulement 19% le réalisent régulièrement. Enfin, concernant l'intention de poursuivre le télétravail dans l'avenir, 12% ne le souhaitent pas, contre 43% qui aimeraient télétravailler de manière régulière, et 45% de manière occasionnelle. Ces chiffres laissent paraître que cette pratique perdurera au sein des organisations, notamment sous une forme hybride.

L'expansion du télétravail et du travail hybride ont soulevé des questions relatives à la manière dont ils seront mis en œuvre et sur les personnes qui y auront accès (Eurofound, 2023a). Ce rapport Eurofound portant sur le futur du télétravail et du travail hybride, montre qu'il existe de multiples façons de mettre en œuvre ces formes de travail, en tenant compte des caractéristiques sociodémographiques des individus, de leurs responsabilités familiales, des types de contrats ainsi que du niveau d'ancienneté. La faisabilité et le succès des arrangements hybrides vont également dépendre de la législation, des objectifs organisationnels et au niveau de l'équipe ainsi que des descriptions de tâches (Eurofound, 2023b). Ainsi, une grande partie du débat sur le travail hybride tourne autour du nombre optimal de jours de télétravail par semaines et les types de politiques avantageuses pour les organisations. Certaines entreprises sont flexibles et laissent la possibilité à leurs équipes de prendre des décisions concernant ces arrangements. Tandis que d'autres préfèrent procéder au travers des accords d'entreprise (Eurofound, 2023a).

Autisier, Peretti et Besseyre des Horts (2021) envisagent trois cas de figure pour les activités en distanciel, en fonction des accords télétravail signés dans les organisations : le distanciel ; l'hybride à majorité distanciel ; et l'hybride à majorité présentiel. Nous présentons ces différentes possibilités dans le **Tableau 3**.

Tableau 3 : Différents scénarii du travail hybride

Distanciel	Correspond au scénario connu pendant le premier confinement. L'activité était réalisée à distance, avec une coordination et communication au travers des TIC. Ce fonctionnement a impacté les interactions et la construction de la confiance, essentielle au développement d'une intelligence collective. Cela a nécessité un management à distance avec un objectif de coordination du travail, mais également de combattre la déspatialisation ainsi que l'isolement des collaborateurs.
Hybride à majorité distanciel	Consiste à réaliser entre 50 et 80% de son activité à distance, à un rythme de trois ou quatre jours en distanciel contre un ou deux jours en présentiel. L'objectif étant de maintenir le lien avec le collectif hebdomadairement ou tous les quinze jours. Plusieurs interrogations se posent : faut-il que tous les collaborateurs (équipe, service, département, etc.) soient regroupés en même temps, et à quelle fréquence ?
Hybride à majorité présentiel	Renvoie à une présence sur site entre 50 et 80% du temps de travail. Les salariés télétravaillent une à deux journées par semaine. Ils consacrent généralement leur temps de télétravail pour des missions ne nécessitant pas ou peu d'interactions avec l'environnement professionnel : tâches administratives, coordination, etc.

Adapté des travaux d'Autisier, Peretti et Besseyre des Horts (2021).

2. Les incidences du télétravail pour les salariés et les organisations

Le télétravail, qui ouvre de nombreux débats dans la littérature (Gajendran et Harrison, 2007), présente un nombre important d'avantages sur les plans économiques, environnementaux, professionnels, sociaux et familiaux pour les employeurs, les équipes et les salariés (Pontier, 2014 ; Vayre, 2019). Toutefois, les risques associés à cette pratique ne sont pas sans conséquences pour ces derniers.

Dans cette partie, nous verrons les effets du télétravail sur les dimensions économiques et environnementales **(2.1)**, professionnelles **(2.2)** et sur l'articulation de la vie professionnelle et de la vie privée **(2.3)**.

2.1. Les effets du télétravail sur les dimensions économiques et environnementales

Premièrement, le télétravail fournit des avantages sur des aspects économiques et environnementaux (Aguilera et al., 2016 ; Pinsonneault et Boisvert, 2001). Il permet de réduire les coûts du travail, grâce à des économies de transport, de temps et d'argent pour les employés, notamment par la suppression des trajets domicile-travail (Helminen et Ristimaki, 2007 ; Taskin, 2003), (dans de nombreux cas), la tenue de ville n'est pas exigée (Gajendran et Harrison, 2007). Par ailleurs, il s'agit d'un moyen de diminuer la consommation d'énergie, par une utilisation optimale des locaux (Pinsonneault et Boisvert, 2001). Par conséquent, cela réduit les frais de location, la surface des bureaux, les places de stationnement, ainsi que le surpeuplement dans les locaux. Le télétravail est généralement associé à un taux d'absentéisme, et de turnover élevés (Gajendran et Harrison, 2007 ; Martin et MacDonnell, 2012). Cela accroît la loyauté des employés envers l'entreprise, tout en augmentant leurs satisfaction générale (Pinsonneault et Boisvert, 2001). Autrement dit, cette pratique est un outil de fidélisation et d'attractivité des salariés (Pinsonneault et Boisvert, 2001), notamment grâce à la flexibilité qu'il procure mais également par la réduction des contraintes imposées par l'environnement traditionnel de travail (horaires, déplacements, etc.). Enfin, il s'agit d'un moyen d'améliorer la productivité des collaborateurs (Gajendran et Harrison, 2007).

Néanmoins, en réalisant leur activité professionnelle un à plusieurs jours par semaine à leur domicile, les salariés font face à une augmentation des coûts domestiques, due à la consommation énergétique dans leur logement (Matthews et Williams, 2005). En profitant du gain de temps qu'offre la suppression du trajet domicile - travail, une partie des salariés va avoir tendance à multiplier ses déplacements privés : achats, loisirs et / ou accompagnement (Moos et al., 2006).

2.2. Les effets du télétravail sur la dimension professionnelle

Le télétravail est bénéfique à plusieurs niveaux sur le plan professionnel (Vayre, 2019). La tertiarisation des activités et l'évolution numérique ont contribué au développement des métiers avec des missions télétravaillables. Afin d'atteindre des objectifs de productivité et de performance, mais également d'adaptation à la conjoncture économique, les entreprises recherchent davantage de flexibilité, notamment par l'adoption du télétravail (Scaillerez et Tremblay, 2016). En effet, cette pratique devient un moyen de promouvoir la flexibilisation de l'outil de production au sein des organisations, au travers d'un ajustement du temps et de l'espace de travail.

Cette pratique est considérée par de nombreux chercheurs comme une manière de renforcer l'autonomie perçue, ou encore du contrôle psychologique (Gajendran et Harrison, 2007), s'agissant de l'évaluation par les collaborateurs, de la manière dont ils structurent et contrôlent l'accomplissement de leurs tâches professionnelles. Ils disposent alors d'une certaine flexibilité et souplesse dans l'organisation de leur travail (Johnson, Heimann et O'Neill, 2001 ; Ruiller, Dumas et Chédotel, 2017), qui leur permet de choisir à leur convenance : le lieu, le rythme, les horaires dans certains cas, le temps et les moyens de travail (DuBrin, 1991 ; Dumas et Ruiller, 2014 ; Ollivier, 2017). Cette autonomie importante dont disposent les télétravailleurs est associée à une plus grande implication dans le travail. En situation de télétravail, les salariés se retrouvent spatialement comme psychologiquement à distance de leur manager (DuBrin, 1991), de ce fait, ils ressentent un sentiment de liberté. En outre, le télétravail favorise la concentration lorsqu'il est exercé dans des conditions convenables : réduction des interruptions et perturbations (Biron et Van Veldhoven, 2016 ; Hehn, Leonard et Thaon, 2021). Les effets négatifs provoqués par de fortes exigences professionnelles, telles que la surcharge temporelle, physique, émotionnelle et cognitive de travail ou encore le conflit de rôles, sont également atténués par ce mode de travail (Biron et Van Veldhoven, 2016). En effet, il constitue une réelle ressource pour faire face au stress professionnel perçu (Fonner et Rollof, 2010).

Enfin, l'amélioration de la productivité et de la performance est l'avantage le plus largement associé à cette forme de travail à distance (Gajendran et Harrison, 2007 ; Johnson et al., 2001 ; Martin et McDonnell, 2012 ; McCloskey et Igbaria, 2003 ; Pinsonneault et Boisvert, 2001). L'une des principales explications de cette performance est la concentration, puisque les tâches sont exécutées loin de l'environnement professionnel, reflétant de moindres perturbations pendant le temps de travail (Bailey et Kurland, 2002). Selon Kelliher et Anderson (2010), les

télétravailleurs ressentent une meilleure satisfaction de leur travail, sont plus engagés envers leur organisation et subissent moins de stress lié au trajet domicile-travail ainsi qu'aux exigences quotidiennes du bureau. Cette satisfaction ainsi que cet engagement contribuent au bien-être au travail des collaborateurs (Felstead et Henseke, 2017). Selon Vayre (2019), le télétravail régulier a tendance à accroître l'engagement des salariés et à décroitre leur épuisement professionnel et le turnover. La motivation (Hill, Ferris et Märtinson, 2003), la productivité (Johnson et al., 2001), la performance (Gajendra et Harrison, 2007) ou l'efficacité des télétravailleurs peuvent ainsi être améliorées.

Toutefois, les répercussions du télétravail ne sont pas minimes sur la sphère professionnelle (Vayre, 2019). Les organisations font face à un problème de synergie, causé par l'absence physique des employés clés du bureau. Il devient difficile de manager à distance (Clergeau et Pihel, 2010) et de maintenir le sentiment d'appartenance, la coordination et la motivation de l'ensemble des collaborateurs en contexte de télétravail (Pinsonneault et Boisvert, 2001). En outre, la **déspatialisation**, s'agissant d'une *« perte d'une proximité physique et psychologique et désigne, en d'autres termes, les effets psychosociologiques liés à l'éloignement physique des travailleurs dans le cadre d'une relation d'emploi »* (Taskin, 2010, p.63), représente une limite du télétravail. Il implique une double distance, à la fois géographique et psychologique, créée par l'absence de lien social (Mann et Holdsworth, 2003). Par conséquent, les collaborateurs sont confrontés à l'isolement professionnel et social lorsque le télétravail n'est pas anticipé (Ollivier, 2017) ou encore par la diminution potentielle de la fréquence de communication intra-organisationnelle (Johnson et al., 2001). Cela nuit alors à la qualité de l'échange ainsi qu'à la coopération au sein des équipes (Lundberg et Lindfors, 2002 ; McNughton et al., 2014). Enfin, ce fonctionnement tend à réduire l'implication affective à l'égard du supérieur hiérarchique, du groupe de travail et de l'organisation, notamment parce qu'il diminue la fréquence des interactions avec les télétravailleurs (Taskin et Delobbe, 2003).

L'article L.4121-1 du code du travail mentionne l'obligation de l'employeur d'assurer la sécurité ainsi que la santé physique et mentale des travailleurs. Or, les répercussions du télétravail sont réelles sur la santé de ces derniers (Dumas et Ruiller, 2014) : ils sont soumis à un travail sans fin, en débordant sur leurs horaires de travail, mais également à un sentiment de culpabilité provenant de l'incapacité à justifier ses horaires. Les télétravailleurs sont condamnés à une forme de « télé-disponibilité permanente » (Tremblay, Chevrier et Di Loreto, 2006 ; Pereira, 2018). Par ailleurs, les TIC sont au centre du travail des individus mais aussi de leur gestion à distance, avec un contrôle plus formalisé par les managers (Taskin, 2006 ; Groen et

al., 2018) ayant des répercussions sur la santé et la charge mentale des salariés (Taskin et Devos, 2005). Cette utilisation conséquente des outils de communication peut entraîner des problématiques de fatigue cognitive, visuelle et nerveuse (Fosslien et Duty, 2020). Ainsi, le télétravail peut accroître la survenance des risques psycho-sociaux, du mal-être et du stress, surtout lors des premières semaines (Vayre, 2019), et par la suite entrîner un surmenage ou encore des troubles musculosquelettiques (Montreuil et Lippel, 2003). Le télétravail est reconnu comme une source de *workaholisme* voire d'épuisement professionnel (Hill, Ferris et Märtinson, 2003). Par ailleurs, il s'agit d'une modalité qui peut limiter les opportunités (Ollivier, 2017), notamment de carrière (Cooper et Kurland, 2002), en réduisant la chance des salariés d'avoir des promotions (Johnson et al, 2001). Enfin, des difficultés en matière de collaboration sont également observées (Bouton, 2018). Tous ces éléments peuvent contribuer à une insatisfaction professionnelle (Haddon et Lewis, 1994 ; Bentley et al., 2006), ou encore engendrer des difficultés d'auto-motivation et d'autodiscipline chez les salariés (Tremblay, Chevrier et Loreto, 2006 ; Vayre, 2019).

Pendant le confinement, plusieurs études indiquent que la productivité des équipes de travail a été plus faible qui s'expliquait par une concentration inférieure à la normale (Chênevert et al., 2022 ; Hamouche, 2020). Dans ce contexte, le télétravail a été réalisé avec un temps de connexion plus important (Hallin, 2020), surtout pour les travailleurs qui ne disposaient pas de ressources suffisantes. De ce fait, ils percevaient leurs activités professionnelles comme plus exigeantes et avaient une image relativement néfaste du télétravail. En outre, la communication a réellement connu un choc, en termes de fréquence mais également de profondeur et les membres d'équipes se retrouvent face à une déspatialisation. Effectivement, Chênevert et al. (2022) démontrent que le télétravail a une influence négative sur les relations inter-collègues, et diminue le sentiment de proximité avec l'employeur (Baert et al., 2020), pouvant ainsi affaiblir l'engagement organisationnel. Le fait d'être brutalement placé en confinement a engendré un sentiment d'isolement qui a touché à la fois les télétravailleurs avec ou sans expérience préalable du télétravail. Leur qualité de vie, leur santé mentale ou encore l'empiètement de l'une de leur sphère de vie sur l'autre ont été exacerbés sur cette période. Par conséquent, le relationnel qui était nécessaire dans la conception même du travail d'équipe est interrogé.

2.3. Les effets du télétravail sur la dimension équilibre vie professionnelle – vie privée

Le télétravail est avantageux en termes d'articulation de la vie professionnelle et de la vie privée, notamment pour les femmes, les cadres, et les personnes soumises à un long trajet domicile – travail (Aguilera et al., 2016). En effet, de nombreuses études portant un intérêt sur cette question soulignent une influence positive du télétravail sur l'équilibre travail / vie personnelle (Gajendran et Harrison, 2007). Il est vrai que cette souplesse organisationnelle qu'octroie le télétravail (Dumas et Ruiller, 2014) permet aux salariés de trouver un équilibre entre les différents domaines de leur vie (Aguilera et al., 2016), notamment en répondant aux divers imprévus familiaux pouvant survenir sur le temps du travail (Taskin, 2003 ; Mello, 2007 ; Gajendran et Harrison, 2007).

Nous avons précédemment indiqué que le télétravail faisait gagner du temps et procurait de la flexibilité aux salariés, par conséquent ils ont une disponibilité plus importante qui sera destinée à leurs activités et relations familiales. Ces bénéfices temporels favorisent une meilleure intégration des rôles professionnels et familiaux (Raghuram et Wiesenfeld, 2004). Les télétravailleurs pourront mieux concilier leurs multiples rôles, notamment en organisant et hiérarchisant les différentes activités relatives à leurs deux sphères de vie. Cela peut engendrer une attitude positive vis-vis du travail mais également un épanouissement dans la vie familiale (Bosua et al., 2013). En effet, il peut s'agir d'une source de satisfaction (Brunelle, 2009, 2010 ; Rey et Sitnikoff, 2006 ; Vega, Anderson et Kaplan, 2015) et de motivation (Kurland et Bailey, 1999 ; Pontier, 2014) dans leur emploi, toutefois cela n'est possible que lorsque chaque salarié dispose d'un espace qui lui est propre pour exercer son travail et surtout d'un environnement paisible reposant sur une entente entre les différents membres du foyer (Neufeld et Fang, 2005 ; Vayre et Delfosse, 2019).

Inversement, le télétravail contribue au brouillage des frontières entre les sphères de vie professionnelle et privée des salariés, notamment lorsque le travail est effectué au domicile (Mann et Holdsworth, 2003 ; Aguilera et al., 2016). Il empiète sur le temps personnel, au travers d'une pression que peuvent s'imposer les salariés, notamment en ayant l'impression de devoir prouver en permanence qu'ils travaillent réellement (Ollivier, 2017). Gajendran et Harrison (2007) recourent au concept de perméabilité des frontières, s'agissant de l'intrusion des domaines du travail ou de la famille l'un sur l'autre parce qu'ils occupent le même lieu, et potentiellement le même temps (Ashforth, Kreiner et Fugate, 2000). Cela peut conduire à un

conflit travail-famille (Standen, Daniels et Lamond, 1999), et limiter la capacité à se désengager psychologiquement du travail. Les TIC favorisent cet empiètement puisqu'ils encouragent les collaborateurs à poursuivre leur travail à partir de chez eux, même après les heures de travail, d'autant plus pour celles qui ont naturellement des difficultés à séparer les activités relatives à leurs deux sphères de vie (Olson-Buchanan et Boswell, 2006). Enfin, l'alimentation des salariés s'est dégradée en termes de quantité et de qualité nutritionnelle puisqu'ils y consacrent moins de temps qu'en présentiel. L'ensemble de ces éléments ont un impact direct sur la productivité des salariés ainsi que leur communication avec leurs collègues (Hehn, Leonard et Thaon, 2021).

Pour conclure, la crise de la Covid-19 a exacerbé la qualité de vie ainsi que les dimensions du bien-être au travail des collaborateurs : affectif, cognitif, professionnel et social (Mbey Sendegue et Grouille, 2023). Le bien-être affectif renvoie aux émotions, à la satisfaction ainsi qu'à l'engagement. Le bien-être cognitif désigne la concentration ou les capacités de mémorisation d'un individu. Le **bien-être professionnel** reflète l'autonomie, la montée en compétences et l'évolution professionnelle. Puis, le **bien-être social** est relatif aux relations interpersonnelles et sociales.

Les recherches présentent le télétravail comme une pratique ambivalente ayant des incidences à la fois positives et négatives pour les organisations et les salariés. En somme, nous pouvons stipuler que ces incidences du télétravail sont ambiguës et dépendent des variables à la fois individuelles et organisationnelles. Cela peut notamment être différents facteurs tels que les conditions de mise en place ou de son intensité.

Nous avons effectué une synthèse des incidences du télétravail pour l'organisation et les salariés dans la **Tableau 4**. Puis, nous aborderons le management des équipes dispersées par le télétravail dans la prochaine partie (**3**).

Tableau 4 : Synthèse des incidences du télétravail pour l'organisation et le salarié

Incidences pour l'organisation	
Avantages	***Inconvénients***
● Diminution des frais de location de bureaux et de stationnement (Pinsonneault et Boisvert, 2001). ● Diminution de l'absentéisme (Martin et MacDonnell, 2012). ● Augmentation du sentiment d'appartenance à l'organisation et de la loyauté, puis fidélisation et attractivité des employés (Pinsonneault et Boisvert, 2001). ● Flexibilité organisationnelle (Johnson et al., 2001 ; Pinsonneault et Boisvert, 2001 ; Ruiller et al., 2017). ● Accroissement de la productivité (Gajendran et Harrison, 2007).	● Perte de synergie dans l'organisation et absence des meilleurs employés du bureau (Pinsonneault et Boisvert, 2001). ● Perte d'une forme de contrôle managérial (Taskin et Tremblay, 2010). ● Difficultés dans la gestion à distance des salariés (Clergeu et pihel, 2010).
Incidences pour le salarié	
Avantages	***Inconvénients***
● Réalisation d'économies (transport, temps et argent) liées à la réduction des trajets domicile-travail (Helminen et Ristimaki, 2007 ; Taskin, 2003 ; 2010). ● Plus d'autonomie, flexibilité et de souplesse (Dumas et Ruiller, 2014 ; Johnson et al., 2001 ; Ollivier, 2017 ; Ruiller et al., 2017). ● Accroissement de la concentration (Biron et Van Veldhoven, 2016 Hehn, Leonard et Thaon, 2021). ● Amélioration de l'équilibre vie professionnelle et vie privée (Aguilera et al., 2016). ● Atténuation du stress professionnel perçu (Fonner et Rollof, 2010). ● Amélioration du bien-être au travail ressenti (Hehn, Leonard et Thaon, 2021). ● Satisfaction et motivation au travail (Gajendran et Harrison, 2007 ; Kelliher et Anderson, 2010 ; Rey et Sitnikoff, 2006 ; Vega et al., 2015).	● Déspatialisation (Taskin, 2003, 2010). ● Sentiment d'isolement professionnel et social (Ollivier, 2017). ● Baisse de la communication, coopération, motivation et difficultés d'auto-gestion (Lundberg et Lindfors, 2002 ; McNaughton et al., 2014). ● Réduction des opportunités (Ollivier, 2017) et stagnation des carrières (Cooper et Kurand, 2002). ● Augmentation de la fatigue cognitive, visuelle et nerveuse (Fosslien et Duffy, 2020). ● Diminution du bien-être (Kossek et al., 2006). ● Augmentation du stress/workaholisme/ burnout/ TMS (Hill, Ferris et Märtinson, 2003 ; Montreuil et Lippel, 2003).

Adapté des travaux de Pinsonneault et Boisvert (2001) ; Vayre (2019) et Taskin (2021)

3. Enjeux et défis des équipes dispersées par le télétravail

Dans un premier temps, nous mettrons l'accent sur la question du délitement du lien social et du sentiment d'appartenance (**3.1**). Puis, nous aborderons la question du management en situation de télétravail, notamment dans un contexte pandémique (**3.2**).

3.1. Délitement du lien social et du sentiment d'appartenance à l'équipe

Les relations interpersonnelles et la communication constituent un défi important pour les organisations qui ont recours au télétravail (Brunelle, 2010). Effectivement, la communication numérique n'est pas aussi efficace et satisfaisante que celle en face à face puisqu'elle réduit les interactions informelles et spontanées entre les collaborateurs (Hallin, 2020). Pour Chênevert et al. (2023), il est essentiel que les employeurs maintiennent une régularité dans la communication avec l'ensemble des employés. Et ce, pour favoriser de bonnes relations à distance d'une part, et le sentiment d'équité d'autre part (Greer et Paye, 2014). Par ailleurs, une communication à la fois formelle et informelle, à distance devrait être envisagée pour garantir la cohésion des équipes ainsi que l'engagement des télétravailleurs envers leur organisation de travail (Walrave, 2010).

En étant éloignés de leur environnement professionnel, les télétravailleurs sont moins exposés aux normes, règles et valeurs de l'entreprise (Chênevert et al., 2023). Cela réduit leur degré d'engagement ainsi que leur sentiment d'appartenance envers l'organisation (Vayre, 2019). En effet, Guillaud et al. (2021) ont observé un délitement des collectifs de travail suite aux situations d'isolement vécues par les salariés lors de cette crise sanitaire, associés à des difficultés de régulation des collectifs et de partage de connaissances. Pour Tiffon (2021), la communication à distance s'accompagne paradoxalement d'un risque d'étiolement des liens ainsi que des dynamiques collectives. Vayre (2019) a expliqué dans ses travaux que l'identification et l'attachement organisationnel sont élevés chez les télétravailleurs hybrides, c'est-à-dire ceux qui l'exercent à temps partiel ou de manière alternée, et plus faibles chez ceux qui sont en télétravail à temps plein.

Dans des environnements devenus hybrides, les organisations recommandent au minimum deux jours de présence au bureau. Cela est-il suffisant pour assurer la socialisation et maintenir voire renforcer le sentiment d'appartenance des collaborateurs à leur collectif de travail ? Frimousse et Peretti (2022) démontrent que la socialisation des salariés est une étape importante pour les organisations. Elle inclut plusieurs dimensions : matérielle (outils informatiques, codes

d'accès…), administrative, s'agissant du contrat de travail par exemple, puis symbolique et culturelle, c'est-à-dire les rites (challenges, engagements respectifs…). Ces rites sont un fondement du lien social et assurent la cohésion d'équipe, tout en encourageant l'intelligence collective ou encore l'engagement des salariés. En outre, elles favorisent l'intégration à un collectif, le partage de valeurs ou encore de règles de vie commune, dans le but de développer un sentiment d'appartenance. Le bureau est bien évidemment considéré comme un lieu traditionnel de socialisation, toutefois, il est essentiel de retenir que le lien social peut se cultiver au travers des interactions virtuelles également. Cette crise sanitaire ainsi que les différents confinements ont nécessité un renouvellement ou une substitution des rites dans l'objectif de conserver une certaine proximité, et ainsi maintenir les liens avec les différentes parties prenantes de l'équipe voire de l'organisation.

3.2. La transformation du management dans les équipes dispersées par le télétravail

La mise en place du télétravail dans les organisations amène à questionner l'évolution du management et de la relation managériale (Diard et Hachard, 2021). Le télétravail, comme nous l'étudions, permet aux individus de travailler à partir de leur domicile en utilisant les TIC. Ces technologies favorisent la rupture des unités de temps, de lieu et d'action (Diard, Hachard et Laroutis, 2022). Par ailleurs, la relation d'emploi évolue puisque les collaborateurs disposent d'une autonomie plus importante, par rapport au modèle organisationnel traditionnel. Diriger des personnes en télétravail présente de nombreux enjeux et défis (Brunelle, 2010). Ces défis peuvent être classés selon deux catégories : les défis liés au pouvoir et au contrôle ainsi que les défis rattachés aux communications et aux relations interpersonnelles. Ainsi, le management à distance est marqué par *« une distance physique et s'appuie sur les technologies de l'information et la communication pour déployer ses outils de contrôle, d'évaluation et/ou d'animation »* (Clergeau et Pihel, 2010, p.5).

3.2.1. La relation managériale en situation de télétravail : entre confiance, autonomie et contrôle

En référence aux travaux de Brunelle (2010) puis de Greer et Payne (2014), Chenevert et al. (2023) mettent en évidence les difficultés rencontrées par le manager. Elles concernent le mentorat et la gestion de la performance de ses employés à distance. Par ailleurs, sa capacité de mobiliser, d'influencer et de construire sa légitimité ainsi que sa crédibilité auprès de ces

derniers, est affectée par l'absence de proximité physique entre eux. Selon Brunelle (2009), les dirigeants doivent développer de nouvelles compétences leur permettant de continuer à exercer leur influence sur les employés, mais également pour faire face au manque de contact physique. Le manager ne voit et ne communique que rarement avec ses employés en situation de télétravail, par conséquent, il est essentiel qu'il développe de solides compétences en leadership (Fisher et Fisher, 2001 ; Garton et Wegryn, 2006), notamment avec une utilisation intensive des TIC (courriel, intranets, collecticiels, téléphone). Pour Dulebohn et al. (2017), il s'agit d'un « leadership transformationnel », avec un dirigeant qui doit avoir une connaissance approfondie des technologies de collaboration, une capacité à influencer et à faciliter l'engagement ainsi qu'à établir des relations de confiance avec les membres de son équipe.

Le management moderne s'éloigne progressivement de l'approche taylorienne, par conséquent, le contrôle à distance se substitue au contrôle traditionnel (Dambrin, 2005). Ne pouvant exercer une surveillance à l'image des modes de gestion traditionnels, les managers ressentent une perte de contrôle (Pontier, 2014). Ces préoccupations se traduisent par un manque de confiance envers les employés pour atteindre les mêmes niveaux de performance qu'ils pourraient atteindre en travaillant en présence du manager (Kaplan et al., 2018). Ainsi, cette omission de contact physique engendre des problèmes de confiance dans les collectifs de travail ainsi qu'une augmentation du contrôle des résultats (Sewell et Taskin, 2015). Ce contrôle se produit par l'intermédiaire des TIC, au travers de comptes-rendus d'activités et/ou de réunions avec la hiérarchie (Fernandez, Guillot et Marrauld, 2014). Par ailleurs, l'autonomie apparaît comme une autre dimension du contrôle puisque les télétravailleurs se retrouvent à contrôler leurs propres actions (Pontier, 2014). Il s'agit alors d'une autodiscipline ou d'un autocontrôle automatique et intériorisé, que les individus développent sans que cela ne leur soit exigé (Taskin et Tremblay, 2010). Le télétravail nécessite alors une adaptation de la gestion des employés afin de trouver un substitut à la proximité et au contrôle, au travers d'une culture fondée sur la responsabilisation du salarié et la fixation d'objectifs (Pontier, 2004 ; Giauque, 2022). En outre, il est essentiel que le manager envisage un changement d'attitude pour passer d'un schéma de surveillance, punition et récompense vers la confiance et la transparence (Brunelle, 2010).

Selon la littérature, le télétravail s'accompagne d'un contrôle par les résultats (Snell, 1992 ; Kossek et al., 2006 ; Pontier, 2014 ; Sewell et Taskin, 2015). Cependant, Meyer, Diard et Rost (2022) expliquent que le télétravail exercé pendant la crise sanitaire a encouragé l'émergence de nouvelles formes de contrôle dans les entreprises qu'ils ont étudiées. Il s'agit d'un contrôle par le comportement, au travers d'un micro-management et de la multiplication des réunions

ou des formations en visioconférence. Pour Taskin (2021), le télétravail contraint était similaire au travail sur site plutôt qu'à une opportunité de travailler en autonomie à partir de son domicile. Il a permis aux managers de vérifier les horaires des collaborateurs pour, ensuite, les recadrer si nécessaire. Ainsi, le contrôle technologique s'est également renforcé sur cette période grâce aux outils de messagerie et de visioconférence : visibilité des agendas, pénétration dans l'intimité des collaborateurs, etc. (Meyer, Diard et Rost, 2022). Comme dans de nombreuses études sur le télétravail (Storhaye et Bouvard, 2013 ; Diard et Hachard, 2021), les télétravailleurs ressentaient une plus grande autonomie dans leur activité professionnelle. Néanmoins, les managers attendent d'eux un engagement plus important. Cela contribue au déplacement de la motivation au travail sur les collaborateurs eux-mêmes, par conséquent, leur autonomie se traduit désormais par une « hyper-disponibilité » (Dumas et Ruiller, 2017).

3.2.2. Vers des styles de management modernes

L'évolution des postures managériales en situation de télétravail est nécessaire. En effet, le leadership transactionnel (Bass, 1990) connu traditionnellement, ne constitue pas un levier managérial adéquat pour piloter et gérer des équipes hybrides. En revanche, de nouvelles formes de leadership semblent être des outils utiles au management des équipes télétravaillant de manière hybride. Il s'agit par exemple du leadership transformationnel qui repose sur la définition des objectifs et valeurs communes (Gerards, Van Wetten et Van Sambeek, 2021). Ou du leadership liminal qui met l'accent sur l'importance des compétences relationnelles et sociales des managers dans la gestion quotidienne des équipes, ainsi que sur une posture managériale adaptée dans des situations organisationnelles volatiles, incertaines, complexes et ambiguës (Shaw-VanBuskirk, Lim et Jeong, 2019).

En outre, deux modèles de management à distance ont été identifiés dans les équipes dispersées par le télétravail par Ruiller, Dumas et Chédotel (2017). Dans le mode e-communicationnel, le management est fondé sur la confiance interpersonnelle, la qualité de vie au travail (QVT) et le maintien d'un sentiment de proximité à distance. En effet, le manager coconstruit l'identité de l'équipe avec ses collaborateurs, en prenant en compte leurs propositions. Il est souple quant au temps de télétravail et considère leur équilibre vie professionnelle - vie privée dans sa gestion ainsi que les problématiques propres à chaque télétravailleur. La communication est conviviale et se fait au travers des TIC, selon la nature des échanges : messagerie instantanée pour les échanges informels puis le mail et le téléphone pour l'activité de travail, mais également en face à face. Dans le mode de contrôle, le rythme de télétravail est de un jour par semaine, et la

relation à distance repose sur l'objectivation et l'évaluation du travail des subordonnées à l'aide d'un outil de gestion. Le manager encadre le télétravail selon un respect strict des règles prévues par le contrat, et suit des objectifs quantifiés car sa gestion est centrée sur l'atteinte des résultats. La communication reste formelle, et se limite aux échanges professionnels. Elle est donc moins fréquente et peut engendrer un risque de « dé-proximité » ainsi qu'un désengagement ou un sentiment de perte d'appartenance à l'équipe. Enfin, le sentiment de proximité, la QVT et la qualité managériale perçues sont plus importants dans le premier mode de management.

3.2.3. La place des outils numériques dans la transformation du rôle des managers

Les travaux antérieurs sur le management des équipes à distance ont montré que les gestionnaires courent des risques majeurs en télétravail (Dambrin, 2003). Il s'agit par exemple de la perte de cohésion de l'équipe, de communication informelle entre les managers et leurs collaborateurs ou encore la perte de légitimité des managers. Ainsi, des dispositifs numériques tels que des cellules d'écoute psychologique, des outils de feedback, les observatoires sociaux ou encore des réseaux de partage, ont été proposés aux salariés pour assurer leur suivi et prévenir les risques psychosociaux (Le Vaillant et Dumas, 2023). Enfin, pour Bobillier Chaumon (2021, p.30), *« ces technologies deviendront acceptables en étant des instruments au service des métiers et en agissant comme des opérateurs de santé au travail »*.

Deux catégories d'outils numériques favorisant le management à distance ont été identifiés dans la littérature : les objets connectés et les plateformes collaboratives (Le Vaillant et Dumas, 2023). En effet, ces outils offrent des possibilités pour une gestion du bien-être au travail des équipes. Considérés comme des applications de l'auto mesure, ces objets connectés vont permettre d'évaluer et d'optimiser le comportement des individus. Cela se fait par la traçabilité des conduites humaines, qu'elles soient sociales, professionnelles ou personnelles (Pharabod, Nikolski et Granjon, 2013). Conçus et utilisés comme des dispositifs de surveillance, ces outils ont transformé le rapport du manager à ses collaborateurs. Les plateformes collaboratives quant à elles, sont considérées comme un instrument d'*empowerment* des individus (Dunleavy et al., 2006). Elles peuvent participer à ordonner voire imposer des formes particulières de coopération entre les salariés, pour multiplier les échanges ainsi que le travail collaboratif à distance (Crouzat et Bobillier Chaumon, 2017).

Nous pouvons conclure que dans le cadre des équipes dispersées par le télétravail, les managers doivent relever plusieurs défis : celui de la confiance, celui des échanges de flux (coordination des tâches, coopération et communication), et celui de l'inclusion. A cela, s'ajoute celui de

l'évaluation de l'équipe (Feitosa et Salas, 2021). L'objectif étant de viser la satisfaction et la productivité des membres de l'équipe.

Il est important que les managers maintiennent la confiance au sein des équipes dispersées par le télétravail, en surveillant la communication et le partage des tâches entre les collaborateurs. L'objectif étant d'identifier les dysfonctionnements pouvant dégrader la confiance préétablie au sein de ces équipes, et ainsi agir en amont. Par ailleurs, les managers doivent se concentrer sur les gains de processus, s'agissant de la coordination, la coopération et la communication de l'équipe. Sur cette période, on part du principe que les collaborateurs communiquent moins, pour partager des idées ou des informations, pour demander de l'aide ou encore pour collaborer. Il est essentiel de proposer une formation d'équipe approfondie, que les équipes n'ont pas eu le temps d'expérimenter du fait d'un passage en télétravail précipité. Le rôle du manager consiste à développer des conditions propices à une communication et un partage d'informations fluides, en adoptant de nouvelles normes ou canaux directs, en étant transparents sur la prise de décision, tout en y incluant l'opinion des salariés.

Les interactions en face à face, du moins occasionnelles, sont nécessaires à la création d'un environnement inclusif. Or, les équipes dispersées actuelles sont confrontées à une divergence contextuelle, prenant en compte les situations domestiques ainsi que les points de vue de chaque membre d'équipe. En outre, l'isolement des membres de l'équipe est un réel défi lors de cette pandémie. Une solution qui peut être envisagée dans ce cas de figure est un portrait des avantages et contraintes de cette forme de travail, en intégrant les situations communes ou divergentes vécues par les collaborateurs. Le but étant de favoriser leur sentiment d'appartenance au collectif, malgré les différences qui peuvent persister entre eux. Les managers doivent veiller à l'instauration d'un environnement virtuel sûr, en maximisant la connaissance des membres qui composent l'équipe.

Enfin, les dirigeants se préoccupent de la manière de contrôler la performance des membres des équipes dispersées par le télétravail. Les salariés s'obligent à remplir leurs obligations contractuelles en réalisant leurs tâches comme il se doit, toutefois ce sont les compétences relatives au travail d'équipe qui feront ressortir l'efficacité de ces équipes. La réactivité est moindre lorsque les individus travaillent à distance, par conséquent il est primordial de réaliser des feedbacks réguliers auprès des salariés, notamment des commentaires constructifs, afin de renforcer la collaboration au sein de l'équipe.

Synthèse de la Section 2

Avec le développement des TIC, on assiste à une mutation des modes de travail amenant des personnes éloignées géographiquement à communiquer et travailler ensemble. Ces modes de travail suscitent l'intérêt des scientifiques dans différentes disciplines et ont permis l'émergence de courants de recherche organisés autour de l'analyse des activités, du travail collaboratif et d'apprentissage coopératif à distance.

La dimension géographique n'est pas la seule qu'il faille prendre en considération lorsque nous parlons de distance physique puisque cette distance se manifeste temporellement, spatialement, structurellement et socialement. La prise en compte de l'ensemble des dispersions déterminera l'importance de la distance perçue par les membres de l'équipe. Par ailleurs, l'adoption majeure des TIC a, en partie, contribué à la mise en place d'équipes de travail dans les organisations, en modifiant la façon dont les membres recueillent et distribuent les données et en changeant la dynamique ainsi que les relations au sein des équipes. Ces TIC détiennent un rôle crucial dans le développement du télétravail et la création d'équipes dispersées par le télétravail. Ils ont su ouvrir de nouvelles dimensions au travail collectif et à la coopération, en supprimant les frontières organisationnelles, géographiques et temporelles.

La mise en place de ce type d'équipe a longtemps été associée à des économies liées à la réduction des frais de déplacement, temps de réunion et dépenses logistiques. Elles favorisent également l'autonomie, la concentration et la productivité ainsi que l'équilibre des deux sphères de vie. Toutefois, le télétravail a accentué le contrôle managérial, l'intensification du travail et de la fatigue, et a entraîné un isolement social et professionnel.

Enfin, les enjeux du télétravail pour les managers sont conséquents, qu'il s'agisse de la question du maintien du lien social et du sentiment d'appartenance, du contrôle et de la confiance, des outils numériques, de la proximité ou encore du bien-être des collaborateurs. Afin de relever ces défis avec succès, ils doivent recourir à quelques stratégies et compétences, tout en se positionnant comme des leaderships transformationnels.

Conclusion du Chapitre 1

Dans ce premier chapitre théorique, nous avons pu effectuer une synthèse des recherches existantes sur les équipes de travail et le travail d'équipe. Notre objectif étant d'apporter une définition claire de l'équipe en la distinguant avec celle du groupe. Ainsi, l'équipe est un groupe formel qui comprend deux individus ou plus, qui sont dotés d'une responsabilité collective en ce qui concerne l'exécution de leurs missions. Elle repose, de ce fait, sur le lien, l'unité ainsi que sur la solidarité en vue de réaliser un travail commun (Mucchielli, 2019). Par ailleurs, nous avons relaté les différentes étapes nécessaires à la construction d'un travail d'équipe : (1) veiller à une bonne composition de l'équipe avec des membres dotés d'une conscience professionnelle, (2) faire de la communication un élément central, (3) et être vigilant quant aux pratiques et comportements contre-productifs du travail d'équipe. En effet, ces pratiques et comportements (survalorisation personnelle et de la contribution individuelle, favoritisme, autocratie, parasitisme) sont un réel frein au travail collectif. Puis, nous nous sommes focalisés sur notre périmètre de recherche, s'agissant des équipes dispersées par le télétravail, afin de démontrer la complexité de leur fonctionnement virtuel.

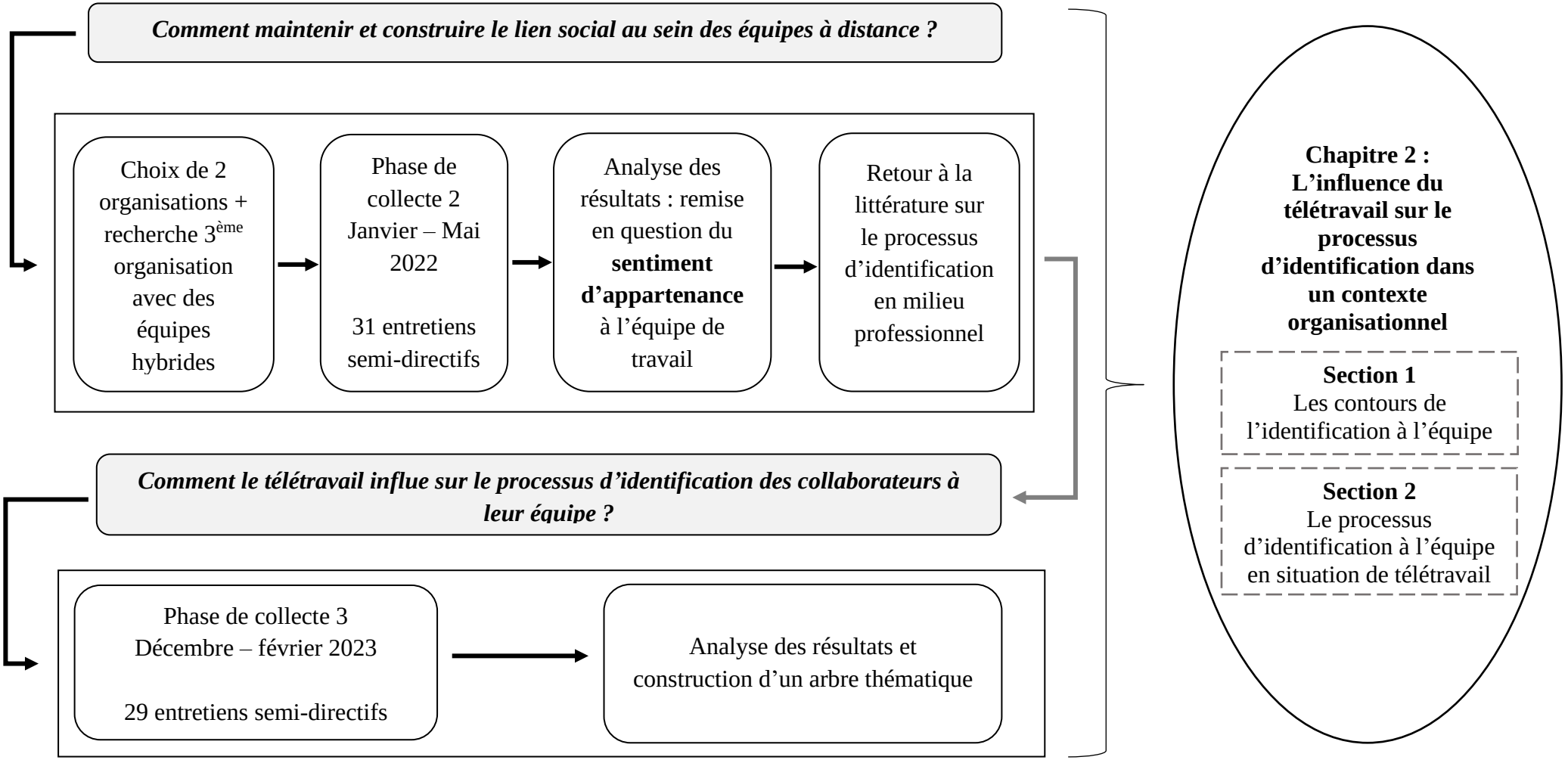
En imposant une réorganisation rapide et brutale du travail, la crise de la Covid-19 a favorisé l'adoption massive du télétravail pour assurer la continuité de l'activité économique ainsi que la sécurité de la population (Belzunegui-Eraso et Amaya, 2020). Ce télétravail contraint a engendré un éclatement des collectifs de travail (Benedetto-Meyer, 2023 ; Guillaud et al., 2021), et a relativement impacté le bien-être des salariés (Mbey Sendegue et Grouille, 2023). Un fort sentiment d'isolement des collaborateurs, à la fois social et professionnel, s'est répandu dans les organisations (Frimousse et Peretti, 2020 ; Durieux, 2020).

Ainsi, nous pouvons retenir que, certes, si le télétravail procure un certain nombre d'avantages documentés dans la littérature antérieure ou pendant la crise sanitaire (productivité, autonomie, équilibre de vie professionnelle – vie privée), il a, toutefois, induit des transformations organisationnelles et managériales non négligeables. La relation entre les salariés et leur environnement professionnel (collègues, manager et organisation dans sa globalité) est réinterrogée. Face à l'isolement et le sentiment d'enfermement vécus par les salariés, le télétravail a progressivement contribué au délitement du sentiment d'appartenance des individus à leurs collectifs de travail (Chênevert et al., 2023 ; Vayre, 2019). En outre, les managers sont confrontés aux défis relatifs à la gestion de la performance des employés à distance (Greer et Payne, 2014), mais également des difficultés relatives à la communication et

aux relations interpersonnelles (Brunelle, 2010). Cette omission de contact physique se traduit par un manque de confiance dans les collectifs de travail et un accroissement du contrôle des résultats (Kaplan et al., 2018 ; Sewell et Taskin, 2015). Enfin, le télétravail a engendré une évolution des postures managériales vers de nouvelles formes de leadership (transformationnel, liminal) ou de management (e-communicationnel, contrôle).

Ces problématiques de délitement du sentiment d'appartenance et d'éclatement des collectifs de travail nous induisent à examiner, dans le **Chapitre 2**, la notion d'identification à l'équipe dans l'optique de mieux comprendre ce processus et apporter des éléments de réponses à nos questions de recherche. Notre objectif étant de comprendre comment le télétravail influe sur le processus d'identification des collaborateurs à leur équipe de travail, l'identification apparaît donc comme une notion importante à étudier. D'autant plus qu'elle est source de performance organisationnelle et favorise les comportements de citoyenneté organisationnelle tels que la motivation, la satisfaction, l'engagement et la coopération (Fiol et O'Connor, 2005, Lee, Park et Koo, 2015 ; Park, Lee et Back, 2020 ; Huettermann, Doering et Boerner, 2017).

Figure 10 : Processus abductif de réflexion et de construction de la recherche (Chapitre 2)



Chapitre 2 : L'influence du télétravail sur le processus d'identification dans un contexte organisationnel

> *« L'identité collective d'une équipe est le résultat d'un processus incrémentiel continu entre les membres de l'équipe qui implique une interaction interpersonnelle et une réflexion sur le niveau collectif » (Huettermann, Doering et Boerner, 2017, p.218).*

Dans les organisations, comme dans n'importe quelle catégorie sociale, le fonctionnement des individus est associé à une identité située et à une idée claire de leur place dans cet environnement (Ashforth et Schinoff, 2016). En effet, le concept d'identité montre l'articulation du psychologique et du social chez un individu. Cette notion est le résultat des interactions complexes entre l'individu, les autres et la société. Il s'agit alors de la conscience sociale que l'individu a de lui-même, dans la mesure où sa relation aux autres va apporter à sa propre existence des qualités particulières (Fischer, 2020).

Largement étudiés dans la littérature (Ashforth et Mael, 1989 ; Dutton, Dukerich, et Harquail, 1994 ; Elsbach, 1999 ; Pratt, 1998), **les concepts d'identité et d'identification organisationnelle** représentent la racine de nombreux comportements organisationnels (Ashforth et Schinoff, 2016). L'identité organisationnelle renvoie aux caractéristiques distinctives, centrales et durables de l'organisation (Albert et Whetten, 1995). Cette identité est supposée être monolithique, centrale et singulière. Toutefois, des études récentes ont mis l'accent sur l'identité multiple ainsi que ses particularités (Bénet et Ventolini, 2019). En effet, les organisations sont composées de plusieurs catégories sociales, s'agissant des unités de travail, des groupes professionnels et des groupes départementaux (Kim, Chang et Ko, 2010). Ces catégories constituent la base de nombreuses identités, représentant chacune une source potentiellement importante d'attitudes et de comportements relatifs à l'identité sociale. L'identification organisationnelle consiste en une intégration des différentes caractéristiques de l'organisation dans la définition de son identité individuelle (Bénet et Ventolini, 2019). Centrale dans la recherche en management des organisations, l'identification sociale permet d'expliquer divers phénomènes tels que la cohésion sociale (Tajfel, 1982 ; Turner, 1987), l'engagement (Pratt, 1998), la cognition collective (Pratt, 2000) ou encore la coopération (Huettermann, Doering et Boerner, 2017). Il s'agit d'une auto-description basée sur la perception et l'auto-évaluation des identités individuelles et de groupe. Une personne s'identifie à une entité ou à

un domaine dans le sens où ces éléments font partie de la définition qu'elle a de son identité personnelle (Steele, 1997).

L'identification sociale étudie la façon dont un individu acquiert le sentiment d'appartenance à un groupe social (Ashforth et Mael, 1989), pouvant très bien être une organisation au sens large ou encore une équipe de travail. L'individu tente alors de se définir en utilisant les mêmes caractéristiques que celles qu'il utilise pour décrire le groupe auquel il s'identifie (Dutton, Dukerich, et Harquail, 1994), ayant généralement une image positive dans le but de renforcer son estime de soi. Ainsi, lorsqu'une personne s'identifie à son organisation, elle intégrera les éléments « saillants » qui caractérisent cette organisation, c'est-à-dire les éléments qui reflètent l'identité de cette dernière (Chédotel, 2004). Ils se perçoivent comme étant psychologiquement liés au destin du groupe, partageant ses succès et échecs (Kim, Chang et Ko, 2010) et s'investissent dans ce groupe (Van Dick, 2001). Par ailleurs, l'identification est souvent utilisée comme un synonyme de l'engagement organisationnel (Paillé, 2005, Penley et Gould, 1988 ; Sheldon, 1971). Certains chercheurs considèrent cette notion comme une dimension spécifique de l'engagement organisationnel (O'Reilly et Chatman, 1986) et enfin, d'autres la présentent comme un processus psychologique ou encore un déterminant de l'engagement (Wiener, 1982). En somme, l'identification favorise l'intention d'action du salarié au profit de son organisation, en renforçant l'engagement organisationnel. Stimuler l'identification des salariés devient alors un moyen utilisé par les organisations pour promouvoir leur engagement. Par exemple, une identification négative est susceptible d'entraîner des logiques de résistance, induites par une volonté de défendre une identité dite menacée, pouvant conduire le salarié à ne plus agir dans l'intérêt de son organisation (Piderit, 2000).

Contrairement aux travaux sur l'identification organisationnelle, les recherches portant spécifiquement sur **l'identification à l'équipe** n'ont suscité l'intérêt des chercheurs qu'au cours des deux dernières décennies (Ashforth, Harrison et Corley, 2008 ; Carbonell et Rodriguez Escudero, 2023 ; Fiol et O'Connor, 2005 ; Junker et al., 2022 ; Tremblay, 2017). Or, les équipes sont omniprésentes dans les organisations (Mathieu et al., 2008) et sont dynamiques. Elles se forment, se reforment, se dissolvent et les employés peuvent appartenir à plusieurs équipes simultanément (Tannenbaum et al., 2012). Ainsi, l'identification à l'équipe est importante puisqu'elle garantit que les objectifs de l'équipe sont prioritaires, notamment puisque les membres fortement identifiés perçoivent un sentiment d'unité avec l'équipe, ce qui favorise la performance de l'équipe (Tremblay, 2017). En outre, le travail d'équipe connaît une expansion non négligeable dans les organisations (Huettermann, Doering et Boerner, 2017), et cela a

suscité notre curiosité pour comprendre la perception qu'ont les individus de leur équipe dans un contexte de télétravail. D'autant plus que l'identification est complexe dans les configurations virtuelles (Fiol et O'Connor, 2005) et est importante pour la réussite des équipes dispersées par le télétravail (Robert et You, 2018). En effet, lorsqu'un employé s'identifie à une entité sociale, il s'engage par la communication et la participation à des activités conformes aux comportements du groupe, ce qui entraîne un sentiment d'appartenance (Van Knippenberg et Hogg, 2018). Or, le télétravail empêche les individus de s'engager efficacement dans leur organisation, par conséquent, ils ont davantage l'impression d'être isolés (Marshall et al., 2007). Une corrélation négative a été soulignée dans la littérature entre l'isolement et l'identification organisationnelle lorsque les employés travaillent à distance (Milton, Sinclair et Vakalahi, 2016). En considérant l'ensemble de ces éléments, notre thèse consiste à répondre à la problématique suivante : **comment le télétravail influe sur le processus d'identification des collaborateurs à leur équipe de travail ?**

Dans la littérature, deux approches théoriques permettent d'expliquer la construction de l'identification : **la théorie de l'identité sociale** (Tajfel, 1978) et **la théorie de l'auto-catégorisation** (Turner et al., 1987) d'une part, et le travail identitaire (Brown, 2015) d'autre part. Les théories de l'identité sociale (TIS) et de la catégorisation sociale (TCS) impliquent qu'un individu se définit en référence à son groupe social d'appartenance. Le travail identitaire considère le caractère dynamique et évolutif de l'identité et renvoie au fait que les individus intègrent, dans leur propre narration, des éléments participant à donner du sens à leur appartenance à un groupe (Bénet et Ventolini, 2019). Notre recherche s'inscrit dans la première perspective, et vise à expliquer la construction de l'identité d'un individu en liaison avec un ou plusieurs groupes auxquels il appartient, au travers d'un processus d'auto-catégorisation. Le processus d'identification étant subjectif, il implique des pensées et croyances profondément enracinées de la part des individus qui développent cette identification (Kreiner et Ashforth, 2004 ; Pratt, 1998). Ainsi, il convient de s'intéresser à la perception des individus qui s'identifient, c'est-à-dire les suiveurs, pour explorer les comportements pertinents, notamment de leadership, dans le cadre d'une identification à l'équipe (Van Knippenberg et al., 2004).

Dans un premier temps, nous examinerons les contours de l'identification à l'équipe (**Section 1**). Puis, dans un deuxième temps, nous nous focaliserons sur le processus d'identification en situation de télétravail (**Section 2**).

Plan du Chapitre 2
L'influence du télétravail sur le processus d'identification dans un contexte organisationnel

Section 1 : Les contours de l'identification à l'équipe dans un contexte organisationnel.....76

1. Identité et identification à l'équipe par le prisme de la théorie de l'identité sociale 77

1.1. La question de l'identité dans le cadre organisationnel.....77

1.1.1. La théorie de l'identité organisationnelle.....78

1.1.2. Les théories de l'identité sociale et de la catégorisation sociale 80

1.1.3. La théorie de l'identité 82

1.2. L'identification à l'équipe : des enjeux de performance organisationnelle.....83

1.2.1. S'identifier pour satisfaire ses besoins personnels 84

1.2.2. L'identification, un facteur de performance organisationnelle 84

2. Foyers et formes d'identification dans un contexte organisationnel.....85

2.1. Les foyers d'identification variés 85

2.2. Les différentes formes d'identification 86

3. Le processus d'identification à l'équipe dans un cadre organisationnel.....89

3.1. Facteurs et conséquences de l'identification en milieu organisationnel 90

3.2. Les quatre processus pertinents d'identification à l'équipe 96

Synthèse de la Section 1.....100

Section 2 : Le processus d'identification à l'équipe en situation de télétravail 101

1. Distance et identification dans les équipes dispersées par le télétravail 102

1.1. Une transformation de la communication dans les équipes 102

1.2. Une préoccupation en matière de justice organisationnelle 104

2. Développer et renforcer l'identification dans les équipes dispersées par le télétravail 105

2.1. Stratégies managériales et organisationnelles de renforcement de l'identification 106

2.2. Le rôle central de la proximité perçue.....108

Synthèse de la Section 2.....111

Conclusion du Chapitre 2.....112

Section 1 : Les contours de l'identification à l'équipe dans un contexte organisationnel

> *« L'identification est une variable critique dans les relations de travail. Elle désigne le processus par lequel un individu en vient à considérer un objet (individu, groupe, organisation) comme étant définitif pour lui-même et forme un lien psychologique avec cet objet »* (Sivunen, 2006, p. 345).

Les résultats de la recherche sur l'identification des équipes tendent à refléter ceux de l'identification organisationnelle. Cela n'est pas surprenant puisque les mécanismes sous-jacents de l'identification sont censés rester les mêmes, quels que soient les foyers auxquels un individu s'identifie (Tremblay, 2017). En conséquence, les chercheurs adaptent généralement les définitions existantes de l'identification organisationnelle aux nouveaux foyers étudiés tels que l'équipe (Solansky, 2011). Suivant les recommandations de Tremblay, nous avons adapté la terminologie utilisée dans cette thèse à l'identification à l'équipe, indépendamment des foyers étudiés par les auteurs originaux.

L'identification à une équipe désigne un sentiment d'appartenance ou d'unité que les individus ressentent à l'égard de leur équipe (Ashforth et Mael, 1989). Pour Van Kippenberg et Van Schie (2000), l'identification à l'équipe permet de prédire de manière plus importante les comportements et les actions des collaborateurs par rapport à l'identification organisationnelle. L'équipe étant une entité sociale plus petite, elle constitue une menace moins importante pour l'individualité et représente le contexte social d'un individu au travail (Tremblay, 2017). De ce fait, il y a plus de familiarité et de points communs entre les membres de l'équipe plutôt que ceux de l'organisation dans son ensemble (Riketta et Van Dick, 2005). Ainsi, l'identification à l'équipe a une plus grande influence sur les variables de l'équipe, s'agissant de la collaboration, des résultats et de la performance de l'équipe (Riketta et Van Dick, 2005). Par ailleurs, elle représente un élément central des comportements sociaux tels que la coopération et la satisfaction au sein de l'équipe (Huettermann, Doering et Boerner, 2017). Elle contribue à l'amortissement des processus d'équipe dysfonctionnels (Van der Vegt et Bunderson, 2005), conduisant ainsi à l'amélioration de la performance d'équipe (Bezrukova et al., 2009) et du bien-être (Greco et al., 2022). Enfin, une identification d'équipe élevée est qualifiée de « ciment social » pour les équipes (Van Vugt et Hart, 2004, p. 585) et de catalyseur

pour la volonté des membres de l'équipe d'atteindre des objectifs communs (Van Knippenberg et Ellemers, 2003).

Dans un premier temps, nous aborderons les notions d'identité et d'identification à l'équipe par le prisme de la théorie de l'identité sociale (**1**). Puis, nous présenterons les foyers et formes de l'identification dans un contexte organisationnel (**2**). Enfin, nous exposerons le processus d'identification à l'équipe (**3**).

1. Identité et identification à l'équipe par le prisme de la théorie de l'identité sociale

L'identification à l'équipe fait référence à l'identification d'un individu à l'équipe de travail à laquelle il est affecté (Huettermann, Doering et Boerner, 2017). Elle se produit lorsque les employés ressentent un attachement psychologique et un sentiment d'appartenance à leur équipe, se décrivent avec les mêmes caractéristiques (normes, valeurs et attitudes) que celles qu'ils utilisent pour décrire leur équipe, et se classent comme membres de leur équipe (Dutton et al., 1994, Pratt, 1998, Tajfel et Turner, 1986, Van Knippenberg et Ellemers, 2003). L'identification à l'équipe reflète alors *« le sentiment partagé d'identification des membres à un groupe de travail »* (Carmeli et Shteigman, 2010, p. 321). Bien qu'elle soit généralement indexée comme les croyances partagées des membres, l'identification à l'équipe est parfois mesurée comme la moyenne des identifications individuelles (Kim et Glomb, 2014).

Afin de comprendre la notion d'identification, il est nécessaire d'appréhender celle de l'identité (**1.1**). Puis, nous nous focaliserons sur les enjeux de l'identification à l'équipe (**1.2**). Enfin, nous examinerons les incidences de cette identification dans le milieu professionnel (**1.3**).

1.1. La question de l'identité dans le cadre organisationnel

Dans les organisations, les individus peuvent avoir des identités multiples (Ashforth et Schinoff, 2016). Cela peut aller des **identités sociales**, fondées sur des collectifs (par exemple : l'équipe, la profession et l'organisation) et des catégories (par exemple : le sexe, l'âge, l'origine), aux **identités personnelles**, fondées sur des caractéristiques idiosyncrasiques des individus (par exemple : le profil, la personnalité, l'humour et les souvenirs). Ces identités multiples correspondent à ce que Fisher (2020) appelle dans ses travaux les pôles social et individuel. Défini par un système de normes, le pôle social fait référence aux rôles auxquels un individu se

conforme pour répondre aux attentes des autres, d'un groupe social ou d'une situation donnée. Le pôle individuel, quant à lui, correspond au concept du Soi et désigne les caractéristiques individuelles qu'une personne s'attribue pour montrer qui elle est.

L'identité, dans son essence, fait référence à l'auto définition d'une personne et à une description qui fournit des réponses contextuellement appropriées à la question « qui suis-je ? » ou « qui sommes-nous » (Van Maanen, 2010). Il s'agit du fait d'être identique à soi-même et unique, afin de ne jamais se fondre avec quelqu'un d'autre. Ainsi, l'identité est au cœur de l'individualité, c'est pour cette raison qu'on parle généralement d'identité individuelle ou d'identité personnelle, dans le but de rappeler qu'elle se situe dans le registre de l'unique (Chauchat et Durand-Delvigne, 1999). La construction de l'identité est le processus par lequel les individus parviennent à définir qui ils sont. Le résultat de cette construction au niveau individuel est l'identification, c'est-à-dire la mesure dans laquelle un individu va intérioriser une identité donnée comme une définition de soi (Ashforth et Schinoff, 2016). Trois caractéristiques de l'identité ont été relevées dans les travaux de Fischer (2020) : le Soi, montrant comment une personne se définit. Puis, l'appartenance sociale, reflétant la manière dont une personne se réfère à des groupes qui lui permettent d'évaluer qui il est. Enfin, l'implication sociale : degrés d'intériorisation des rôles et les modifications de l'identité selon le changement du statut social de l'individu. Nous retenons alors que l'identité est l'articulation entre la perception qu'un individu a de lui-même, sa personnalité et les conséquences des facteurs relatifs au contexte social dans lequel ce dernier évolue.

Nous aborderons dans les parties suivantes trois théories de l'identité particulièrement influentes au cours des vingt dernières années (Ashforth, 2008), en commençant par la théorie de l'identité relative à l'organisation (**1.1.1**). Puis, les théories de l'identité les plus mobilisées dans les travaux : la théorie de l'identité sociale et de l'auto-catégorisation, qui lient le concept de soi de l'individu à un collectif (**1.1.2**). Enfin, nous terminerons par la théorie de l'identité, liant l'individu à un rôle (**1.1.3**).

1.1.1. La théorie de l'identité organisationnelle

À l'échelle organisationnelle, l'identité correspond à la façon dont le collectif répond à la question « qui sommes-nous en tant qu'organisation ? ». Il s'agit d'une caractéristique centrale, distinctive et durable d'une organisation (Albert et Whetten, 1985 ; Whetten, 2006). L'identité organisationnelle a deux usages : elle est utilisée pour définir et caractériser les aspects

organisationnels, puis les organisations se réfèrent à ce concept pour caractériser certains aspects qui leurs sont propres (Albert et Whetten, 1985). Ces chercheurs expliquent qu'il y a une similitude entre l'identité à l'échelle individuelle et collective. Toutefois, il existe quelques différences dans le processus de développement et de maintien de l'identité ou encore dans la manière dont un changement peut être entrepris (Corley, Gioia, et Fabbri, 2000 ; Gioia, 1998 ; Pratt, 2003). Enfin, pour Albert et Whetten (1985), l'identité d'une organisation s'adapte au cycle de vie organisationnel puisqu'elle est instable et peut évoluer dans le temps.

Depuis les travaux fondateurs d'Albert et Whetten (1985), **la recherche sur l'identité organisationnelle** a progressé au cours des vingt dernières années pour montrer des liens étroits avec les images organisationnelles, la prise de décision stratégique, et même de nombreuses variables organisationnelles clés au niveau individuel (Corley et al., 2006). Dans des situations où les organisations sont confrontées à des crises ou à des décisions difficiles, l'identité devient pertinente puisqu'elle permet de créer du sens, d'orienter et de motiver les individus (Annosi et al., 2017). De ce fait, lorsque les organisations intègrent les caractéristiques prototypiques de leur secteur de marché, par exemple, dans leur identité organisationnelle, elles réduisent les effets négatifs d'une éventuelle crise sur la performance organisationnelle (Pugliese et al., 2022). Par exemple, lors de la Crise de la Covid-19, certaines organisations ont ajusté leurs missions pour mettre l'accent sur leur sentiment d'identité et leur engagement envers les individus (Ortiz, 2022). En gérant activement leurs identités et en les adaptant en temps réel, les organisations renvoient une image positive et peuvent donner une meilleure impression aux potentiels candidats, mais également à leurs employés. Cela peut augmenter la loyauté de ces derniers envers leur organisation (Bankins et Waterhouse, 2019).

Cette remise en question et adaptation de l'identité organisationnelle par les membres de l'organisation et les parties prenantes externes s'est accompagnée d'une transformation numérique au sein des organisations (Tripsas, 2009). Les individus observent alors un changement fondamental dans la croyance de ce que l'organisation représente pour eux. En effet, trois leviers favorisant le changement perçu de l'identité organisationnelle ont été identifiés par Corley et Gioa (2004) : le changement des références sociales, le décalage temporel entre les visions de l'organisation et les images projetées par l'entité et le décalage entre l'identité et l'image organisationnelle. Selon Djabi et Chanlat (2014), les tensions qui découlent de ces trois leviers de changement sont l'expression de mécanismes d'identification. Enfin, Knorr et Hein-Pensel (2022) expliquent qu'une distinction entre identité interne et externe est souvent effectuée dans la théorie des organisations. **L'identité interne** est associée

à l'identité organisationnelle, tandis que **l'identité externe** désigne la façon dont les personnes extérieures perçoivent l'organisation.

1.1.2. Les théories de l'identité sociale et de la catégorisation sociale

« L'identité résulte d'un enchevêtrement complexe du social et de l'individuel » (Fischer, 2020, p.239). Correspondant au *« sentiment unique qu'a une personne d'elle-même »* (Postmes et Jetten, 2006b, p.260), l'identité personnelle est unique à l'individu et émet une distinction entre les individus, pouvant également être des membres d'un groupe tandis que **l'identité sociale** est partagée par les membres d'un groupe, et émet une distinction entre les groupes (Brewer et Gardner, 1996 ; Turner et al., 1994). Le social est considéré comme un élément phare de l'identité d'un individu (famille, nation, race et profession) et est caractérisé par les attributs individuels (Fisher, 2020). Ainsi, la dimension sociale de notre identité n'est pas une réalité extérieure à l'individu, ni un simple objet de ses projections, attitudes ou opinions. Elle nourrit les désirs et valeurs de l'individu, puis les transforme en un système consistant. Tajfel (1978) définit l'identité sociale comme *« la partie du concept de soi d'un individu qui dérive de sa connaissance de son appartenance à un groupe social ou à des groupes sociaux, ainsi que la valeur et la signification émotionnelle attachées à cette appartenance »* (p.63). Enfin, selon Tajfel et Turner (1986, p.16), l'identité sociale est relationnelle et comparative puisque les membres du groupe ont à la fois un sens descriptif de leur identité « qui sommes-nous ? » mais également évaluatif « sommes-nous bons ? », notamment en opposant le groupe interne à un ou plusieurs groupes externes.

Souvent mobilisées dans la littérature sur l'identité, les théories de **l'identité sociale** (Tajfel, 1978, 1982) et de **la catégorisation sociale** (Turner, 1985 ; 1987) offrent une perspective socio-psychologique. Elles expliquent la manière dont un individu construit son identité en liaison avec un ou plusieurs groupes auxquels il appartient, au travers d'un processus d'auto catégorisation. La **théorie de l'identité sociale (TIS)** trouve son origine dans des études mobilisant le *« paradigme de groupe minimal »* au début des années 1970 (Harwood, 2020). Ces études ont démontré le désir d'appartenance des individus à se distinguer des autres sur la base de l'appartenance à un groupe, et leur volonté de sacrifier des niveaux de récompenses pour maintenir une supériorité relative sur les membres d'autres groupes. L'identité sociale d'un individu va définir qui il est par rapport aux autres (Robert et You, 2018). Elle inclut à la fois la conscience qu'a un individu d'appartenir à certains groupes, mais aussi la valeur et la signification émotionnelles associées à cette appartenance. La définition de l'identité sociale de

Tajfel (1978) s'appuie donc sur trois composantes : une composante cognitive, l'auto-catégorisation, une composante évaluative, la valeur accordée à l'appartenance au groupe, et enfin une composante affective, l'engagement affectif envers le groupe ou l'organisation.

En outre, la **théorie de la catégorisation sociale (TCS)** désigne le processus par lequel un individu se place lui-même et place les autres dans des groupes d'appartenance et des groupes d'exclusion (Robert et You, 2018). Les individus placent alors ceux qui semblent leur ressembler dans groupes internes « *in group* » et ceux qui ne leur ressemblent pas dans des groupes externes « *out group* ». Ainsi, lorsqu'un membre d'une équipe se place lui-même ainsi que les autres membres de l'équipe dans le même groupe, on dit qu'il y a identification à l'équipe (Dutton, Dukerich et Harquail, 1994 ; Van Dick et al., 2004). La TCS donne un rôle central à la dimension cognitive de l'appartenance à un groupe. Selon cette théorie, les êtres humains ont une tendance cognitive automatique et fondamentale à diviser les individus en groupes sociaux homogènes et à se placer eux-mêmes dans la catégorie à laquelle ils sont le plus similaires. Les spécialistes de la TCS ont soutenu que lorsqu'une identité sociale est saillante, les identités personnelles ne le sont pas : les individus deviennent alors dépersonnalisés (Ashforth et Schinoff,2016). Toutefois, pour Turner (1999), les deux types d'identités peuvent être simultanément saillantes. Par exemple, dans leurs travaux, Elsbach et Flynn (2013) décrivent comment les salariés ont adopté l'identité sociale partagée d'un concepteur de jouets, de manière unique.

La TIS et la TCS sont reconnues depuis longtemps comme un cadre théorique important pour prédire les comportements d'un individu (Van Dick et al., 2004). En guise d'exemple, prenons une application concrète de ces théories dans le cadre d'une identification organisationnelle : selon les hypothèses de la TIS, l'identification à l'organisation est formée lorsque les employés se considèrent comme des membres de l'organisation (Boroş, 2008). Ils se sentiront fiers de faire partie de cette organisation et respectent ses valeurs ainsi que ses réalisations. De plus, ils seront plus susceptibles d'être motivés et d'être liés à des attitudes ou comportements organisationnels positifs (Kelman, 1958), et auront tendance à agir de manière conforme aux normes et stéréotypes de l'organisation (Whetten et Godfrey, 1998). Les employés percevront les succès ou les échecs de l'organisation comme les leurs, et s'efforceront de maintenir ou d'améliorer leur image de soi en quelque chose de positif et distinctif grâce aux succès et au prestige de l'organisation (Hogg et Terry, 2000). De ce fait, les employés qui sont hautement identifiés seront plus susceptibles de déployer plus d'efforts pour le succès organisationnel,

dans l'optique d'améliorer leur estime de soi (Dutton, Dukerich et Harquail, 1994 ; Van Dick et al., 2004.

1.1.3. La théorie de l'identité

La théorie de l'identité stipule qu'une identité est constituée de plusieurs parties d'un *« soi, composées chacune de significations que les individus attachent aux multiples rôles qu'ils jouent au sein des sociétés contemporaines »* (Stryker et Burke, 2000, p.284). Lorsque les individus adoptent une identité de rôle (Hogg et al., 1955), ils acceptent certaines interprétations et attentes qui accompagnent ce rôle. Ils se comportent alors de manière à préserver et à représenter ces attentes et interprétations (Stets et Burke, 2000). La théorie de l'identité vise alors à expliquer les raisons pour lesquelles les personnes qui ont une expérience professionnelle similaire peuvent prendre des décisions différentes (Schott, Van Kleef et Steen, 2018). En s'appuyant sur le soi et le contexte, cette théorie permet d'expliquer et de comprendre les différences dans le processus décisionnel. Alors que les identités envisagées par la TIS et la TCS sont liées au collectif, s'agissant de l'organisation et de l'équipe, celles envisagées par la théorie de l'identité s'inscrivent dans des rôles tels que les professions, carrières et réseaux relationnels (Ashforth, Harrison et Corley, 2008). En partant du principe que les individus peuvent détenir plusieurs rôles dans la société, cette théorie étudie la façon dont l'encastrement social des rôles dans les réseaux relationnels valorisés, augmente la probabilité que ces rôles soient convenablement activés et exécutés dans une situation donnée. Lorsque les relations sont davantage valorisées, cela renforce l'identité du rôle, ainsi, l'individu s'efforcera à affirmer cette identité (Burke et Reitzes, 1991).

Ces trois conceptualisations nous ont permis de comprendre que les identités d'un individu en milieu organisationnel, correspondent à des aspects centraux, distinctifs et durables. Sachant que les identités sont relationnelles et comparatives, ce qui est perçu comme distinctif peut évoluer avec la situation de comparaison. Plus les perceptions identitaires sont largement partagées et articulées de manière dense par les membres du collectif ou du rôle, plus l'identité est forte (Cole et Bruch, 2006 ; Kreiner et Ashforth, 2004), par conséquent, plus le potentiel d'identification ou de désidentification est fort (Elsbach, 1999). Par exemple, Ashforth, Harrison et Corley (2008) s'intéressent à des études antérieures qui proposent aux étudiants en psychologie de se comparer avec des étudiants en art d'une part, et en physique d'autre part. En se comparant aux étudiants en art, les étudiants en psychologie se sont attribués comme caractéristiques les traits liés à l'intelligence. Néanmoins, lorsqu'ils se sont comparés aux

étudiants en physique, les traits associés à leur groupe étaient plutôt liés à la créativité. Nous pouvons en déduire que les identités sont un amalgame des caractéristiques perçues du collectif ou du rôle tels que les valeurs, les objectifs et les croyances, ainsi que des caractéristiques prototypiques perçues de ses membres (Postmes et al. 2006). **Dans le cadre de cette recherche, la TIS et la TCS nous semblent particulièrement intéressantes puisqu'elles nous permettront de mieux expliquer la notion d'identification à l'équipe (Hogg et Terry, 2000 ; Tajfel et Moscovici, 1972).**

1.2. L'identification à l'équipe : des enjeux de performance organisationnelle

Selon Ulrich, Wieseke et Dick (2005), s'identifier à une équipe renvoie à un **déplacement de l'identité personnelle vers l'identité sociale.** La TIS suggère que l'identification est la partie du concept de soi, dans laquelle un individu reconnaît et valorise son appartenance à l'équipe (Solansky, 2011). De plus, il partage des normes ainsi que des codes de comportements se développant en un sentiment de cohésion et d'interdépendance (Tajfel, 1981 ; Henry, Arrow et Carini, 1999). Il s'agit du sentiment d'appartenance d'un individu à une entité sociale (Ashforth et Mael, 1989), et son développement se produit lorsque l'équipe se resserre socialement (Wheelan, 1994).

Sur la base de cette compréhension générale, retenons que les individus s'identifient à une équipe lorsqu'ils s'étiquettent ou se catégorisent en tant que membres de celle-ci (Dutton, Dukerich et Harquail, 1994 ; Pratt 1998 ; Turner et al. 1987). Puis, ils se définissent avec les mêmes caractéristiques utilisées pour définir l'entité sociale (normes, valeurs et attitudes). Enfin, ils ressentent un attachement psychologique ainsi qu'un sentiment d'appartenance à cette équipe (Dutton, Dukerich et Harquail, 1994, Pratt, 1998, Tajfel et Turner, 1986, Van Knippenberg et Ellemers, 2003). L'identification à l'équipe reflète alors *« le sentiment partagé d'identification des membres à un groupe de travail »* (Carmeli et Shteigman, 2010, p. 321).

Nous verrons que l'identification à l'équipe est source de satisfaction des besoins personnels (**1.2.1**). Puis, nous expliquerons en quoi cette identification à l'équipe est un facteur de performance organisationnelle (**1.2.2**).

1.2.1. S'identifier pour satisfaire ses besoins personnels

Selon la **TIS** (Tajfel, 1981 ; Hogg et Abrams 1988) et la **TCS** (Turner, 1985), les individus s'identifient à des entités sociales afin de satisfaire leurs besoins humains fondamentaux de sécurité, de réduction de l'incertitude et d'appartenance (Hogg et Terry 2000), mais aussi leur tendance innée à l'amélioration de l'estime de soi (Brewer, 1991). Ils sont généralement motivés par l'image que leur renvoie leur groupe d'appartenance (Leyens, Yzerbyt et Schadron, 1994). Ainsi, pour maintenir une image positive d'eux-mêmes, les individus s'engagent dans des processus de comparaison sociale dans lesquels ils se classent et classent les autres dans différents groupes sur la base d'une catégorie sociale saillante tels que le sexe, l'origine culturelle ou l'appartenance à une équipe. Par ailleurs, en s'identifiant, ces équipes seront motivées à voir leur équipe réussir, notamment dans l'objectif de ressentir de la fierté et du respect à son égard. Alors que les individus « similaires », c'est-à-dire qui font partie de la même catégorie sociale, sont considérés comme appartenant au groupe interne, les autres individus dissemblables qui ne font pas partie de la catégorie sociale sont classés dans le groupe externe (Turner et al. 1987). Les membres de l'*in group* sont généralement évalués positivement et perçus comme plus dignes de confiance que les membres de l'out group, satisfaisant ainsi le besoin d'amélioration de l'estime de soi.

1.2.2. L'identification, un facteur de performance organisationnelle

Certains chercheurs affirment que l'identification à l'équipe n'améliore pas nécessairement la performance de cette dernière (Gockel et al., 2008). Toutefois, dans un cadre expérimental, Van Dick et al. (2008) démontreront une relation directe entre l'identification à l'équipe et la performance. Cette performance dépendra du *« degré d'identification collective au sein du groupe »* (Van der Vegt et Bunderson, 2005, p. 533). Par exemple, un renforcement de l'identification va atténuer les comportements destructeurs et favoriser les tendances constructives (Desivilya et Eizen, 2005), pouvant entraîner par la suite des gains de performance.

Au-delà des résultats de l'identification à l'équipe en termes de performance, celle-ci a une influence claire sur les comportements de citoyenneté organisationnels : conformité, motivation, satisfaction des employés (Ashforth et Schinoff, 2016). En effet, il est essentiel que les individus soient motivés pour appartenir à un groupe, dans l'objectif que cela favorise leur identification (Fiol et O'Connor, 2005, p.21). Par ailleurs, cette identification facilite la cohésion de groupe, augmente les comportements conformes à l'identité de groupe (Fiol et

O'Connor, 2005) et contribue à la diminution des conflits (Van Kippenberg et Van Schie, 2000) ainsi que du turnover (Van Dick et al., 2004). En plus de renforcer ces comportements de citoyenneté, l'identification promeut l'engagement et l'implication des employés (Park et Back, 2020 ; Lee et 2015). En outre, l'identification est essentielle au travail d'équipe car *« le niveau de coopération des personnes avec les groupes est principalement déterminé par leur degré d'identification à ces groupes »* (Tyler et Bladder, 2003, p. 355). En effet, elle permet d'assurer la coopération et prévenir les processus négatifs de groupe (Huettermann, Doering et Boerner, 2017). Enfin, elle est positivement liée à la volonté des membres de l'équipe à s'engager dans des activités qui profitent à leur équipe (Dutton, Dukerich et Harquail, 1994), à la volonté de communiquer et coopérer (Dukerich, Golden et Shortell, 2002) et à la satisfaction au travail (Scott et Stephens, 2009).

Selon Van der Vegt et al. (2003, p.715), le fait que les collaborateurs puissent s'investir au-delà de *« l'appel au devoir »* pour aider leurs collègues et prendre part au succès collectif est important pour le fonctionnement d'une équipe de travail. Le résultat produit par une équipe dépend donc largement de la force de l'identification entre les individus (Cross, 2000). En effet, l'identification à l'équipe interagit différemment avec l'orientation des objectifs de l'équipe pour influencer la performance individuelle et collective. Ainsi, une orientation des objectifs visant à améliorer la performance va davantage motiver la performance dans les équipes caractérisées par une forte ou faible identification (Dietz et al., 2015). Les personnes identifiées auront une attraction mutuelle et seront interdépendants, tandis que ceux qui sont moins identifiés seront enclins à être plus dominateurs dans leurs actions individuelles (Desivilya et Eizen, 2005). Par conséquent, les équipes dotées de niveaux élevés d'identification ont des membres plus engagés envers l'équipe et les objectifs collectifs plutôt qu'envers des objectifs individuels (Van der Vegt et Bunderson, 2005).

2. Foyers et formes d'identification dans un contexte organisationnel

L'identification peut être reliée à différentes cibles (**2.1**). Elle peut également prendre des formes variées (**2.2**).

2.1. Les foyers d'identification variés

Les individus peuvent être membres de divers groupes sociaux, en fonction de leur appartenance à l'équipe, de leur nationalité ou de leur sexe. Cela dit, en appartenant à plusieurs

entités sociales, les individus peuvent avoir différents foyers d'identification (Riketta et Van Dick 2005). **Ces multiples foyers, à savoir une gamme d'identités sociales potentielles, peuvent conduire vers une série de cibles d'identification, telles que des professions, des rôles ou des organisations entières (Ashforth et Mael 1989). Celles-ci peuvent se chevaucher, être inclusives, exclusives ou imbriquées les unes dans les autres (Ashforth et Mael, 1996, Brewer et Gardner, 1996).** Ainsi, en fonction des circonstances spécifiques, les individus peuvent adopter l'identité sociale pour laquelle ils perçoivent la meilleure adéquation avec le contexte situationnel, c'est-à-dire qu'elle devient « saillante » (Ashforth et Johnson, 2001). Autrement dit, les individus adoptent instinctivement l'identité sociale qui correspond le mieux à une situation donnée.

Par ailleurs, les multiples identités d'un individu peuvent être classées par ordre d'importance, on parlera de la « hiérarchie de saillance » (Ashforth et Johnson, 2001, Hogg et Terry, 2000). Cette saillance se manifeste par la communication et les interactions (Postmes et al., 2005), ainsi que par le leadership (Van Knippenberg et al., 2004). De ce fait, lier la perception de soi des salariés à celle du collectif permet aux managers d'activer l'identification de l'équipe en tant que catégorie saillante (Lord, Brown, et Freiberg, 1999). Puisque les individus s'identifient à différents groupes sociaux avant d'être affiliés à une équipe de travail, distinguer les différents types d'identités contribue à une meilleure compréhension des modalités de coopération (Chédotel, 2004). Par exemple, quatre types d'identités collectives traditionnelles sont identifiés par Sainsaulieu (1977) : *« la solidarité de métier des experts, les salariés centrés sur le respect des règles, ceux qui sont mobiles et ceux qui sont en retrait et rejettent la sociabilité de travail »* (Chédotel, 2004, p.166).

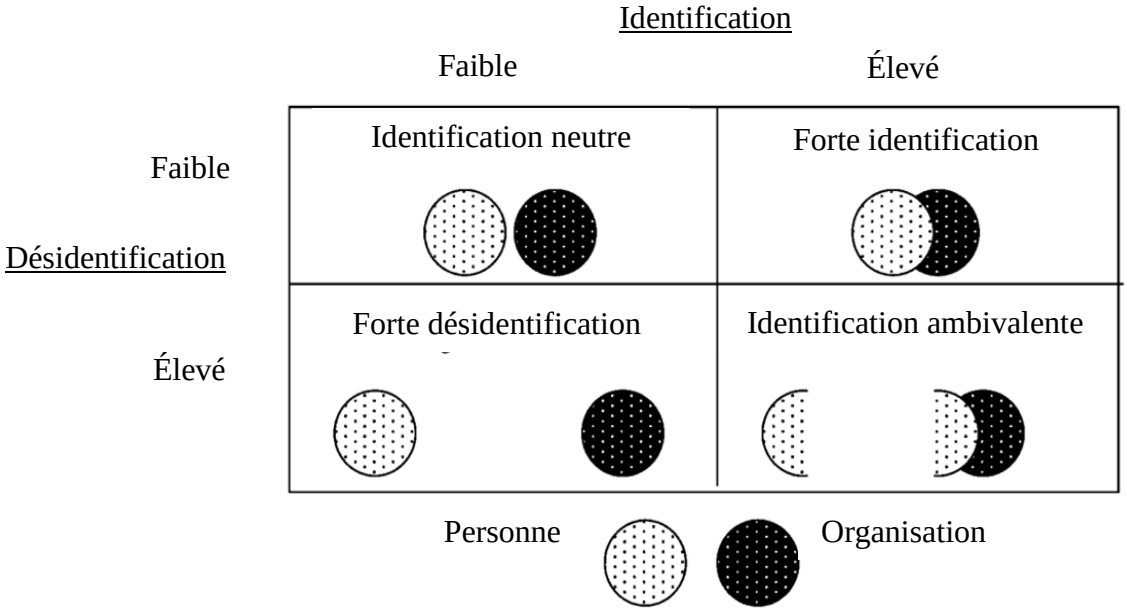
2.2. Les différentes formes d'identification

L'identification est une forme d'attachement à un groupe social, considéré comme un groupe de référence (Kreiner et Ashforth, 2004). En partant du principe que l'identification n'est qu'un moyen parmi d'autres par lequel un individu peut dériver un sentiment de soi vis-à-vis d'un groupe social, certains chercheurs (Chédotel, 2004, Djabi et Chanlat, 2014 ; Dukerich et al., 1998 ; Elsbach, 1999 ; Pratt, 2000) ont exploré d'autres formes d'identification associés à des degrés différents : fort, neutre, faible. Ce degré peut augmenter ou diminuer lorsque le contexte de travail ou le groupe de référence change (Hogg et Terry, 2000). Enfin, ce degré peut

influencer les pratiques de coopération : un individu sera plus enclin à entreprendre des actions collectives finalisées lorsqu'il est fortement identifié à un groupe social (Dameron, 2002).

Nous relevons principalement quatre formes d'identification : (1) l'identification, (2) l'identification neutre, (3) l'identification ambivalente ou la schizo identification, et (4) la désidentification. Elles sont associées à des niveaux élevés et faibles d'identification et représentés dans la **Figure 11**.

Figure 11 : Les différentes formes d'identification en fonction de leur degré d'intensité



Travaux de Kreiner et Ashforth (2004).

Comme expliqué précédemment, **l'identification** correspond à la situation où une organisation ou une équipe est considérée comme un groupe de référence par un individu. C'est donc l'unité perçue et l'appartenance à un groupe social, par exemple une organisation (Mael et Ashforth, 1992). Les employés identifiés ont tendance à se sentir fiers de faire partie d'un groupe social donné et à respecter ses valeurs et réalisations (Park et Back, 2020).

L'identification neutre renvoie à une situation dans laquelle la perception de soi peut être basée sur l'absence explicite d'identification et de désidentification à une entité (Elsbach, 1999). Il s'agit par exemple d'un arbitre dont la mission consiste à rester neutre vis-à-vis de deux parties impliquées dans un conflit. Par ailleurs, les individus peuvent volontairement

décider d'éviter de s'attacher de manière positive ou négative à une organisation, par exemple, pour plusieurs raisons (Kreiner et Ashforth, 2004). Selon ces chercheurs, cela peut être dû aux expériences passées en lien avec l'organisation : *« une fois mordu, deux fois timide »,* aux descriptions de soi : *« je suis un solitaire », « je suis ma propre personne »* ou aux styles de gestion : *« je ne prends pas parti, je fais simplement mon travail »*. Finalement, un employé qui se définit comme neutre vis-à-vis de son organisation dans ensemble ou de ses objectifs, valeurs et missions, est moins susceptible de se sentir engagé et ainsi de contribuer à l'organisation qu'un autre employé qui l'est, au travers des comportements extras-rôles (Kreiner et Ashforth, 2004).

L'identification ambivalente ou la schizo-identification désigne le fait qu'une personne se réfère simultanément à différents groupes, ou qu'il s'identifie puis se désidentifie d'une même entité ou de certains de ses aspects (Ashforth, 2001 ; Dukerich et al., 1998 ; Elsbach, 1999, 2001). Ce qui reflète des sentiments contradictoires à l'égard de cette entité (Kreiner et Ashforth, 2004). Par exemple, ça peut être le cas des individus qui s'identifient et s'engagent dans leur organisation, tout en étant engagés dans une cause ou une idéologie qui est en désaccord avec l'identité de leur organisation (Meyerson et Scully, 1995). Ainsi, les individus qui s'identifient de manière ambivalente sont réticents à aller au-delà du niveau de performance professionnelle requis. Les aspects positifs relatifs à cette ambivalence seront encouragés par l'organisation, tandis que la composante négative sera découragée. Cette contradiction peut accentuer l'isolement et engendrer du stress ainsi que de la pression pour la personne qui s'identifie de manière ambivalente (Meyerson et Scully, 1995).

L'identification consiste à connecter les aspects positifs d'un groupe à soi-même, alors que **la désidentification** va déconnecter les aspects négatifs d'un groupe de soi-même (Kreiner et Ashforth, 2004). Ces deux processus ont le même objectif : préserver une identité sociale positive, mais empruntent des chemins différents. Comparé à l'identification, la désidentification en tant que forme étendue de l'identification sociale, a reçu moins d'attention dans la littérature (Park et Back, 2020). Cette désidentification survient lorsqu'une personne se définit en opposition d'un groupe auquel elle appartient, et ne partage pas les mêmes attributs qui caractérisent ce groupe (Elsbach et Bhattacharya, 2001). Elle peut se manifester au travers d'une attitude cynique, de l'humour, du scepticisme ou de l'ironie (Costas et Fleming, 2009). Ainsi, une personne qui s'oppose fortement aux valeurs et à une mission d'un groupe, peut se « désidentifier » de ce groupe en épousant les valeurs et la mission opposées (Kreiner et Ashforth, 2004). Il ne s'agit pas d'un phénomène inverse de l'identification, mais plutôt le fait

se détacher des aspects négatifs du groupe et de les exclure de son concept de soi. Par exemple, lorsque les individus considèrent leur travail comme immoral, leur niveau de désidentification professionnelle et organisationnelle est plus élevé, ce qui favorise également une intention de roulement plus importante (Chan et al., 2013).

La désidentification dans un contexte organisationnel, est indésirable puisqu'elle engendre des conflits entre un individu et son organisation. Cela se manifeste par des critiques publiques de son organisation ou d'apporter son soutien à une organisation opposée (Elsbach et Bhattacharya, 2001), et de la considérer comme son ennemie (Lawrence et Kaufmann, 2011). Enfin, la désidentification apparaît comme un mécanisme défensif par les personnes qui s'identifient faiblement et qui recherchent un groupe externe qui leur conviendrait le mieux (Ellemers et al., 1999). Cela peut entraîner un roulement et une rétention des employés fortement désidentifiés et peut énormément coûter à l'organisation (Hom et Griffeth, 1995). Enfin, la désidentification peut prendre deux formes (Chédotel, 2004) : (1) la dé-identification lorsque la personne ressent une identification faible, et (2) la dis-identification lorsqu'elle rejette complètement l'identité de l'équipe.

Nous avons pu voir que l'identification était importante dans le cadre professionnel, cependant, les connaissances sur son développement sont limitées et largement dépourvues de fondements empiriques dans un contexte spécifique d'équipe (Ashforth et al. 2008 ; Fiol et O'Connor, 2005). Cela nous a semblé intéressant et pertinent de nous interroger sur les différentes étapes constituant le processus d'identification d'une personne à son équipe dans le cadre de cette thèse, afin de privilégier une meilleure compréhension de ce mécanisme dans ces collectifs de taille plus restreinte (**3**).

3. Le processus d'identification à l'équipe dans un cadre organisationnel

Outre les dimensions cognitive et affective de l'identification, les travaux sur l'identité sociale soulignent que l'identification englobe des éléments comportementaux (Ashforth, Harrison et Corley, 2008 ; Van Dick et al., 2004). La TIS stipule que le processus d'identification n'a lieu qu'au travers d'une cible d'identification (Riketta et Van Dick 2005 ; Van Knippenberg et Van Schie 2000). Dans le cadre du processus d'identification à une équipe, cette cible désigne l'identité collective de l'équipe et peut être définie au travers des caractéristiques spécifiques, s'agissant des valeurs, normes, attitudes et standards comportementaux. Elles sont considérées

comme centrales pour l'équipe en tant que collectif et sont partagées par la majorité de ses membres (Albert et Whetten, 1985). Les membres d'équipe vont alors intégrer ces attributs à la fois centraux et distinctifs dans leurs concepts de soi (Huettermann, Doering et Boerner, 2017), dans l'objectif de répondre à la question « qui sommes-nous en tant qu'équipe ? ». Enfin, ils adoptent ces caractéristiques déterminantes de manière active dans leur vie quotidienne.

Nous nous intéresserons désormais aux facteurs et conséquences d'identification (**3.1**), puis nous exposerons les étapes du processus d'identification à l'équipe (**3.2**).

3.1. Facteurs et conséquences de l'identification en milieu organisationnel

L'identification permet à un individu de se définir par une auto-catégorisation, c'est-à-dire en s'associant à des groupes, reflétant généralement une image positive dans le but de renforcer son estime de soi (Dutton, Dukerich et Harquail, 1994). En s'appuyant sur ces deux hypothèses de la **TIS**, la littérature met en avant plusieurs antécédents et facteurs directement pertinents pour les organisations, qui favorisent la tendance à s'identifier à un groupe (Ashforth et Mael, 1989, Benkhoff, 1997 ; Dutton, Dukerich et Harquail, 1994, Fuller et al., 2006 ; Huettermann, Doering et Boerner, 2014 ; Subba, 2019). Ces facteurs sont nécessaires pour maintenir ou renforcer le niveau d'identification des individus à leur équipe de travail.

La première caractéristique importante pour s'identifier à un groupe social est **la saillance de ce groupe** (Chédotel, 2004 ; Pratt, 1998). Il est nécessaire qu'un individu puisse avoir le sentiment que l'identité de ce groupe est saillante et qu'il appartient à la catégorie sociale qu'il lui associe. Ainsi, chaque individu est totalement libre de se comparer à différents types d'identités saillantes correspondant à autant de sources potentielles d'identification. Toutefois, l'identification est susceptible d'être associée à **l'importance ou la saillance des groupes extérieurs** (Allen et al., 1983). Il s'agit du fait d'être conscients de l'existence d'un groupe extérieur, et cela renforce la conscience envers son groupe. Pour Wilder (1981), les individus supposent une homogénéité à l'intérieur d'un groupe lorsqu'ils sont conscients de la présence d'un groupe extérieur. Cela souligne, en effet, l'existence d'une frontière entre le groupe interne « *in group* » et le groupe externe « *out group* ». Par exemple, dans ses travaux, Kanter (1977) constate que les traits masculins perçus et les différences entre les sexes étaient exagérés dans un groupe composé majoritairement par des femmes. La compétition intergroupe a des effets sur l'identification au groupe puisqu'elle accentue les différences entre « *nous* » et « *eux* » car les valeurs et les normes du groupe sont claires (Cornaglia Drouvelis et Masella, 2019). Un

autre exemple tiré de l'étude de Skevington (1980) : le favoritisme au sein d'un groupe d'infirmières de haut statut a augmenté lorsqu'on leur a fait croire qu'elles allaient fusionner avec celles ayant un diplôme moins élevé. Elles ont alors souligné leur caractère distinctif et leur supériorité par rapport au groupe d'infirmières avec un niveau de formation moins important.

Par ailleurs, le **caractère distinctif des valeurs et des pratiques de groupe** attribue une identité unique au groupe, ce qui amène un individu à s'y identifier (Ashforth et Mael, 1989). En effet, il permet de donner une identité unique au groupe, et de le différencier des autres groupes. Cela a été testé par Ashforth et Mael (1992) parmi les anciens élèves d'un collège. Ils ont constaté que le caractère distinctif renforçait l'identification à l'organisation. Ainsi, une personne qui travaille pour des organisations distinctes d'une certaine manière des organisations comparables est plus susceptible de s'identifier à leur organisation. En outre, Benkhoff (1997) souligne que **l'alignement entre les valeurs de l'individu et les valeurs du groupe** implique une adéquation entre l'identité personnelle et celle du groupe, conduisant au **développement personnel** (Dutton, Dukerich, et Harquail, 1994). La littérature nous indique également que le **sentiment de prestige de groupe** (Chatman, Bell et Staw, 1986 ; Carmeli et Shteigman, 2010) engendre une identification à l'équipe puisque les individus s'identifient naturellement à une image positive. En effet, l'identification affecte l'estime de soi par le biais de la comparaison sociale (Ashforth et Mael, 1989). Selon Tyler (1999), les individus utilisent le statut social de leur employeur pour évaluer leur estime de soi, par conséquent, ils préfèrent s'identifier à des entreprises prestigieuses qui valorisent leurs collaborateurs. L'identification découle alors du prestige et de la réputation de l'organisation puisqu'elle favorise l'image de soi positive des salariés (Herrbach, Mignonac et Sire, 2006) Ainsi, le degré de respect avec lequel les entreprises traitent leurs salariés influence cette identification (Tyler et Blader, 2003).

Les éléments relatifs à la formation et composition d'un groupe, s'agissant des relations interpersonnelles, de la proximité, de l'histoire commune, ainsi que des objectifs et menaces partagés, peuvent également avoir une influence sur l'identification des individus à un groupe. Ces facteurs permettent également d'indiquer le regroupement psychologique des individus, notamment puisqu'ils font office de base à la catégorisation (Hogg et Turner, 1985). Le **groupe psychologique** (Turner, 1984) correspond au simple fait de partager la même identification sociale, ou de se définir à une catégorie sociale. Un membre d'un groupe psychologique n'a pas nécessairement besoin d'interagir avec les autres membres, ni d'être

aimé et accepté par eux pour se sentir appartenir à ce groupe. Par conséquent, l'individu attribue une réalité psychologique différente des relations qu'il entretient avec ses membres.

Selon Chédotel (2004), un individu s'identifie à l'identité d'une équipe, c'est-à-dire aux caractéristiques qui sont similaires à son *self-concept*. **Le besoin de similitude et de différence** est donc essentiel pour s'identifier à un groupe social. Cela reflète le fait que les individus ont besoin de se définir au travers d'une similitude avec les membres de l'équipe, par opposition à d'autres catégorisations sociales. En effet, selon Bourdieu, les affinités ou opposition d'*habitus* qui sont issues de convergences ou divergences de trajectoires socioprofessionnelles vont permettre aux individus de se catégoriser à un groupe social (Detchessahar, 1998). L'identité sociale est la conciliation des besoins opposés d'assimilation et de différenciation par rapport aux autres. Alors que l'identité personnelle est le soi individualisé, les identités sociales sont le soi dans les unités sociales (c'est-à-dire dépersonnalisées), où le « je » se transforme en « nous » (Brewer, 1991). Puis, **le favoritisme de groupe** conduit à l'identification. Cela désigne le fait de mieux valoriser et favoriser les membres de son propre groupe par rapport aux personnes extérieures au groupe (Everett, Faber et Crockett, 2015). Cela permettra une identification à l'équipe même s'il n'y a pas un leadership saillant, une interdépendance, interaction ou une cohésion entre les membres du groupe (Ashforth et Mael, 1989). Ce favoritisme de groupe peut être engendré par le simple fait d'assigner une personne au groupe (Brewer, 1979 ; Tajfel, 1982).

La fréquence des interactions au sein d'un groupe est positivement associée au degré d'identification des membres de ce groupe alors que ces derniers estiment que l'identité sociale est attractive (Dukerich et al., 2002 ; Dutton, Dukerich et Harquail, 1994). En interagissant avec les autres membres du groupe, cela promeut la proximité sociale ainsi que la coopération (Dukerich et al., 2002 ; O'Reilley et Chatman, 1986). D'après les travaux de Kearney, Gebert et Voelpel (2009), les facteurs tels que la diversité d'âge et l'éducation ont un impact positif sur l'identification à l'équipe, notamment lorsque le besoin de cognition de l'équipe est élevé. De nombreux effets de l'identification ont été documentés et peuvent évoluer dans le temps (Cuijpers, Uitdewilligen et Guenter, 2016).

Le soutien organisationnel perçu est un contributeur important à l'identification et aux résultats organisationnels (Edwards et Peccei, 2010 ; Sluss, Klimchak et Holmes, 2008 ; Subba, 2019). Il renvoie au fait que l'employeur se soucie du bien-être des employés et valorise leur contribution (Rhoades et Eisenberger, 2002). De ce fait, les employés se sentent soutenus par

leur employeur et ont l'impression d'être respectés, inclus et valorisés, ce qui favorise leur développement personnel et estime de soi (Edwards, 2009). Ils sont alors susceptibles de s'identifier fortement à leur organisation en guise de reconnaissance. Par ailleurs, **la justice organisationnelle**, qu'elle soit procédurale (équité perçue des procédures de prise de décision) ou distributive (équité perçue de la répartition des résultats), incite les salariés à s'identifier à leur organisation (Alev, 2021 ; Fuchs et Edwards, 2012 ; Olkkonen et Lipponen, 2006). Elle fait référence à l'équité perçue par les collaborateurs dans leur environnement professionnel en matière de prise de décision ou d'allocation des ressources. Ainsi, la justice organisationnelle transmet des informations positives concernant l'identité de l'organisation, de sorte à influencer la manière dont les individus s'identifient à cette dernière. De ce fait, les individus peuvent s'appuyer sur cette justice perçue pour déterminer si une équipe peut leur procurer une identité positive (Tyler et Blader, 2003). Enfin, **la culture organisationnelle** est considérée comme un antécédent de l'identification dans un contexte organisationnel (Mukherjee et al., 2012 ; Rhaghuram, 2011 ; Vijayakumar et Padma, 2014). Elle représente un ensemble de climat (sentiments, interactions), comportements (langages, traditions), histoire et rituels de l'entreprise ainsi que des valeurs et croyances partagées (Schein, 2004, 2010). En effet, les valeurs jouent un rôle important dans le désir d'identification puisqu'elles façonnent les comportements et attitudes des collaborateurs (Jin, Drozdenko et Bassett, 2007) et contribue à leur poursuite de l'identité sociale (Ashforth et Mael, 1989).

Certains chercheurs ont pu démontrer que **le leadership transformationnel** prédisait, à la fois, l'identification personnelle des employés au leader et leur identification sociale à l'équipe (Kark, Shamir et Chen, 2003). Par ailleurs, lorsque ce leadership transformationnel est axé sur le groupe, il est positivement lié à l'identification à l'équipe (Wu, Tsui et Kinicki, 2010). D'autres chercheurs ont confirmé l'influence positive du **leadership charismatique** sur l'identification à l'équipe (Joshi, Lazarova et Liao, 2009). En effet, le charisme des leaders affecte positivement le sentiment d'appartenance des individus à leur équipe (De Cremer et Van Knippenberg, 2002).

L'identification étant un processus subjectif, il est nécessaire d'adopter le point de vue de ceux qui s'identifient pour mieux appréhender les comportements de leadership qui seront propices à une identification à l'équipe (Van Knippenberg et al., 2004). En partant de ce principe, Huettermann, Doering et Boerner (2014) ont mis en lumière quatre grandes dimensions comprenant neuf comportements de leadership propices à une identification à l'équipe. La première dimension consiste à **fournir des conseils**, c'est-à-dire clarifier les objectifs de

l'équipe, mettre en évidence ses limites et diriger les membres. La deuxième désigne le fait d'**encourager l'implication**, en écoutant et défendant l'équipe. La troisième vise à **donner l'exemple, tout en motivant l'équipe**. Enfin, la quatrième dimension consiste à **administrer le travail d'équipe**. Certains comportements font référence aux leadership charismatique et transformationnel (Bass et Riggio, 2006).

L'identification est facilitée par de nombreux facteurs, notamment ceux liés à la composition de l'équipe (Carmeli et Shteigman, 2010). Néanmoins, elle est susceptible d'affecter négativement la dissimilarité de l'information (Van der Vegt et al., 2003). Selon Dutton, Dukerich et Harquail (1994), les conséquences de l'identification organisationnelle sont le renforcement de ses antécédents. Autrement dit, en s'identifiant fortement, les individus sont susceptibles d'être plus positifs quant à l'image que leur renvoie leur organisation. Ils peuvent alors croire que ce dernier produit des résultats de valeur. Ils sont de ce fait une perception positive de l'identité organisationnelle. Enfin, une forte identification organisationnelle affecte les comportements, qui renforcent à leur tour les antécédents de cette identification.

Par ailleurs, les collaborateurs fortement identifiés à leur organisation ont tendance à partager plus facilement leurs connaissances avec leurs collègues (Subba, 2019). Partager ses connaissances est une source importante d'avantage concurrentiel pour l'organisation (Jasimuddin, 2007), et cela correspond à un comportement par lequel une personne fournit volontairement à d'autres acteurs sociaux l'accès à ses connaissances et expériences uniques (Hansen et Avital, 2005). Ainsi, le fait de se sentir appartenir et uni à une organisation facilite le partage de connaissances. En améliorant le comportement prosocial et la coopération mutuelle des membres de l'organisation, cela les encourage à partager leurs connaissances (Farooq, Farooq et Jasimuddin, 2014).

Enfin, les employés perçoivent une grande satisfaction au travail lorsqu'ils sont fortement identifiés à leur organisation (Subba, 2019). En effet, les dimensions affectives et cognitives sont associées à la satisfaction au travail, qui représente un état émotionnel agréable qui résulte de l'évaluation de son travail ou de ses expériences professionnelles (Locke, 1976). Par ailleurs, les individus sont susceptibles de s'attacher à leur organisation lorsqu'ils y sont identifiés, en adoptant un comportement de soutien dans le milieu professionnel. Par exemple, cela se manifeste au travers d'un engagement dans les activités de l'organisation. Des recherches antérieures ont démontré que l'identification était source d'engagement, de motivation et de satisfaction au travail (Pratt, 1998).

Tableau 5 : Synthèse des facteurs et conséquences de l'identification

Facteurs d'identification	Travaux
Saillance du groupe	Chédotel (2004) ; Pratt (1998)
Saillance des groupes extérieurs	Allen et al. (1983)
Caractère distinctif des valeurs et des pratiques de groupe	Ashforth et Mael (1989, 1992)
Alignement entre les valeurs de l'individu et les valeurs du groupe	Benkhoff (1997)
Éléments relatifs à la formation et à la composition d'un groupe : relations interpersonnelles, proximité, histoire commune, objectifs et menaces partagés	Hogg et Turner (1985) ; Carmeli et Shteigman, (2010)
Sentiment de prestige de groupe	Chatman, Bell et Staw (1986) ; Carmeli et Shteigman (2010) ; Herrbach, Mignonac et Sire (2006) ; Tyler (1999) ; Tyler et Blader (2003)
Groupe psychologique	Turner (1984)
Besoin de similitude et de différence	Chédotel (2004)
Favoritisme de groupe	Ashforth et Mael (1989) ; Brewer, (1979) ; Everett, Faber et Crockett (2015) ; Tajfel (1982)
Fréquence des interactions	Dukerich et al. (2002) ; Dutton, Dukerich et Harquail (1994)
Soutien organisationnel perçu	Edwards et Peccei (2010) ; Sluss, Klimchak et Holmes (2008) ; Subba (2019)
Justice organisationnelle perçue	Alev (2021) ; Olkkonen et Lipponen (2006) ; Fuchs et Edwards (2012) ; Tyler et Blader (2003)
Culture organisationnelle	Jin, Drozdenko et Bassett (2007) ; Mukherjee et al. (2012) ; Rhaghuram (2011) ; Vijayakumar et Padma (2014) ;
Leadership transformationnel	Kark, Shamir et Chen (2003) ; Wu, Tsui et Kinicki (2010)
Leadership charismatique	De Cremer et Van Knippenberg (2002) ; Joshi, Lazarova et Liao (2009)
Comportements de leadership : fournir des conseils, encourager l'implication, donner l'exemple et motiver l'équipe, administrer le travail d'équipe	Huettermann, Doering et Boerner (2014)
Conséquences de l'identification	**Travaux**
Partage de connaissances	Farooq, Farooq et Jasimuddin (2014) ; Jasimuddin (2007) ; Hansen et Avital (2005) ; Subba (2019)

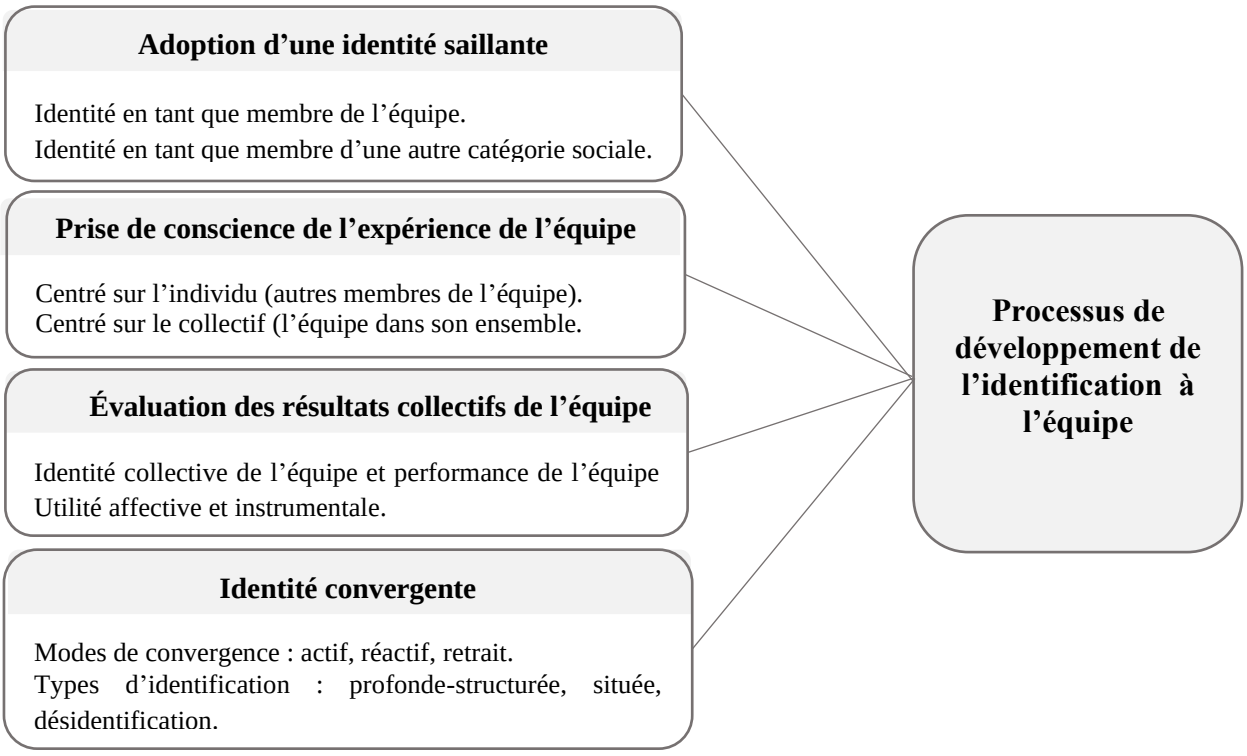
Satisfaction au travail	Locke (1976) ; Subba (2019) ; Pratt (1998)
Engagement dans les activités de l'organisation	Pratt (1998)
Motivation au travail	Pratt (1998)

Ainsi, le défi des organisations consiste à créer des équipes dont les membres s'identifient les uns aux autres et sont loyaux et coopératifs (Van der Vegt et al., 2003). Pour arriver à ce résultat, il est essentiel d'avoir connaissance du processus de construction de l'identification au sein de l'équipe, que nous présenterons dans la prochaine partie (**3.2**).

3.2. Le processus d'identification à l'équipe

Suite à une étude empirique réalisée auprès des équipes des réseaux de l'Organisation des Nations Unis (ONU), Huettermann, Doering et Boerner (2017) énumèrent quatre étapes pertinentes favorisant le processus d'identification à l'équipe : (1) l'adoption d'une identité saillante, (2) la création de sens / la prise de conscience de l'expérience de l'équipe, (3) l'évaluation des résultats collectifs de l'équipe et (4) la convergence des identités.

Figure 12 : Les étapes du processus d'identification à l'équipe



Traduit des travaux de Huetterman et al. (2017).

La première étape pour développer une identification à l'équipe est **l'adoption d'une identité saillante**. Lorsqu'une identité est saillante, les individus perçoivent le monde à travers le prisme de leur appartenance à un groupe et deviennent particulièrement sensibles aux informations qui sont pertinentes pour leur groupe (Maitner et al., 2010). Cela signifie qu'en fonction du contexte situationnel, les membres de l'équipe mettent en œuvre une ou plusieurs identités sociales, qui peuvent refléter leur appartenance à l'équipe ou à une catégorise sociale (profession, nationalité, sexe, âge, etc.). Les résultats de l'étude empirique de Huettermann, Doering et Boerner (2017) soulignent que les membres d'équipes ont adopté des identités sociales saillantes fondées sur l'appartenance à une organisation, l'origine culturelle et ethnique, le milieu professionnel et enfin, le sexe, l'âge et la nationalité. Par exemple, les individus qui s'identifient comme des « humanitaires » n'adoptent pas cette identité quotidiennement dans leur équipe. Mais, la situation a changé lorsque des militaires ont été impliqués dans les projets de l'équipe. Ils ont alors été perçus comme une menace pour les humanitaires. Enfin, dans cette étude, plus l'ancienneté est importante, plus l'identité des membres de l'équipe est saillante lors des interactions au sein de l'équipe. L'ensemble de ces résultats sont liés au concept de saillance identitaire développé par Ashforth et Johnson (2001).

Ensuite, le processus de **prise de conscience de l'expérience de l'équipe** fait référence à l'élaboration de sens par les membres de l'équipe en ce qui concerne leurs expériences au sein de l'équipe. Cela peut très bien être une construction de sens orienté vers un membre de l'équipe ou vers l'équipe dans son ensemble (Brown, Stacey et Nandhakumar. 2008 ; Weick 1995). Dans l'étude de Huettermann, Doering et Boerner (2017), les membres de l'équipe ont fait face à deux situations de sensemaking, qui se manifestent par des comparaisons entre groupes internes et groupes externes. Le **sensemaking orienté vers l'individu**, c'est-à-dire que les pensées des membres de l'équipe seront axées vers leur propre situation dans l'équipe (contribution, place et rôle, etc.). Ils se comparent aux autres membres de l'équipe sur la base d'identités sociales adoptées initialement, s'agissant de l'appartenance à l'organisation ou l'origine culturelle. Dans ce cas de figure, la création de sens avait lieu au moment de lieu au moment d'intégrer l'équipe. Puis, le **sensemaking orienté vers l'équipe**, en tant que collectif, la création du sens était caractérisée par une fusion de l'individuel et du collectif. Dans leurs pensées, les membres de l'équipe passaient du « je » au « nous ». Ils élaborent leur compréhension de l'équipe au travers de ses objectifs, caractéristiques et traits communs, puis sur la base de leurs interactions avec les autres membres de l'équipe.

L'étape suivante consiste à **évaluer les résultats collectifs de l'équipe**, s'agissant de la performance de l'équipe et de l'identité de l'équipe, c'est-à-dire ses valeurs centrales, ses normes, ses attitudes ainsi que ses standards comportementaux. Dans le cas de cette étude empirique, cette évaluation n'était pas explicite puisque les succès et échecs de l'équipe n'étaient pas discutés entre les membres qui la composent. Ces évaluations comprennent deux éléments de réflexion : (1) **l'utilité instrumentale**, liée à la personne *« qu'est-ce que je retire personnellement de l'équipe ? »*, à l'organisation *« quel est le bénéfice pour mon organisation ? »* et au sujet *« comment le sujet profite-il du travail de l'équipe ? »*. (2) Puis, **l'utilité affective**, c'est-à-dire l'attachement émotionnel que les membres de l'équipe développent envers l'identité de l'équipe (valeurs, normes, attitudes et comportements) et envers le travail de l'équipe.

Enfin, la dernière étape pertinente du processus est la **convergence de l'identité**, c'est-à-dire que les membres de l'équipe ont effectué le choix de faire converger leur identité vers celle de leur équipe. Concrètement, ils incluent les valeurs, normes, attitudes et standards comportementaux de l'équipe dans la perception qu'ils ont d'eux, autrement dit, dans leur concept de soi. Ce processus de convergence est délimité deux parties : le mode de convergence puis les types d'identification.

D'une part, le **mode de convergence** fait référence à la comparaison des identités actuelles à l'identité collective, et en fonction de la compatibilité, les membres de l'équipe adoptent l'un des trois modes qui sont :

- Le mode actif : la convergence identitaire active se produit dans des situations de faible compatibilité entre l'identité personnelle des membres de l'équipe et l'identité collective de l'équipe. Les individus tenteront, de ce fait, d'obtenir une plus grande compatibilité en modifiant l'identité collective. Il s'agit là d'un processus d'identification au sens de Kreiner et Ashforth (2004).

- Le mode réactif : il s'agit de la situation dans laquelle la compatibilité est élevée, par conséquent les membres de l'équipe vont adapter leur récit identitaire en intégrant certaines caractéristiques de l'équipe dans leur concept de soi, c'est-à-dire dans la perception qu'ils ont d'eux même (Pratt et al., 2006). Ce mode correspond également à une situation d'identification (Mael et Ashforth, 1992).

- Le mode de retrait : enfin, le retrait de la convergence identitaire désigne une faible compatibilité entre l'identité personnelle et celle de l'équipe. Ainsi, les individus décident de ne pas adapter leurs récits identitaires individuels. Par ailleurs, une distance avec l'équipe est généralement évoquée, et l'équipe n'est pas considérée comme un point de référence pour leurs identités individuelles. Le mode de retrait renvoie à ce que Elsbach, 1999 puis Kreiner et Ashforth, 2004 nomment l'identification neutre.

Nous avons, par ailleurs, relevé trois **types d'identification** dans les travaux de Huettermann, Doering et Boerner (2017) découlant de la convergence identitaire : (1) l'identification profondément structurée, (2) l'identification située, et (3) la désidentification. Ces types d'identification rejoignent en partie les différentes formes d'identification présentées précédemment (**2.2**), s'agissant de l'identification, l'identification neutre, la schizo-identification et la désidentification.

- L'identification profondément structurée : renvoie à un état de changement fondamental dans les conceptions de soi des membres de l'équipe. L'appartenance des individus à leur équipe est saillante, de ce fait, ils se définissent régulièrement au travers des caractéristiques de l'équipe, même lorsqu'ils opèrent dans des contextes autres que celui de l'équipe.

- L'identification située : cette identification ne dure que pendant les périodes limitées de travail d'équipe. Elle est fréquente chez les individus percevant une faible ou moyenne compatibilité entre leur identité individuelle et celle de l'équipe.

- La désidentification : correspond à une situation où les employés n'ont développé aucune identification ou sentiment d'attachement à leur équipe, ou encore ils ont rejeté toute association avec l'équipe. Par conséquent, l'évaluation des résultats de l'équipe et la compatibilité entre les identités sont généralement négatives poussant les membres de l'équipe à adopter un mode de retrait.

Synthèse de la Section 1

Dans cette partie, nous avons expliqué pourquoi il est important que les individus puissent s'identifier à leur équipe de travail. Tout d'abord, nous avons mis en lumière la nécessité de l'identité, notamment au travers des théories de l'identité sociale et de la catégorisation sociale, pour comprendre et expliquer le processus d'identification. Selon ces théories, c'est en construisant son identité, au travers d'un processus d'auto-catégorisation, qu'une personne s'identifie à un groupe social auquel il est rattaché. Et cela peut se manifester par une comparaison de son groupe de référence avec d'autres groupes.

Les individus s'identifient à un groupe social tel que l'équipe pour satisfaire en priorité leurs besoins personnels, notamment leur estime de soi. Toutefois, l'identification est aussi importante pour maintenir, voire renforcer leur motivation et engagement envers le collectif de travail. Autrement dit, c'est une source de performance d'équipe et plus généralement organisationnelle. En effet, une équipe affichant des niveaux relativement élevés d'identification de ses membres est susceptible d'obtenir de meilleures performances que celles composées de personnes ayant une identification moins élevée. Ainsi, les collaborateurs fortement identifiés sont davantage satisfaits, engagés et partagent facilement leurs connaissances (**Tableau 5**).

Nous retenons également de cette partie qu'une personne peut se sentir appartenir à la fois à plusieurs groupes sociaux : profession, équipe, etc. Dans ce cas, elle adoptera son identité la plus saillante en fonction du contexte situationnel. Enfin, l'identification n'est pas seulement soit positive, soit négative, elle peut aussi être neutre, ambivalente ou inexistante.

Différents facteurs et processus d'identification à un groupe social, s'agissant de l'organisation ou de l'équipe, ont été déterminés dans la littérature (**Tableau 5 et Figure 12**). Cela nous a permis de mieux comprendre de quelle manière les individus s'identifient à un groupe social tel que l'équipe. D'autant plus que l'identification des salariés à leur équipe est depuis longtemps considérée comme importante pour le bon fonctionnement d'un collectif de travail.

Nous examinerons dès à présent le processus d'identification au sein des équipes dispersées par le télétravail (**Section 2**).

Section 2 : Le processus d'identification à l'équipe en situation de télétravail

> *« L'identification à l'équipe peut servir de ciment entre des membres situés dans différents lieux en créant des liens affectifs entre les membres de l'équipe »* (Robert et You, p.2)

Nous avons pu voir dans la **Section 1** que s'identifier à son équipe était un prédicteur important du succès et de la performance d'équipe, voire de l'organisation (Solansky, 2010). Elle renforce la similarité perçue entre les membres de l'équipe malgré la diversité existante et permet des interactions positives (Bezrukova et al., 2009). Toutefois, l'identification a le potentiel d'accentuer les différences entre les individus : les processus d'équipe deviennent alors moins efficaces et la performance de l'équipe en souffre (Haslam et Ellemers, 2005).

L'émergence du travail numérique favorise la croissance des équipes qui collaborent à distance. Ainsi, la dispersion géographique des membres de l'équipe et les problèmes relatifs au contexte virtuel entravent la construction d'une identification à l'équipe, qui est pourtant essentielle pour la motivation au travail et l'efficacité de l'équipe (Von Thülen et Hartl, 2021). Du fait de cette séparation physique entre les membres de l'équipe, l'identification peut être plus complexe dans ces équipes qui télétravaillent que dans les équipes traditionnelles, notamment puisqu'elles fonctionnent par le biais des TIC (Sivunen, 2006). Une corrélation négative entre l'identification et le fait d'être loin de son environnement professionnel a donc été soulignée par Milton, Sinclair et Vakalahi (2016). Par conséquent, lorsque les équipes deviennent de plus en plus virtuelles, il est essentiel que leur identification soit plus importante (Robert et You, 2018).

L'identité partagée de ces équipes est cruciale pour leur réussite puisqu'elle leur procure un sentiment d'appartenance malgré l'absence relative d'interactions en face à face (Gibson et Cohen, 2003 ; Hinds et Kiesler, 2002). D'autres études réalisées auprès des travailleurs virtuels confirment que l'identification, dans ce contexte, favorise la coopération (Wiesenfeld et al., 1999) et les comportements extras-rôles consistant à aller au-delà des attentes professionnelles (Hakonen et Lipponen, 2007 ; Van Dyne, Cummings et McLean Parks, 1995). Néanmoins, les différentes dimensions de la virtualité, s'agissant de la dispersion géographique, de la dépendance aux TIC et la diversité des membres de l'équipe, peuvent nuire à cette identification (Robert et You, 2018).

Au travers d'un examen de la littérature, nous présenterons l'identification aux équipes dispersées par le télétravail comme un processus complexe qui comporte de nombreux défis organisationnels (**1**). Ensuite, nous mettrons en lumière les facteurs de développement et de renforcement de l'identification à l'équipe dans un contexte de télétravail (**2**).

1. Distance et identification dans les équipes dispersées par le télétravail

Hertel, Geister et Konradt (2005) démontrent dans leurs travaux que l'identification à l'équipe est considérée, au même titre que la cohésion, comme importante pour le succès des équipes virtuelles puisqu'elle peut faciliter le fonctionnement du collectif, favoriser l'entraide et réduire le turnover (Wiesenfeld, Raghuram et Garud, 1999). Par conséquent, créer des équipes dont les membres s'identifient les uns aux autres, sont loyaux et coopératifs représente un réel défi pour les organisations (Van der Vegt et al., 2003). Pour Jerry Fjermestad et Hiltz (2000), développer l'identification à une équipe virtuelle est complexe puisque les interactions sont limitées. Ainsi, le niveau d'identification des individus est généralement plus faible dans ces formes d'équipes par rapport aux équipes traditionnelles. Or, Fiol et O'Connor (2005) avancent que la recherche empirique existante ne permet pas de savoir précisément s'il y a des spécificités en matière d'identification aux équipes virtuelles. Malgré cette affirmation courante, laissant prétendre un consensus scientifique selon laquelle il est plus difficile de s'identifier à une équipe virtuelle qu'à une équipe colocalisée (Mannix, Griffith et Neale, 2002), Mortensen et Hinds (2001) n'ont trouvé aucune différence entre les niveaux d'identification des membres d'équipes virtuelles et ceux des équipes colocalisées.

Nous verrons dans un premier temps que le télétravail induit une transformation de la communication dans les équipes (**1.1**). Puis, nous expliquerons la préoccupation que représente la justice organisationnelle dans la construction de l'identification à une équipe dispersée par le télétravail (**1.2**).

1.1. Une transformation de la communication dans les équipes

La plupart des chercheurs indiquent que **la dispersion géographique** peut nuire à l'identification à l'équipe (Fiol et O'Connor, 2005 ; Gibson et Gibbs, 2006 ; Hinds et Bailey, 2000). Elle impacte négativement la communication en diminuant les échanges entre les membres de l'équipe. Les individus ont tendance à moins communiquer avec les personnes éloignées qu'avec celles qui sont géographiquement proches (Newell et Robert, 2009). La

distance réelle influence la qualité et la fréquence de la communication dans les contextes professionnels (Nurmi et Hinds, 2020). Un courant de recherche sur les relations sociales affirme que les individus se sentent proches de ceux qui se trouvent à proximité physique d'eux (Kiesler et Cummings, 2002). Or, le processus d'identification passe normalement par des interactions entre les membres de l'équipe (Fiol et O'Connor, 2005 ; Hogg et Terry, 2000) : plus elles sont fréquentes, plus les membres sont susceptibles de s'identifier à leur équipe de travail. Ce manque de communication et d'interactions peut altérer les processus psychologiques sociaux qui sous-tendent l'identification (Olson et Olson, 2000). En outre, cette dispersion géographique empêche les collaborateurs de connaître les disponibilités de leurs collègues (Cramton, 2001), cela engendre des problèmes de coordination, plus précisément des retards dans les processus de travail d'équipe (Cummings, Espinosa et Pickering, 2009). Une mauvaise coordination est négativement associée à l'identification à l'équipe puisqu'elle peut être source de conflits (Hinds et Mortensen, 2005).

Par ailleurs, dans les environnements dispersés, **la connectivité** est, par définition, remise en question puisque les employés sont physiquement séparés de leurs équipes, collègues et managers (Fisher et Fisher, 2001 ; Lipnack et Timbres, 1997 ; Wiesenfeld et al., 1999). Par conséquent, ils ressentent peu de connexion avec leur organisation et / ou leur leader parce qu'ils se sentent isolés de leur milieu professionnel et des événements qui s'y déroulent. Selon Burke (1969), l'identification peut être considérée comme un processus de communication, de ce fait, la nature des échanges entre le leader et les employés est susceptible d'affecter leur identification à leur leader. Cette communication comporte deux dimensions **: l'accessibilité perçue au leader et l'équité en matière d'informations entre les membres de l'équipe**, que Connaughton et Daly (2004) ont examiné dans leurs travaux. L'accessibilité est effectivement essentielle dans les contextes virtuels puisqu'elle permet une qualité du mentorat qui se traduit par la compréhension et l'empathie par exemple (Connaughton et Daly, 2004). L'équité d'informations perçue est également importante dans le cadre d'un travail à distance, car elle favorise des relations de travail saines. Cela revient à s'assurer que les membres de l'équipe reçoivent les mêmes messages en même temps.

Les **moyens de communication électronique** offrent des possibilités qui conduisent à l'identification. Elles promeuvent l'égalité en encourageant la participation de chaque membre de l'équipe lors des réunions collectives (Robert, Dennis et Ahuja, 2008). Des niveaux élevés d'égalité dans les discussions sont positivement liés à l'identification à l'équipe. Qu'elles soient synchrones ou asynchrones, les TIC facilitent et fluidifient les interactions au sein des équipes

dispersées. Grâce à leurs différentes fonctions d'enregistrement ou de restauration, elles peuvent permettre aux membres de l'équipe de voir l'historique des échanges pour mieux comprendre les prochaines interactions et améliorer la lisibilité des messages (Clark et Brennan, 1991). Cette capacité à communiquer aisément apparaît comme importante pour renforcer l'identification à l'équipe en télétravail.

Enfin, la **perception de différences** est négativement liée à l'identification à l'équipe. En effet, les individus préfèrent interagir avec les personnes qui les ressemblent et moins souvent avec ceux qu'ils croient différents (Harrison et al., 2002 ; Newell et al., 2008, 2009). Cela fait référence au paradigme de similarité-attraction (Byrne, 1971) : la perception de similitudes entre les collaborateurs en ce qui concerne les valeurs, les croyances et les attitudes favorisent la confiance et la collaboration. Alors qu'une perception de différences sur ces éléments va réduire la confiance et la collaboration (Harrison et al., 2002 ; Locke et Horowitz, 1990). Toutefois, les TIC réduisent le nombre de rencontres physiques et de contacts personnels. Cela affaiblit la relation entre les différences perçues et l'identification à l'équipe. Comme les équipes communiquent au travers des TIC, les collaborateurs n'ont pas besoin de rencontrer personnellement leurs collègues qui pourraient potentiellement être différents.

Ainsi, la dispersion géographique et les perceptions des différences (Robert et You, 2018) puis la nature de la communication entre les membres de l'équipe et le leader (Connaughton et Daly, 2004) sont associées à une réduction de l'identification à l'équipe. Tandis que la dépendance aux TIC est associée à une augmentation de cette identification.

1.2. Une préoccupation en matière de justice organisationnelle

Des travaux antérieurs ont étudié comment le télétravail ainsi que les facteurs structurels de l'organisation (évaluation des performances basée sur les résultats, la formalité de la communication et la formalisation du travail) étaient liés aux perceptions de justice des télétravailleurs (Kurlan et Egan, 1999). L'objectif étant d'expliquer le rôle des variables contextuels dans le sentiment de justice organisationnelle dans les équipes travaillant à distance. Hakonen et Lipponen (2008) démontrent que les membres des équipes dispersées par le télétravail sont particulièrement réceptifs et sensibles aux informations relationnelles telles que l'équité de la prise de décision, lorsque la dispersion est élevée et que la fréquence des rencontres physiques est faible. Par ailleurs, ils relèvent une relation positive entre le sentiment d'équité procédurale et l'identification. En effet, les travaux de Tyler et Blader (2003) mettent

en avant que la justice organisationnelle (distributive et procédurale), communique aux individus qu'ils sont des membres respectés au sein de leur groupe et qu'ils peuvent être fiers de leur appartenance à ce celui-ci. Toutefois, la distance qui sépare les collaborateurs ainsi que cette diminution des contacts en face à face limite l'obtention des informations relationnelles, ce qui entraîne un sentiment d'incertitude quant à la position d'un individu dans l'équipe. Selon Van den Bos et Lind (2002), les individus deviennent particulièrement sensibles aux perceptions d'équité dans des conditions très incertaines. Les membres d'équipes dispersées par le télétravail interagissent principalement via les TIC et doivent s'appuyer sur un nombre limité d'indices concernant leurs collègues qui se trouvent physiquement loin d'eux (Fiol et O'Connor, 2005 ; Kiesler et Cummings, 2002). L'incertitude est alors plus élevée dans ces équipes que dans les équipes ayant un contact en face à face. Par conséquent, les collaborateurs se focaliseront sur les jugements d'équité procédurale pour construire leur identité.

L'étude de Hakonen et Lipponen (2007) montre que la justice distributive, s'agissant de l'équité perçue en matière de répartition des résultats, n'était pas liée à l'identification ni aux comportements de citoyenneté organisationnelle dans les équipes dispersées par le télétravail. Toutefois, la justice procédurale est essentielle pour s'identifier aux équipes qui télétravaillent. Ainsi, pour garantir la réussite de ces équipes, les dirigeants et membres de ces dernières doivent promouvoir l'équité et la transparence dans les procédures de prise de décision ainsi qu'un traitement interpersonnel respectueux.

Nous aborderons à présent les différents moyens de développement et de renforcement de l'identification dans les équipes recourant au télétravail (**2**).

2. Développer et renforcer l'identification dans les équipes dispersées par le télétravail

La création de l'identité des équipes dispersées par le télétravail est favorisée par les TIC puisque les membres d'équipes n'ont pas l'occasion de se voir régulièrement en présentiel. Ainsi, les éléments qui conduisent à une identification dans les organisations traditionnelles ne sont pas nécessairement évidents dans les contextes virtuels du fait des moindres interactions en face à face (Wisenfeld et al., 1998). Les responsables d'équipes sont alors confrontés au défi de renforcer l'identification de leurs collaborateurs à l'équipe grâce aux canaux de

communication électronique (Sivunen, 2006). Malgré une littérature abondante sur le leadership organisationnel et les pratiques de gestion, le leadership d'équipes à distance est resté un domaine peu étudié.

Hakonen et Lipponen (2008) indiquent un faible nombre d'études antérieures sur les ingrédients de l'identification à une équipe dispersée par le télétravail. Les connaissances étant généralement limitées au niveau du rôle de la communication et des TIC dans ces équipes. Nous pouvons constater cela au travers de cette citation tirée des travaux de Fiol et O'Connor (2005, p. 20) *« nous en savons très peu sur les interrelations entre les facteurs individuels, de groupe et situationnels dans le développement de l'identification dans les équipes virtuelles malgré les recherches pertinentes qui ont été menées »*. Par exemple, les travaux de Wiesenfeld, Raghurum et Garud (1999) démontrant que les télétravailleurs construisaient leur identification sur la base de la communication électronique dans une plus grande mesure que leurs homologues travaillant occasionnellement de cette manière. Ils ont également pu relater que la fréquence de la communication en face à face n'avait pas d'effet réel sur l'identification. La limite dans le cadre de cette étude se trouve au niveau du périmètre de leur étude. Ils se sont directement intéressés aux télétravailleurs et non aux équipes qui télétravaillent. De ce fait, ils n'ont pas intégré le contexte relatif au fonctionnement d'une équipe ayant une configuration de cette envergure. Par conséquent, leurs résultats doivent être nuancés dans un contexte de télétravail au sein d'une équipe.

Nous présenterons dans une première partie les stratégies de renforcement de l'identification dans les équipes dispersées par le télétravail (**2.1**). Puis, nous expliquerons les conséquences de cette identification pour ces équipes et leurs membres (**2.2**).

2.1. Stratégies managériales et organisationnelles de renforcement de l'identification

Deux caractéristiques structurelles, s'agissant du **nombre de réunions en face à face et l'interdépendance des tâches, puis la qualité perçue de l'interaction**, sont liées à l'identification dans une équipe dispersée par le télétravail (Hakonen et Lipponen, 2007). Les individus ont tendance à former plus facilement des catégories sociales en rencontrant physiquement des groupes. Du point de vue de la TIS et de la TCS, **le nombre de réunions en face à face et l'interdépendance des tâches sont liés à la saillance de la catégorie sociale (Hogg et Terry, 2001)**. Ainsi, plus il y a de rencontres en présentiel, plus la saillance de la

catégorie est élevée. Cela facilite alors l'identification des individus à leur équipe (Fiol et O'Connor, 2005). Par ailleurs, les besoins de coordination qui sont engendrés par une forte interdépendance des tâches conduisent les individus à percevoir leur équipe dispersée comme une catégorie sociale saillante à laquelle ils peuvent s'identifier (Hakonen et Lipponen, 2007). Cette interdépendance des tâches est liée à l'efficacité de ces équipes, et favorise la coordination, la communication ainsi que la coopération (Hertel, Konradt et Orlikowski, 2004). Par ailleurs, la perception d'un processus décisionnel équitable et la qualité perçue de l'interaction sont importantes pour l'identification au sein des équipes virtuelles (Hakonen et Lipponen, 2007).

De nombreuses études ont examiné les caractéristiques du leadership comme facteurs d'identification des employés. Plus précisément, les qualités « féminines » du leadership telles que la sollicitude, le développement des aspects relationnels et l'attention portée aux émotions des employés, renforcerait l'identification de ces derniers à l'organisation (McColl-Kennedy et Anderson, 2005). En outre, quelques recherches ont émis des hypothèses sur la pertinence du leadership charismatique et transformationnel dans la construction d'une identification à l'équipe (Kearney et Gebert, 2009). Dans leurs travaux, Sivunen (2006) mettent en lumière quatre principales stratégies développées par les managers pour renforcer l'identification des membres des équipes à distance : (1) répondre aux besoins de l'individu, (2) faire un retour positif, (3) mettre en évidence des objectifs et de méthodes de travail communs, et (4) organiser des activités de l'équipe et des réunions en face à face. Les moyens de communication électronique jouent un rôle important dans ce processus d'identification et création d'identité commune.

La distance spatiale et temporelle peut accroître le sentiment de détachement des membres de l'équipe, d'où l'importance de **prendre en considération les individus** en répondant à leurs besoins. Ce qui revient à intégrer leurs opinions dans la prise des décisions au sein de l'équipe ou leur accorder de l'attention lors des temps d'échanges collectifs. Enfin, les managers jugent nécessaire de se rendre disponible auprès de leurs collaborateurs pour réduire les sentiments de solitude. Cela correspond au fait d'exprimer son intérêt pour ses collaborateurs comme l'expliquait déjà Cheney en 1983. Par ailleurs, le fait de **faire des retours positifs aux collaborateurs quant à leurs accomplissements et performances** est un facteur d'identification. Particulièrement lorsque ce retour est effectué au travers des plateformes électroniques permettant de sauvegarder les échanges (Chidambaram et Bostrom, 1997). L'objectif étant d'amener les collaborateurs à s'engager dans leur équipe. La troisième stratégie

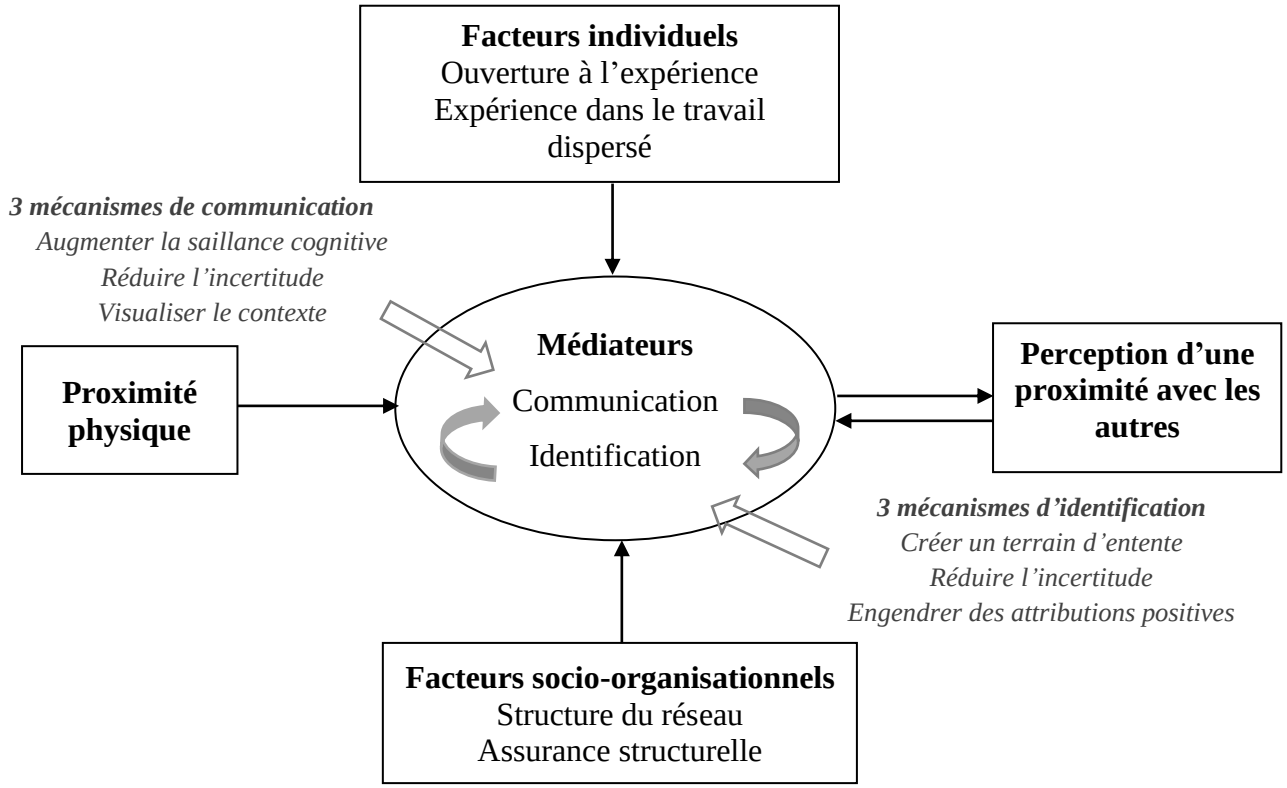
de renforcement de l'identification en situation de télétravail consiste à **mettre en évidence les objectifs et méthodes de travail communs.** Il s'agit effectivement d'un facteur de création d'identité de l'équipe. Lorsqu'il y a une absence d'interdépendance et d'objectifs communs, les individus ne développent pas des niveaux d'identification ou de communication suffisants pour alimenter la proximité perçue (Wilson et al., 2008). Dans les configurations virtuelles, les individus ne prennent pas nécessairement le temps d'apprendre à se connaître mutuellement, par conséquent, il est essentiel que les responsables d'équipes organisent des **réunions en face à face ainsi que des activités collectives.** Cela renforcerait l'esprit d'équipe et le sentiment d'appartenance à l'équipe puisque les moyens électroniques rendent difficiles cet esprit d'équipe dans ces équipes dispersées par le télétravail.

2.2. Le rôle central de la proximité perçue

Rappelons que l'identification est un processus de catégorisation de soi par rapport aux autres (Dutton, Dukerich et Harquail, 1994). Dans leurs travaux, Costa, Hérault-Fournier et Sirieix (2015) expliquent le rapprochement de l'identification, notamment organisationnelle, et de la proximité. Selon eux, l'identification à une organisation a lieu au travers de l'identité perçue de l'organisation par les membres qui la composent. Cette identité se définit par un ensemble de caractéristiques telles que ses valeurs, qui sont centrales, qui la distinguent des autres organisations et qui sont plutôt stables dans le temps (Costa, Hérault-Fournier et Sirieix, 2015). Pour Press et Arnould (2011), l'identification conduit au partage de valeurs, et inversement, le partage de valeur favorise l'identification, en renforçant la similarité perçue. Le processus d'identification peut s'avérer long et engendrer une évolution des valeurs d'un individu jusqu'à ce qu'elles puissent s'aligner sur celles de l'organisation. La proximité identitaire est donc incluse dans l'identification dans le sens où s'il y a identification il y a nécessairement partage de valeurs, mais la réciproque n'est pas vraie.

Si la proximité entre les membres d'une équipe est considérée comme un élément essentiel d'identification, l'identification se développe souvent sur de grandes distances (Fiol et O'Connor, 2005). Wilson et al. (2008) développent ce point de vue dans leur étude sur la proximité perçue des individus géographiquement éloignés. Ils proposent un modèle qui montre comment les processus de communication et d'identification sociale, ainsi que certains facteurs individuels et socio-organisationnels, affectent le sentiment de proximité (**Figure 13**).

Figure 13 : Modèle de la proximité perçue de Wilson et al. (2008)

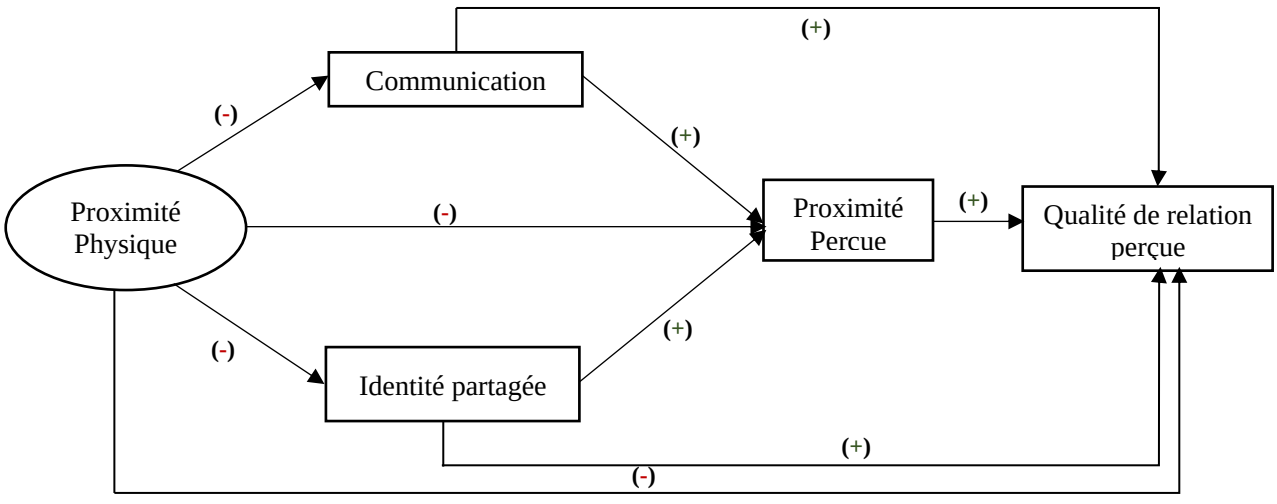


Selon Wilson et al. (2008), le processus d'identification apparaît comme un élément central au développement de la proximité perçue. Cette dernière peut être définie comme une *« construction dyadique et asymétrique qui reflète la perception qu'une personne a de la proximité ou de la distance d'une autre personne »* (O'Leary et al., 2014, p.5). Dyadique parce qu'un individu se forge des perceptions spécifiques d'une autre personne au cours de son travail. Alors que la distance objective peut être calculée et observée, la proximité perçue n'est connue que de la personne concernée. Puis, asymétrique puisqu'un collaborateur peut percevoir un de ses collègues comme proche, sans que ce dernier ait une perception similaire de lui. Wilson et al. (2008) affirment que l'identification, associée à la communication, influence la perception de la proximité au travers de trois mécanismes, c'est-à-dire en créant une base de terrain d'entente et de compréhension mutuelle. Ceci, en réduisant l'incertitude et en stimulant les attentes et les attributions positives de l'autre, même en l'absence d'indices visibles et observables de son comportement et de ses motivations. En l'absence d'une identité partagée, les individus ont tendance à produire des attributions erronées sur les autres, en mettant l'accent sur les différences de catégorie plutôt que sur les similitudes, ce qui entraîne une dégradation de la proximité perçue.

Par exemple, la proximité perçue entre deux analystes géographiquement éloignés était fondée sur le partage d'une identité sociale commune. Cela les conduit à partager leurs connaissances et préoccupations respectives et donc ils sont amenés à se percevoir comme proches malgré les kilomètres qui les séparent. Ainsi, plus les individus s'identifient à la même catégorie sociale, plus ils se sentent proches les uns des autres (Wilson et al., 2008). Le sentiment d'identité partagée peut reposer sur un large éventail de facteurs démographiques tels que le sexe, l'âge, l'origine, les valeurs, l'ancienneté dans l'entreprise, etc. Le télétravail est souvent empreint d'incertitudes et d'un potentiel accru d'ambiguïté, par conséquent, une identité partagée contribue à la création d'un lien psychologique entre les membres d'une équipe séparés géographiquement (Hinds et Mortensen 2005). Ces liens psychologiques, s'agissant plus précisément de la proximité perçue, sont à la base de relations plus fortes et de meilleure qualité. En outre, une grande identité partagée conduit les individus à s'accorder le bénéfice du doute dans des situations d'incertitudes (Cramton et Hinds 2014 ; Cramton, Orvis et Wilson, 2007). Enfin, en partageant une catégorie sociale ou une expérience, ils peuvent projeter les uns sur les autres des caractéristiques qui rendent leur comportement plus prévisible et compréhensible (Cramton, 2001).

S'appuyant sur ce précédent modèle de Wilson et al. (2008), O'Leary, Wilson et Meitu (2014) ont proposé un nouveau modèle explicatif suite à une étude réalisée auprès de dyades dispersées et dyades en présentiel (**Figure 13**). Ils expliquent comment les salariés créent des liens psychologiques forts à distance, en utilisant les TIC comme moyens pour créer leurs systèmes de sens et de valeurs partagés. Leurs résultats mettent en lumière une influence conséquente de la proximité perçue sur la qualité relationnelle perçue. La communication et l'identité partagée agissent comme des médiateurs entre la proximité physique et le sentiment de proximité.

Figure 14 : Modèle de proximité perçue d'O'Leary et al. (2014)



Synthèse de la Section 2

Dans cette section, nous nous sommes intéressés à l'identification dans le cadre des équipes dispersées par le télétravail. Nous pouvons retenir que les équipes virtuelles se distinguent des équipes traditionnelles au travers du degré d'incertitude, de l'utilisation de la communication électronique et des contacts en face à face. Ces différences ont un impact sur l'identification des membres de l'équipe. Or, cette identification est essentielle pour la réussite de l'équipe parce qu'elle promeut le fonctionnement collectif, encourage l'entraide et diminue le turnover.

Les organisations et les managers font face à des enjeux relatifs au développement de cette identification dans un contexte de télétravail. Effectivement, les différentes dimensions de la virtualité, s'agissant de la dispersion géographique, de la dépendance aux TIC et de la diversité des membres de l'équipe ont des répercussions sur cette identification. Les caractéristiques structurelles de l'équipe ont une influence sur l'identification de ses membres : réunions en présentiel, interdépendance des tâches d'une part, et la qualité perçue des échanges d'autre part. En outre, un leadership qui se préoccupe des membres de l'équipe et de leurs besoins peut également influencer le processus d'identification à l'équipe dispersée.

Enfin, une identité partagée induit un lien psychologique, à savoir une proximité perçue, entre les membres d'une équipe dispersés géographiquement via l'utilisation des TIC.

Conclusion du Chapitre 2

Ce chapitre a permis d'exposer les théories de l'identité sociale et de la catégorisation sociale qui sont au fondement du processus d'identification sociale. Il s'agit de comprendre le concept d'identification dans un contexte organisationnel, ses implications sur les équipes de travail et les éléments qui participent à sa création. L'identification a en effet des incidences sur la performance performances de l'équipe en termes de coopération, de cohésion du groupe et de rotation du personnel (Huettermann, Doering et Boerner, 2017). De plus, elle promeut des comportements de citoyenneté organisationnels tels que l'engagement envers l'équipe et ses objectifs, la motivation et la satisfaction au travail, ainsi que la conformité des employés (Ashforth et Schinoff, 2016). Enfin, l'identification va permettre une réduction des conflits et agir en faveur du bien-être des membres de l'équipe et d'actions visant à soutenir l'équipe (Fiol et O'Connor, 2005 ; Solansky, 2011 ; Van Knippenberg et Van Schie, 2000).

Suivant la TIS et la TCS, les individus s'identifient pour satisfaire en priorité leurs besoins de sécurité, d'appartenance et d'estime de soi, mais également pour réduire l'incertitude (Hogg et Terry, 2000 ; rewer, 1991). Ils peuvent, de ce fait, appartenir à plusieurs groupes sociaux, les conduisant vers différents foyers d'identification comme une profession, un rôle ou l'organisation dans son ensemble (Riketta et Van Dick 2005). Ainsi, ils sont en capacité de mettre en évidence l'identité sociale correspondant le plus à la situation dans laquelle ils se retrouvent. Enfin, cette identification peut évoluer et prendre diverses formes, associées à des degrés plus ou moins importants. Une forte identification favorise les comportements de citoyenneté organisationnels (Ashforth et Schinoff, 2016), tandis qu'une identification neutre, faible, ambivalente ou une désidentification limiteront leur engagement envers l'entité sociale.

Le processus d'identification à une équipe implique plusieurs facteurs individuels, mais aussi relatifs au contexte organisationnel et de l'équipe (le besoin de similitude et de différence, le soutien organisationnel perçu, les comportements de leadership, etc.). Enfin, des comportements de leadership orientés vers une clarification des objectifs, un soutien et une motivation facilitent l'identification de ses membres (Huettermann, Doering et Boerner, 2014). L'ensemble de ces éléments va, à son tour, déterminer les cibles, les formes et le degré d'identification des individus dans l'environnement professionnel.

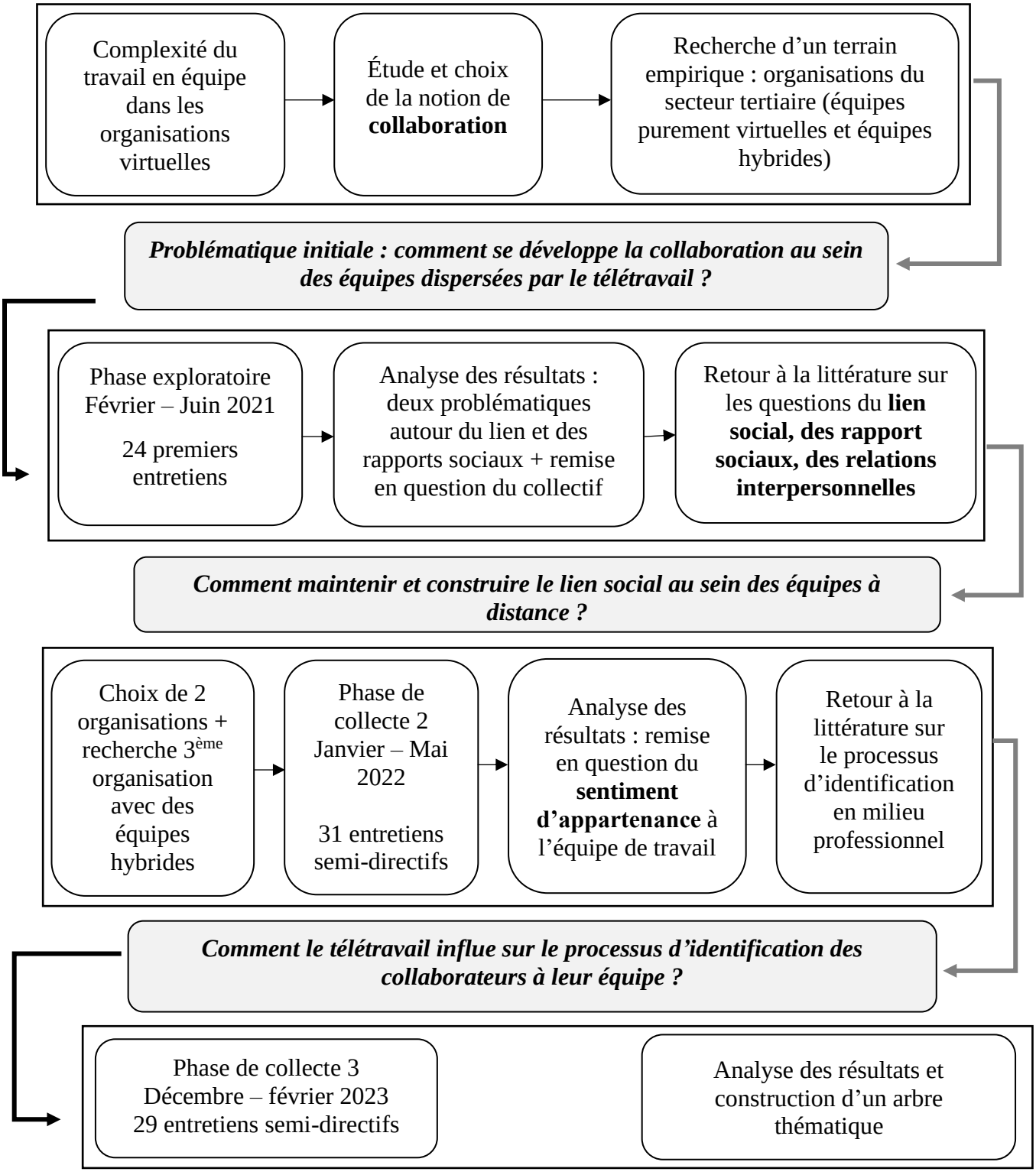
Cependant, le contexte virtuel ainsi que la séparation géographique des membres de l'équipe peuvent nuire au développement d'une identification à l'équipe (Von Thülen et Hartl, 2021).

Les équipes dispersées par le télétravail sont culturellement diverses, géographiquement éloignées et communiquent majoritairement par le biais des technologies de l'information et de la communication. Elles présentent de nombreux avantages dont les organisations peuvent tirer parti, mais aussi un certain nombre de défis relatifs à la communication, le sentiment d'appartenance, l'engagement et la productivité de l'équipe. Par conséquent, l'identification à l'équipe peut être une façon de relever ces défis. Habituellement, les individus assimilent les valeurs et attributs communs à leur propre identité. Ainsi, en tentant de renforcer leur identité, dont une partie est dérivée de l'identité du groupe, ils viseront de meilleurs résultats organisationnels et liés à l'équipe. Cela améliorera non seulement des questions telles que la cohésion, la satisfaction, la motivation au travail et la coopération au sein de l'équipe, mais aussi les résultats liés aux performances, par exemple en termes d'innovation et d'amélioration de l'efficacité.

Certains chercheurs estiment qu'il est essentiel de s'intéresser à l'influence des composantes de la virtualité sur l'identification des membres d'une équipe, afin de mieux comprendre le processus de renforcement de cette dernière (Robert et You, 2018). En outre, les caractéristiques structurelles, la qualité de la communication ainsi que les stratégies de leadership entraînent une identification des collaborateurs à leur équipe en situation de télétravail (Hakonen et Lipponen, 2007 ; Sivunen, 2006). Enfin, l'identification et le sentiment de proximité sont liés et forment un cercle vertueux (Costa, Hérault-Fournier et Sirieix, 2015 ; Fiol et O'Connor, 2005 ; Wilson et al., 2008 : O'Leary, Wilson et Meitu, 2014) Malgré la distance, les individus peuvent s'identifier à leur équipe, de ce fait, ils se sentiront proches les uns des autres sur divers aspects (cognitifs, affectifs ou professionnels). En comprenant ce qui conduit à la proximité perçue, nous avons confiance dans le fait que les gestionnaires peuvent obtenir bon nombre d'avantages similaires à celles relevant du travail traditionnel sans que les employés soient localisés au même endroit.

En ayant conscience de la limite des connaissances relatives au développement de l'identification dans un contexte d'équipe, cela suscite des interrogations sur l'identification dans le cadre des équipes qui télétravaillent. Pour faciliter la compréhension de notre démarche, la **Figure 15** illustre notre processus abductif de recherche. Nous avons adopté une approche qualitative longitudinale par le biais d'études de cas multiples pour mener notre enquête de terrain. Nous aborderons dès à présent la méthodologie de notre recherche ainsi que notre étude exploratoire **(Partie 2).**

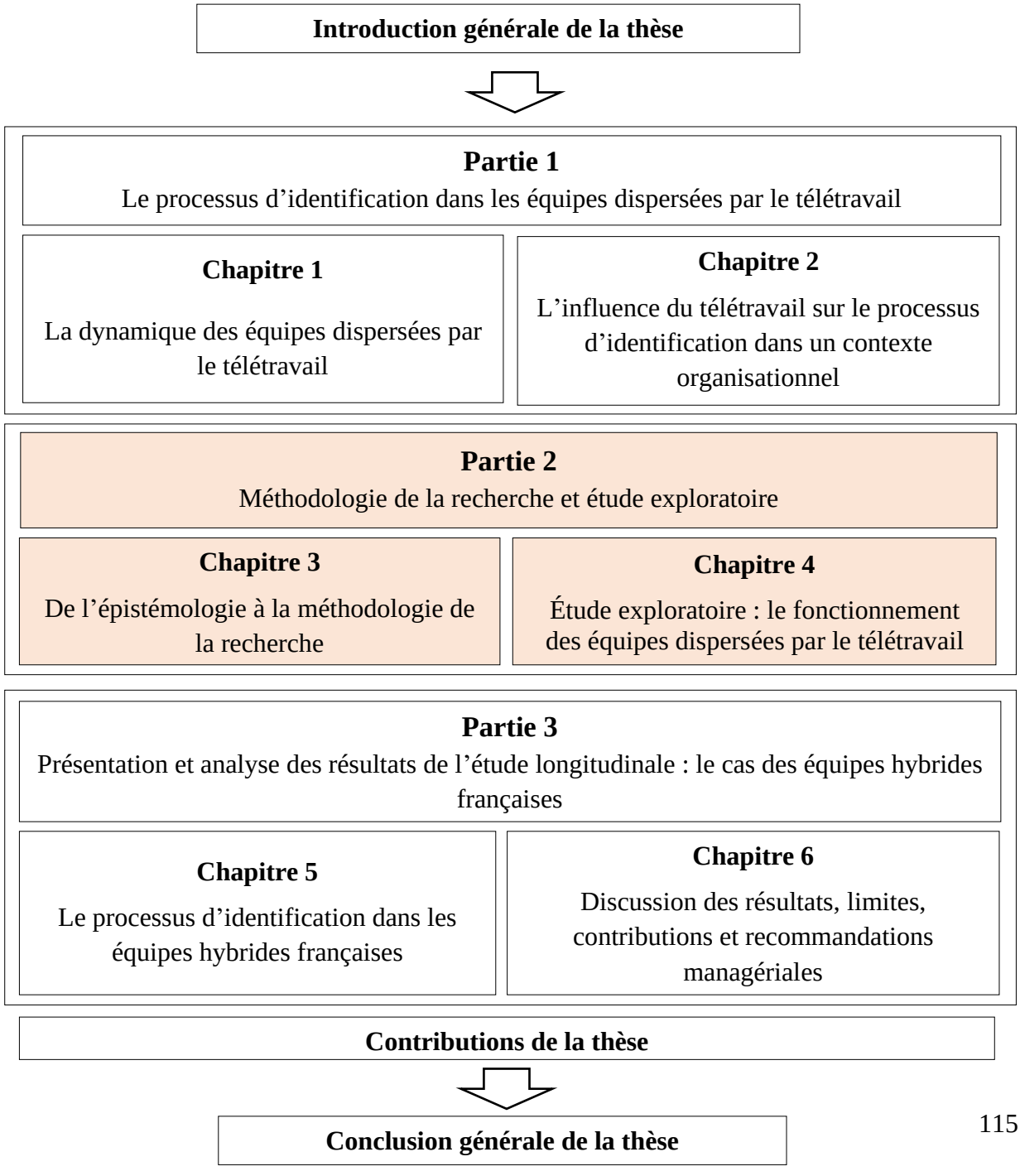
Figure 15 : Démarche abductive de réflexion et de construction de la recherche (Partie 2)



Partie 2 : Méthodologie de la recherche et étude exploratoire

Cette deuxième partie de notre thèse aborde la méthodologie globale mobilisée pour répondre à notre problématique et nos questions de recherche, ainsi que notre étude exploratoire. Après avoir présenté notre positionnement épistémologique, nous exposerons notre méthodologie de recherche suivie (**Chapitre 3**). Puis, nous présenterons, dans le chapitre suivant, le fonctionnement des équipes dispersées par le télétravail, que nous avons interrogé lors de notre phase exploratoire (**Chapitre 4**).

Figure 16 : Architecture de la thèse (Partie 2)



Chapitre 3 : De l'épistémologie à la méthodologie de la recherche

> *« Le positionnement épistémologique du chercheur n'est pas neutre. Il révèle les conditions de validité de ses savoirs théoriques et permet une justification de son mode d'approche du terrain d'étude » (Hlady-Rispal, 2015, p. 17).*

La recherche en sciences de gestion est-elle vraie ou pertinente ? Quelle réalité prétend-elle étudier ? Le chercheur en sciences de gestion doit prendre en considération trois interrogations dans sa démarche (Guba et Lincoln, 1994) : (a) une question ontologique sur la forme et la nature de la réalité observée, déterminant le niveau de connaissances sur cette réalité ; (b) une question épistémique sur la nature et la forme du lien entre le chercheur et son terrain, permettant de vérifier si la connaissance produite est vraie ou pertinente ; et (c) une question méthodologique sur les différents modes d'accès et d'analyse des données empiriques.

Entreprendre une recherche suppose la mise en perspective des écrits sur le domaine, tant d'un point de vue conceptuel que méthodologique, mais nécessite également de réfléchir aux présupposés épistémologiques qui guident et orientent la recherche dans son ensemble. Ainsi, ce **Chapitre 3** présente notre épistémologie ainsi que nos choix méthodologiques.

La problématique de recherche est une réflexion sur l'énoncé et nous permet de décrire le problème de recherche, en mettant en évidence les liens logiques entre les termes du sujet. Dans le cadre de cette recherche, nous avons défini une problématique générale ainsi que trois questions de recherche.

Comment le télétravail influe sur le processus d'identification des collaborateurs à leur équipe ?

1) Quels sont les effets du télétravail sur l'identification à l'équipe et l'organisation ?
2) Quels facteurs permettent de renforcer l'identification des collaborateurs d'une équipe télétravaillant de manière hybride ?
3) Comment le manager peut-il favoriser l'identification à l'équipe ?

Nous présenterons dans un premier temps l'architecture et le positionnement de notre recherche **(Section 1)**. Puis, nous expliquerons dans un second temps notre stratégie d'accès au terrain **(Section 2)**.

Plan du Chapitre 3

De l'épistémologie à la méthodologie de la recherche

Section 1 : Architecture de la thèse 119

1. Le positionnement épistémologique 122

1.1. Une posture combinant interprétativisme et réalisme critique 122

1.2. Vers une recherche à visée compréhensive 126

1.3. L'abduction comme raisonnement scientifique 128

2. Questions méthodologiques et recherche qualitative en deux temps 131

2.1. L'étude exploratoire 133

2.2. L'étude de cas longitudinale 134

2.2.1. Le choix d'une étude de cas multiples enchâssés 135

2.2.2. Le choix d'un design longitudinal et processuel 139

Synthèse de la Section 1 142

Section 2 : Méthodes de collecte et d'analyse des données 143

1. Stratégies d'accès au terrain 143

1.1. Collecte de données longitudinales 144

1.2. L'accès au terrain 145

1.2.1. La construction d'un échantillon valide 146

1.2.2. Construction des échantillons de nos phases empiriques 149

2. Outils de collecte de données 154

2.1. Le choix des entretiens semi-directif 154

2.1.1. L'entretien semi-directif : un outil central à la démarche qualitative 154

2.1.2. Le guide d'entretien comme principal moyen de conduite d'un entretien semi-directif 155

2.2. Le choix du questionnaire semi-ouvert : vers une triangulation des données 158

3. L'analyse et le traitement des données 160

3.1. Exploitation des entretiens 161

3.1.1. Préparation du corpus de texte et anonymisation des données 161

3.1.2. Fiches de synthèse 162

3.1.3. Cartes cognitives 164
3.2. Thématisation et codage des entretiens 167
3.3. L'analyse longitudinale de cas 171
3.3.1. Une analyse processuelle.....171
3.3.2. La cartographie visuelle comme méthode d'analyse processuelle.....173
3.4. Fiabilité et validité de la recherche.....176
Synthèse de la Section 2 179
Conclusion du Chapitre 3 180

Section 1 : Architecture de la thèse

> *« L'objet d'une recherche est la question générale que la recherche s'efforce de satisfaire, l'objectif que l'on cherche à atteindre. C'est en quelque sorte la réponse à la question : qu'est-ce que je cherche ? »* (Allard-Poesi et Maréchal, 2014, p.48).

Cette section vise à présenter notre épistémologie et méthodologie de recherche. Premièrement, nous exposerons notre positionnement épistémologique : l'interprétativisme et le réalisme critique, s'ancrant dans une démarche compréhensive et un raisonnement abductif **(1)**. Enfin, nous expliquerons les implications de ces choix sur notre méthodologie qualitative **(2)**.

Objectif de la recherche et parcours du chercheur

L'objectif de la recherche vise à expliquer pourquoi nous réalisons cette étude, et apporte des éclaircissements sur la nature évolutive de l'identification des collaborateurs à leur équipe dans un contexte de télétravail hybride, alliant distanciel et présentiel. Nous cherchons à comprendre le fonctionnement du travail collectif au sein des équipes hybrides, en nous intéressant au processus d'identification des collaborateurs à leur équipe de travail.

Notre parcours, en tant que chercheur, reflète notre trajectoire de recherche, c'est-à-dire les allers-retours entre les phases de lecture, de collecte de données et d'enrichissement de la revue de littérature. Nous avons entamé notre recherche doctorale avec un certain nombre d'idées préconçues ainsi que quelques références académiques issues d'un mémoire de recherche réalisé sur la coopération des équipes d'une entreprise du secteur tertiaire, travaillant sur des sites géographiques distants. Cette première expérience en la matière a très vite suscité notre intérêt d'un point de vue théorique, mais également empirique sur les questions relatives au travail à distance des équipes. De nombreuses études en sciences de gestion se sont intéressées au télétravail, en mobilisant autant la méthode qualitative (Hehn, Leonard et Thaon, 2021 ; Pontier, 2014) que quantitative (Biron et Van Veldhoven, 2016 ; Bosua et al., 2013 ; Golden et Veiga, 2005), ainsi que des études de cas (Meyer, Diard et Rost, 2022 ; Ruiller, Dumas et Chédotel, 2017). L'idée d'étudier ces collectifs de travail à distance dans un contexte de généralisation du télétravail, parfois contraint, s'est posée à nous comme une évidence. C'est ainsi que nous avons décidé de comprendre en profondeur ces questions en privilégiant la méthode de l'étude de cas.

L’obtention d’un financement doctoral nous a permis de concrétiser notre projet de recherche, nous invitant ainsi à définir notre sujet, notre cadre conceptuel et théorique, notre démarche méthodologique ainsi que notre potentiel terrain de recherche. Il s’agissait de comprendre au travers d’une méthode de recherche qualitative avec un design longitudinal : comment les membres d’équipes dispersées par le télétravail, travaillaient en équipe, et quels étaient les/leurs processus relationnels ? Cette volonté d’analyser ces collectifs de travail a conditionné la construction de notre objet de recherche. Toutefois, nous avons été limités dans la définition de la notion de « travail d’équipe » ainsi que dans la mobilisation de travaux scientifiques récents sur cette question. En l’occurrence, le travail d’équipe n’a pas de rattachement théorique précis, et est le fruit d’une articulation entre différents concepts à la fois denses et complexes.

En parallèle de notre exploration théorique, nous avons choisi de réaliser une phase d’exploration empirique, par le biais d’entretiens, auprès des équipes de trois entreprises du secteur tertiaire, ayant toutes recours au télétravail. À la suite de cette exploration, nous avons recentré notre recherche sur les équipes télétravaillant de manière hybride, alternant télétravail et présentiel. Les résultats de cette phase exploratoire ont fait ressortir des problématiques causées par le télétravail, remettant en question les fondements mêmes d’une équipe de travail, ainsi que les relations interpersonnelles. Nos lectures ont été réorientées autours de ces questions et des théories qui y sont associées. Cette réorientation a justifié la nécessité d’un retour sur le terrain pour interroger huit équipes hybrides. Cette deuxième collecte de données (Janvier à Mai 2022) a mis l’accent sur la notion de sentiment d’appartenance à l’équipe, qui s’est plus ou moins renforcée en télétravail selon l’expérience des individus. Cette notion est essentielle pour un fonctionnement en équipe, et sa construction dépend fortement des relations interpersonnelles avec l’environnement professionnel. Après l’analyse de ces résultats, nous avons approfondi nos connaissances sur le sentiment d’appartenance en nous intéressant au concept d’identification, et aux théories de l’identité sociale et de la catégorie sociale. Enfin, nous sommes retournés une dernière fois sur le terrain pour recueillir des informations supplémentaires sur l’évolution dans le temps du processus d’identification à une équipe dans un contexte de télétravail hybride. Ces allers-retours entre la théorie et le terrain sont représentés dans la **Figure 17**, qui reprend les différentes phases de la recherche de manière chronologique.

Figure 17 : Parcours du chercheur et cheminement de la recherche

PHASE EXPLORATOIRE

Octobre 2020 à Décembre 2021

Exploration théorique
- Complexité du travail en équipe dans les organisations virtuelles
- Lecture autour de la notion de « Collaboration »
- Recherche d'un terrain empirique

Question de recherche initiale : comment se développe la collaboration au sein des équipes dispersées par le télétravail ?

Collecte de données	Analyse des résultats	Retour à la littérature
24 entretiens semi-directifs (**Février – juin 2021**)	Deux problématiques : lien social et remise en question du collectif	sur ces deux questions

Évolution de la question de recherche : comment maintenir et construire le lien social au sein des équipes dispersées par le télétravail ?

PHASE DE FOCALISATION

Janvier à Décembre 2022

Collecte de données	Analyse des résultats	Retour à la littérature
31 entretiens semi-directifs (**Janvier – mai 2022**)	Problématique : remise en question du sentiment d'appartenance à l'équipe	sur le concept d'identification

Question de recherche actuelle : comment le télétravail influe-t-il sur le processus d'identification des collaborateurs à leur équipe ?

PHASE DE VALIDATION

Décembre 2022 à Septembre 2023

Collecte de données	Analyse des résultats
30 entretiens semi-directifs (**Décembre 2022 – mars 2023**)	Choix des concepts finaux à mobiliser, visant à répondre à notre question de recherche

Mise en forme des résultats
Discussion

1. Le positionnement épistémologique

Après cette brève présentation sur les différentes postures épistémologiques existantes en sciences de gestion, nous nous focaliserons sur la perspective interprétativiste dans le cadre de notre recherche avec une ouverture sur le réalisme critique **(1.1)**. Celle-ci induit naturellement notre démarche compréhensive **(1.2)**. *In fine*, nous exposerons notre raisonnement scientifique qu'est l'abduction **(1.3)**.

1.1. Une posture combinant interprétativisme et réalisme critique

Apparue au XXème siècle, l'épistémologie est une discipline philosophique qui tient son origine du mot grecque *« épistèmê »*, signifiant « la science » au double sens : un savoir constitué et une vertu consistant à être savante en acte. Il s'agit d'une activité réflexive qui porte sur la manière dont les connaissances sont produites et justifiées (Piaget, 1967). L'épistémologie représente un guide pour le chercheur et lui permet d'inscrire sa production de connaissances dans un paradigme prédéfini et de s'assurer de la validité et de la légitimité de sa recherche (Perret et Séville, 2007). Enfin, elle pose l'ensemble de présupposés du chercheur sur le monde social et son mode d'analyse. Comme dans toute recherche académique, il est indispensable au chercheur de déterminer sa posture épistémologique par rapport à son objet de recherche, afin de proposer des résultats (Girod-Séville et Perret, 1999). L'adoption d'une posture épistémologique participe grandement à l'élaboration, la définition et au cadrage de la démonstration ou de la recherche. De ce fait, il est nécessaire de prendre en considération le périmètre de validité de la recherche afin de pouvoir l'évaluer.

Des débats épistémologiques, relatifs à la fois au mode de production de la connaissance scientifique et au statut de la connaissance ainsi produite, ont émergés autour des deux voies de recherche en management : l'exploration et le test (Allard-Poesi et Perret, 2014). Selon Charreire-Petit et Durieux (2014), tester est étroitement associé au paradigme positiviste, tandis qu'explorer n'est pas lié à un paradigme spécifique et peut tout à fait être associé au positivisme, constructivisme, interprétativisme ou pragmatisme.

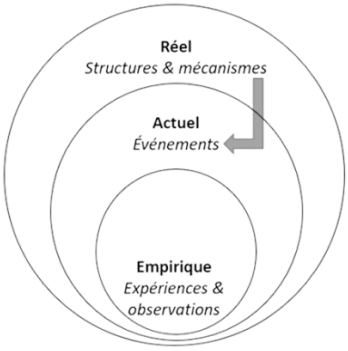
Le positivisme et la phénoménologie sont deux familles de paradigmes traditionnellement opposés dans la recherche en sciences de gestion, notamment en ce qui concerne leur vision de la réalité et de la connaissance ainsi produite. Pendant longtemps, **le positivisme** a été le seul paradigme admis puisqu'il est considéré comme légitime d'un point de vue scientifique (Royer et Zarlowski, 2014). Les chercheurs de ce courant démontrent que la réalité a une existence

propre et qu'elle peut être mesurée objectivement, puisque les faits sont observables scientifiquement, et les corrélations entre ces faits peuvent ainsi être trouvées (Perret et Séville, 2007). Se caractérisant par un réalisme épistémique et ontologique, le positivisme stipule l'existence d'un monde objectif pouvant directement être décrit et représenté tel qu'il est, et ce grâce à une exploration et des tests déductifs (Bertereau, Marbot et Chaudat, 2019). Deux paradigmes sont distingués dans le courant positiviste : (1) le positivisme logique aussi appelé néo-positivisme, (2) et le post-positivisme aussi appelé positivisme aménagé.

- **Le positivisme logique** préconise des méthodes expérimentales et la vérification d'hypothèses par des tests statistiques, puis l'objet de recherche ne doit pas interagir avec le chercheur (Gavard-Perret et al., 2018). Or, l'être humain est considéré comme l'objet de recherche en sciences sociales et de gestion et doit être étudié dans son contexte (Bouyzem et Al Meriouh, 2017). Cette limite a favorisé l'émergence du paradigme post-positiviste.

- **Le post-positivisme** postule que la réalité et l'objectivité du chercheur ne sont pas absolues (Cherkaoui et Haouata, 2016). Il comporte deux courants : **le réalisme scientifique**, s'appuyant sur la production de connaissances scientifiques via des méthodes quantitatives et outils statistiques. Puis, **le réalisme critique** au travers duquel le chercheur cherche à déterminer et comprendre le réel profond. Ce courant propose une conception de réalité en trois niveaux : le **réel profond** renvoyant aux lois et règlements qui dirigent le **réel actualisé**, et enfin le **réel empirique** qui désigne une perception humaine des événements (Allard-Poesi et Perret, 2014).

Figure 18 : Trois domaines imbriqués du réalisme critique de Bhaskar (2008)



À l'inverse du positivisme, la phénoménologie souligne le fait que la réalité n'a pas d'existence intrinsèque, et se construit grâce à l'interaction de différents faits sociaux. On distingue deux

paradigmes au sein de la phénoménologie : le constructivisme et l'interprétativisme. Schutz (1962) insiste davantage sur la spécificité des recherches en sciences sociales. Selon lui, elles relèvent d'une logique différente, notamment puisqu'elles doivent prendre en considération le sens donné par les individus au monde qui les entoure. Ce sont alors les significations et les représentations qui facilitent la compréhension du comportement et de la motivation des individus. Les méthodes phénoménologiques ne cherchent alors pas à identifier des causalités entre les faits, mais plutôt à comprendre le sens que les hommes donnent à leurs actions, afin d'expliquer cette réalité. Par conséquent, les paradigmes constructivistes et interprétativistes visent à recueillir des propos d'individus sur le terrain social pour comprendre l'objet de recherche.

- Dans la démarche **constructiviste**, le chercheur revendique sa position d'influence par rapport aux acteurs de terrain et il construit son objet de recherche grâce à une démarche intrusive et évaluée de façon précise. De ce fait, l'intervention du chercheur est un véritable outil d'influence pour construire son objet de recherche (Le Moigne, 1990).

- Dans l'approche **interprétativiste**, le chercheur fait émerger la réalité de l'objet de sa recherche au travers des propos et interprétations recueillis auprès des individus. Dans le mode interprétatif, le chercheur exerce un regard critique sur sa propre action et il rend compte de la part d'influence qu'il a exercée sur les participants de sa recherche. Ainsi, pour les chercheurs interprétatifs, la connaissance du réel ne peut être dissociée de la personne qui observe puisque *« la connaissance qu'il peut construire d'un réel est celle de sa propre expérience du réel* » (Le Moigne, 1995, p. 67). Ils ne cherchent pas à définir la réalité, ou à la rendre objective ; ils s'attachent à révéler le sens donné par les acteurs, soit leur vision de la réalité (Van Maanen, 1979). Cette perspective souligne le fait que la réalité est différente selon les personnes, notamment puisque le monde social est construit par des interprétations issues des interactions entre acteurs dans des contextes spécifiques (Le Moigne, 1995).

En nous appuyant sur les travaux de Perret et Séville (2007) ; Giordano (2003) puis Allard-Poési et Maréchal (2014), nous avons résumé dans le **Tableau 6** ci-dessous les trois grandes postures épistémologiques en sciences de gestion pouvant servir de repère au chercheur. Nous avons, par ailleurs, intégré des travaux relatifs à notre sujet de recherche afin de mieux justifier notre posture épistémologique dans le cadre de cette présente recherche.

Tableau 6 : Paradigmes épistémologiques en Sciences de Gestion

	Positivisme	**Interprétativisme**	**Constructivisme**
Définition	La réalité existe et est objective. C'est une essence, une évidence sensible qui est extérieure à l'observateur. Pour Le Moigne (1990), le projet du chercheur consiste à découvrir le « plan de câblage » ou les régularités par des moyens scientifiques. De ce fait, la compréhension est intégrée dans l'explication car le chercheur n'est pas en mesure d'expliquer le lien entre les différents concepts sans comprendre leur sens.	La connaissance objective de la réalité est impossible car toute connaissance est subjective et sensible. L'individu, qu'il soit ordinaire ou savant, est sujet interprétant. Ses interprétations lui sont spécifiques car elles sont liées à son expérience personnelle du monde. Connaître revient à tenter de comprendre le sens que les acteurs attribuent à la réalité qui est inconnaissable dans son essence, et donner des interprétations à leurs comportements.	Selon Glasersfeld (1987), la réalité est une construction active d'un sujet. Cette réalité se construit au fur et à mesure, et la connaissance créée reflète à la fois le processus et le résultat.
Quelle est la nature de la connaissance ?	La réalité est une donnée objective indépendante des sujets qui l'observent.	La réalité est perçue/interprétée par des sujets connaissant (selon le prisme de chacun, la réalité est interprétée).	La réalité est une construction de sujets connaissant qui expérimentent le monde.
Comment la connaissance est créée ?	**Indépendance** Le chercheur n'agit pas sur la réalité observée.	**Empathie** Le chercheur interprète ce que les acteurs disent ou font, qui eux- mêmes interprètent l'objet de recherche.	**Interaction** Le chercheur coconstruit des interprétations et/ou des projets avec les acteurs.
Quels sont la valeur et le statut de la connaissance ?	**Expliquer, corroborer** Fondé sur la découverte de singularités et de causalité.	**Comprendre** Fondé sur la compréhension empathique des représentations d'acteurs.	**Construire** Fondé sur la conception d'un projet.

Adapté de Perret et Séville (2007), Giordano (2003), puis Allard-Poési et Maréchal (2014).

Notre sujet de recherche est intrinsèquement lié au collectif et plus largement lié à la perception des relations interpersonnelles et du ressenti vis-à-vis du groupe. Par conséquent, nous considérons l'échelle de l'équipe pour garantir une meilleure compréhension des problématiques rencontrées par nos répondants. Nous nous inscrivons en priorité dans un paradigme interprétativiste qui vise à appréhender les interprétations des acteurs, dans une perspective subjective et contextuelle. Mais également dans un paradigme post-positiviste, précisément dans le réalisme critique puisque notre recherche consiste à expliquer et à trouver des causalités. Ce courant a pour objectif de découvrir des régularités qui constituent l'essence de la réalité, toutefois, il s'en éloigne puisque le chercheur n'a pas accès à cette réalité (Allard-Poési et Perret, 2014). En adoptant ce courant, nous postulons que nous ne pouvons pas atteindre le réel profond mais le réel actualisé. Cette coexistence des paradigmes est considérée comme une opportunité pour l'enrichissement de la connaissance (Thiétart, 1999). Notre désir étant précisément de comprendre le sens que les acteurs attribuent à la réalité autour de leur identification à leur équipe en situation de travail hybride, et ainsi donner des explications à leurs comportements au travers de notre interprétation. Pour ce faire, nous avons tenu à maintenir une relation de confiance avec nos répondants, tout en favorisant une certaine distance dans l'objectif de ne pas influencer leur comportement. Nous souhaitons finalement recueillir des données conformes à leurs ressentis et perceptions quant à l'influence que pouvait avoir le télétravail sur leur sentiment d'appartenance au fil du temps.

Comme nous l'avons mentionné tout au long de cette partie, l'interprétativisme souligne la nature intentionnelle et finalisée de l'activité humaine ainsi que le caractère interactionnel, discursif et processuel des pratiques sociales (Allard-Poesi et Perret, 2014). Cette posture s'appuie sur des méthodologies compréhensives et visent en priorité à comprendre le sens plutôt qu'à expliquer la fréquence et à saisir comment le sens se construit dans et par les interactions, les pratiques et les discours. Cela nous amène à nous intéresser à la démarche compréhensive dans un second point **(1.2)**.

1.2. Vers une recherche à visée compréhensive

L'opposition traditionnelle de la recherche qualitative et quantitative est à la fois équivoque et ambiguë puisqu'elle repose sur de multiples critères (Baumard et Ibert, 2014). En consultant les différents écrits sur la distinction entre ces approches dans les ouvrages de méthodologie de

recherche, on constate que les références portent généralement sur les données (Evrard et al., 2009 ; Glaser et Strauss, 1967 ; Miles et Huberman, 2003 ; Silverman, 2006), variables (Evrard et al., 2009) ainsi que sur les méthodes qualitatives et quantitatives (Grawitz, 2000).

Concernant la distinction au niveau des données : pour la méthode qualitative, les données se présentent sous formes de mots plutôt que de chiffres (Miles et Huberman, 2003 : 11). Elles correspondent à des variables qui sont mesurées sur des échelles nominales et ordinales (non métriques). Par ailleurs, il est essentiel de souligner que la nature de la donnée ne prédit pas nécessairement un mode d'analyse puisque le chercheur peut effectivement procéder à un traitement statistique, et par conséquent, quantitatif avec des variables nominales. Les données quantitatives quant à elles, sont collectées avec des échelles d'intervalles et proportion, pouvant être hiérarchisées selon la qualité de leurs propriétés mathématiques (Baumard et Ibert, 2014).

Une deuxième distinction s'effectue selon l'orientation de la recherche : l'exploration et le test. Il est courant de lier l'exploration à une approche qualitative et le test à une approche quantitative (Brabet, 1988), ou encore d'opposer la démarche inductive des recherches qualitatives et la démarche hypothético-déductive des recherches quantitatives (Hammersley, 1999).

Une troisième distinction se fait suivant le caractère objectif ou subjectif des résultats. L'approche quantitative est souvent ancrée dans le paradigme positiviste, sous couvert de données chiffrées plus objectives (Silverman, 2006). Néanmoins, certains partisans de l'approche qualitative ont entamé une réflexion visant la réduction de la subjectivité qui est historiquement attachée à cette méthode de recherche (Baumard et Ibert, 2014).

Enfin, une dernière distinction est faite en ce qui concerne la flexibilité de la recherche. En effet, dans le qualitatif, le chercheur bénéficie d'une grande flexibilité puisque la question de recherche peut être modifiée à mi-parcours afin que les résultats soient vraiment issus du terrain (Stake, 1995).

L'opposition entre la recherche qualitative et quantitative a fait débat dans la littérature, et nous constatons que les travaux portant sur les différentes thématiques en lien avec notre objet de recherche ont mobilisé des techniques qualitatives pour comprendre la notion de proximité perçue (Wilson et al., 2008 ; O'Leary et al., 2014 ; Ruiller, Dumas et Chédotel, 2017), d'identification à l'équipe (Huettermann, Doering et Boerner, 2017) mais également quantitatives pour expliquer les relations (Theodorakis et al., 2010 ; Dimmock, Grove et

Eklund, 2005). Dumez (2016) explique que l'expression « recherche qualitative » est majoritairement utilisée dans les travaux scientifiques, ce qui rend difficile son élimination. Par conséquent, il estime que l'expression « recherche compréhensive » lui est supérieure dans la mesure où elle vise une meilleure description.

De ce fait, nous nous sommes naturellement orientés vers une démarche compréhensive (Dumez, 2016), pour ne pas dire « qualitative », notamment dans l'objectif de comprendre comment les acteurs s'identifient à leur équipe de travail avant et depuis le passage en télétravail, en analysant leurs ressentis et perceptions. Le télétravail étant une expérience vécue par l'ensemble des équipes, à de divers degrés, nous voulons écarter tout présupposé communément admis. Enfin, nous désirons comprendre les justifications des individus et ne pas leur imposer nos propres interprétations. De ce fait, nous avons fait émerger des données provenant des interprétations de la réalité au travers d'entretiens compréhensifs (Kaufmann, 2016).

Après avoir expliqué cette démarche compréhensive, nous expliquerons en détails notre raisonnement scientifique dans un troisième point **(1.3)**.

1.3. L'abduction comme raisonnement scientifique

Tout comme le test, l'exploration est un processus de recherche qui nécessite l'adoption d'un raisonnement scientifique, sous trois principales formes : la déduction, l'induction et l'abduction (Charreire-Petit et Durieux, 2014). Ces modes de raisonnement sont présentés dans la **Figure 23**.

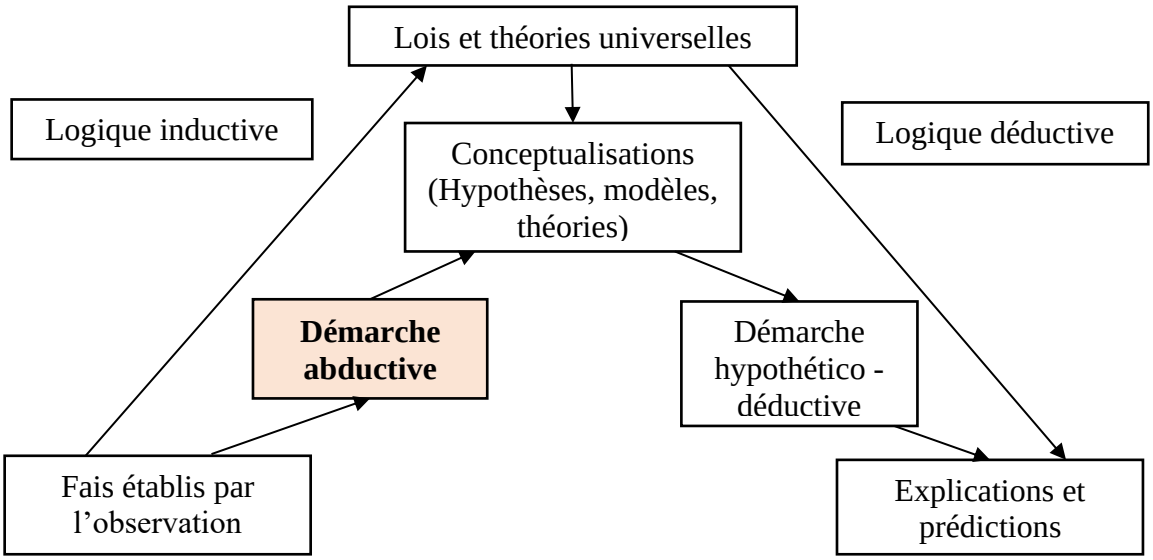
- **La déduction** correspond à un moyen de démonstration (Grawitz, 2000). On part d'une idée, d'une théorie ou d'une loi générale existante pour en tirer une conséquence particulière. Pour discuter ce raisonnement, il faut analyser la valeur de la théorie générale et repérer si le fait particulier entre bien dans cette théorie.

- **L'induction** est une généralisation qui consiste à partir d'un ou plusieurs faits pour en tirer une idée, une théorie, ou une loi générale, ou encore de passer des faits aux lois, des effets à la cause, et des conséquences aux principes (Charreire-Petit et Durieux, 2014).

❖ Enfin, **l'abduction** désigne *« l'opération qui, n'appartenant pas à la logique, permet d'échapper à la perception chaotique que l'on a du monde réel par un essai de conjecture sur les relations qu'entretiennent effectivement les choses […]. L'abduction consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter »* (Koenig, 1993, p.7). La notion d'abduction a été introduite au XIXème siècle en épistémologie par le philosophe américain Peirce, et correspond à cette situation : *« étant donné un fait B et la connaissance que A implique B, A est une abduction ou une explication de B »*. D'un point de vue théorique, le processus de compréhension qui mène à la connaissance associe étroitement l'abduction à la déduction et l'induction (Cattelin, 2004). Concrètement, *« l'abduction fournit à la déduction sa prémisse ou son hypothèse, la déduction en tire des conséquences certaines, et l'induction vérifie empiriquement la validité d'une règle possible »* (Cattelin, 2004, p.184). De ce fait, nous pouvons affirmer que l'abduction est dépendante de ces deux raisonnements.

Toutefois, quelques différences ont été relevées entre l'abduction et la déduction, notamment en ce qui concerne la nature incertaine de l'abduction et le fait qu'elle n'a pas un pouvoir prédictif. Cela implique que l'abduction ne peut pas systématiquement permettre au chercheur de confirmer qu'une explication est une cause réelle d'une observation. Alors que l'induction vise une généralisation d'un fait constaté empiriquement sur un échantillon représentatif, et conduit à la découverte de lois, l'abduction va plutôt inférer des faits surprenants et différents de ce qui est observé, et souvent difficilement observables par le chercheur. Et elle favorise la découverte des causes ou des hypothèses explicatives de ces faits surprenants. Enfin, il est essentiel de préciser que si un fait surprend, cela signifie que l'on s'attend à observer un autre résultat, ce qui implique alors une déduction ou une induction au préalable (Dumez, 2016).

Figure 19 : Modes de raisonnement et connaissance scientifique



Adapté de Charreire-Petit et Durieux (2014).

Étant donné que l'abduction démarre généralement par un fait surprenant, le chercheur tente d'apporter une explication à partir de ce fait, notamment à travers l'exploration (Dumez, 2016). Puis, il formalisera ces observations et les confrontera avec les nouveaux faits apparus lors de la collecte empirique. Il s'agit de la phase de déduction. Enfin, le chercheur s'appuiera sur ces nouvelles observations pour enrichir sa théorie et ainsi proposer des résultats qui confirment ou infirment ses hypothèses initiales. Il s'agit donc de la phase d'induction.

Notre thèse est exploratoire par essence (Yin, 2003, 2009), de ce fait, notre raisonnement est abductif avec un fort ancrage sur le terrain. Bien que nous présentions successivement nos parties théorique, méthodologique et empirique, la construction de notre thèse n'a pas respecté un processus linéaire mais s'est réalisée par tâtonnement. C'est au fil de notre recherche que chacune des parties a émergé, se nourrissant les unes des autres. Nous avons alors effectué des allers-retours réguliers entre la littérature et les observations empiriques tout au long de ce travail doctoral, afin de confronter nos résultats et enrichir nos propos. Notre raisonnement n'est donc ni déductif, ni inductif, mais bien abductif puisque *« l'objectif n'est pas réellement de produire des lois universelles, mais plutôt de proposer de nouvelles conceptualisations théoriques valides et robustes, rigoureusement élaborées »* (Charreire-Petit et Durieux, 2014, p80). En effet, les éléments repérés dans la littérature ont constitué une enveloppe théorique contenant à la fois les théories de départ

ainsi que des éléments émergeant au fur et à mesure du terrain. Notre démarche abductive s'est manifestée par trois phases de recherche : exploratoire, focalisation et validation.

Pour ce faire, nous avons opté pour une approche qualitative en deux temps successifs, que nous présenterons dans une troisième partie **(2).**

2. Questions méthodologiques et recherche qualitative en deux temps

La question méthodologique s'impose naturellement au chercheur dans la mesure où le processus scientifique vise à produire une connaissance objective de la réalité observée (Chatelin, 2005). Elle représente une étude systématique, par observation de la pratique scientifique des principes qui la fondent et des méthodes de recherches utilisées. Ainsi, au travers de la méthodologie, nous nous questionnons sur la finalité du projet de recherche, le raisonnement ainsi que l'accès au terrain.

La recherche qualitative, au sens de Dumez (2016), désigne un processus long, débutant avec des commencements aventureux, chaotiques et aléatoires. La formulation du sujet vise à préciser, tout en affinant de façon interreliée, la question de recherche, l'unité d'analyse, le domaine d'investigation empirique, ainsi que les propositions théoriques. De ce fait, la question de recherche peut paraître *« au départ très floue, mal reliée au terrain ou au domaine d'investigation empirique »* (Dumez, 2016, p.25). Plus généralement, les méthodes qualitatives permettent de donner du sens, de comprendre des phénomènes ou des comportements au travers des démarches discursives de reformulation, d'interprétation et d'explication du phénomène étudié (Paillé et Mucchielli, 2003). Par conséquent, la recherche est considérée comme qualitative dans deux sens : (1) les instruments et méthodes utilisés sont conçus pour recueillir des données qualitatives (témoignages, notes de terrain, images, vidéo, etc.) d'une part, et pour analyser ces données de manière qualitative (extraire le sens plutôt que les transformer en pourcentages ou en statistiques) d'autre part. (2) Elle renvoie également au fait que le processus est mené naturellement selon une logique proche des personnes, de leurs actions et témoignages.

Par ailleurs, la recherche qualitative implique un contact personnel avec les acteurs, par le biais d'entretiens et par l'observation des pratiques de ces derniers. Son objectif est donc de « *développer des concepts qui nous aident à comprendre les phénomènes sociaux dans des contextes naturels plutôt qu'expérimentaux, en accordant toute l'importance voulue aux*

significations, aux expériences et aux points de vue de tous les participants » (Mays et Pope, 1995, p.43). De ce fait, opter pour cette méthode constitue la voie privilégiée pour comprendre un matériau dense et complexe au sein de situations très contextualisées (Wacheux, 1996). Enfin, la démarche qualitative s'insère parfaitement dans une logique interprétativiste, visant à décrire, décoder le sens et pas nécessairement la fréquence, de phénomènes sociaux (Moscovici et Buschini, 2003).

Dans cette recherche, nous avons eu recours à une approche de nature qualitative, par le biais d'entretiens semi-directifs, afin de comprendre *« le pourquoi et le comment »* des évènements dans des situations concrètes (Wacheux, 1996). En effet, cette méthode fournit des informations riches et approfondies pour une meilleure appréhension des phénomènes dynamiques et complexes d'équipes (Curall et al., 1999). Il s'agit d'une part, de comprendre comment le télétravail peut influer sur le processus d'identification d'une personne à son équipe, et d'autre part pourquoi il peut éventuellement générer des effets spécifiques sur les membres d'équipe.

Néanmoins, il est essentiel de souligner que la démarche qualitative n'est pas exempte de risques (Gaillard et al., 2023), notamment relatifs aux acteurs abstraits, à la circularité, et à la méconnaissance du phénomène d'équifinalité (Dumez, 2016). Premièrement, le risque des acteurs abstraits consiste à perdre le projet de connaissance. Ainsi, plutôt que de faire agir les acteurs et leur pensée au travers d'une analyse de leurs intentions, discours et actions, les explications fournies par les chercheurs feront agir des notions, des idées, des variables ou encore des structures (Dumez, 2012). Afin d'éviter ce risque, nous avons déterminé notre unité d'analyse : les télétravailleurs hybrides, tout en décrivant et en narrant leurs actions et interactions. Puis, le risque de circularité renvoie au fait que le chercheur va, de manière plus ou moins consciente, associer ses données empiriques à des concepts théoriques. Etant donné que le matériau empirique est densément riche, il est facilement tentant d'y trouver des éléments qui confirment une théorie, généralement considérée comme abstraite et décontextualisée. Cela écarte les possibilités de discuter ou nuancer cette dernière (Dumez, 2012). Afin de contourner ce risque de circularité, il est nécessaire de ne pas s'enfermer dans une grille d'analyse prédéterminée, mais de procéder au travers d'allers-retours successifs entre la théorie et le terrain (Dumez, 2013). C'est ce que nous avons appliqué dans notre travail doctoral, dans l'objectif d'ouvrir des possibilités d'analyse provenant de notre terrain de recherche.

En outre, nous avons codé dans un premier temps nos entretiens indépendamment de la théorie, de sorte à faire ressortir les données surprenantes qui déclencheront le processus d'abduction. Enfin, le risque de méconnaissance du phénomène d'équifinalité désigne le fait de ne pas

considérer la possibilité qu'un même résultat observé puisse s'expliquer par plusieurs enchaînements causaux. Le chercheur qualitatif a tendance à chercher une explication aux phénomènes observés, et met l'accent sur un cadre théorique en écartant les faits et observations pouvant agir sur ce cadre. Pour limiter au maximum ce risque, nous avons essayé autant que possible d'identifier les différentes causes et explications aboutissant à chacun de nos résultats. Par ailleurs, nous avons systématiquement présenté l'avancement de nos travaux devant des chercheurs aguerris lors des **manifestations scientifiques**[3] afin de faire émerger d'autres hypothèses.

Comme l'énoncent Gioia et Chittipedi (1991), en plus d'être de nature interprétative, les approches de recherche conçues pour étudier les processus subtils et évolutifs doivent être non intrusives, longitudinales et capables de suivre le déroulement des changements. Pour mener notre recherche qualitative, nous avons d'abord réalisé une étude exploratoire **(2.1)**, puis une étude longitudinale de cas enchâssés **(2.2)**.

2.1. L'étude exploratoire

Alors que le test produit une explication par l'évaluation de la pertinence d'une hypothèse, d'un modèle ou d'une théorie, l'exploration permet de découvrir et d'approfondir un sujet de recherche. En effet, cette voie contribue à la proposition de résultats théoriques novateurs, ou à la création de nouvelles articulations théoriques entre des concepts et / ou à l'intégration de nouveaux concepts dans un champ théorique donné (Charreire-Petit et Durieux, 2014). Le choix de réaliser une étude exploratoire au préalable nous est apparu pertinent dans le cadre de cette thèse puisque l'exploration permet de *« clarifier un problème plus ou moins bien défini »* (Trudel, Simard et Vonarx, 2006, p. 39), en l'espèce le travail en équipe en situation de télétravail, dans un contexte de crise de la Covid-19. Nous étions face à une situation dans laquelle les connaissances théoriques étaient non appropriées pour traiter de cette question en l'ancrant dans le contexte alors actuel. Afin de faire émerger des connaissances, voire des théories autour de cette question où les savoirs sont encore limités (Royer et Zarlowski, 2014), nous avons voulu commencer notre recherche par une étude exploratoire pour mieux documenter les aspects caractéristiques et faciliter d'éventuelles investigations ultérieures.

[3] Séminaire doctoral - IAE France (2021)
31ème au 34ème Congrès de l'AGRH (2020, 2021, 2022 et 2023)
Journées d'étude INPEC Covid-19 (2021)
Colloque international Covid et Société (2022)
Colloque international et séminaire doctoral de l'ISEOR (2022 et 2023)

Lors de cette étude exploratoire (cf. Chapitre 4), nous avons réalisé 24 entretiens semi-directifs auprès de deux équipes purement virtuelles et six équipes hybrides, afin de nous éclairer sur nos diverses interrogations. Initialement, nous cherchions à comprendre comment les membres d'équipes dispersées par le télétravail collaboraient efficacement pour atteindre les objectifs communs. Suite à notre étude exploratoire, nous avons relevé que les équipes hybrides que nous avons interrogées présentaient des problématiques considérables autour de la question du lien et des rapports sociaux. Puis, une remise en question du collectif de travail a été soulignée Des questionnements autour du maintien et de la construction du lien social, puis sur le processus d'identification à l'équipe ont émergé de cette phase exploratoire.

Afin de répondre à ces questionnements, nous avons effectué le choix de réaliser une étude de cas longitudinale, comportant une collecte réalisée en 2022 et autre en 2023, que nous présenterons dans la partie suivante **(2.2).**

2.2. L'étude de cas longitudinale

Pour répondre de manière pertinente à nos questionnements, nous avons fait le choix de réaliser une étude longitudinale auprès de huit équipes hybrides appartenant à trois organisations : O3 Experts, Denki[4] et Mondial Assistance. **L'enquête empirique exploratoire** (Février à Juin 2021) nous a permis de mettre en lumière des problématiques intéressantes au sein des équipes hybrides. Dans une optique d'approfondissement de ces questions, nous avons interrogé trente-et-une personne de Janvier à Mai 2022 lors de notre **deuxième collecte (cf. Chapitre 5)**. De nouvelles problématiques relatives au travail d'équipe et au sentiment d'appartenance des individus à leur équipe ont émergé dans les discours de nos répondants. De ce fait, nous avons orienté notre réflexion autour du concept d'identification sociale, notamment dans un contexte d'équipe. À ce stade, l'ensemble des données ne nous permettait pas de relever des informations plus affinées sur le processus d'identification des collaborateurs à leur équipe de travail. Ainsi, nous sommes retournés une dernière fois sur le terrain pour interroger vingt-neuf personnes sur leurs perceptions quant au travail d'équipe, ainsi que sur leur sentiment d'identification sur trois périodes : le travail en présentiel, le travail en distanciel et le travail hybride.

Nous expliquerons dès à présent les principales raisons qui nous ont conduit à réaliser le choix d'une étude de cas multiple (**2.2.1**).

[4] Nom fictif attribué à l'entreprise afin de préserver son anonymat.

2.2.1. Le choix d'une étude de cas multiples enchâssés

La méthodologie de l'étude de cas est généralement mobilisée pour étudier des phénomènes en situation réelle, qu'ils soient nouveaux et/ou complexes, ou bien pour étendre les connaissances sur des phénomènes déjà investigués. Cette méthode renvoie à une stratégie de recherche qui permet d'explorer des phénomènes complexes et peu connus afin d'en capturer la richesse et d'y identifier des constructions *« patterns »* dans une optique de génération de théorie (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 2003). En effet, élaborer une théorie à partir de cas nécessite que cette dernière puisse être testable, généralisable, cohérente et empiriquement valide (Gehman et al., 2018). Par conséquent, mobiliser l'étude de cas est pertinent dans le cadre de notre thèse puisqu'elle s'inscrit dans une démarche exploratoire plutôt que dans l'optique du test.

Selon Yin (2003 ; 2009), certaines conditions doivent être réunies pour recourir à la méthode de l'étude de cas : (1) l'étude doit répondre à des questions de recherche du type *« quoi »*, *« comment »* et *« pourquoi »*. (2) le chercheur ne peut pas manipuler le comportement des individus impliqués dans l'étude. La question de la posture et la neutralité du chercheur a suscité de nombreux débats épistémologiques dans la littérature (Brasseur, 2013). Il s'agit concrètement de la position du chercheur par rapport à son objet de recherche, et cela est étroitement lié au paradigme dans lequel ce dernier s'inscrit (Giordano, 2003). Ainsi, les chercheurs positivistes ont une position objective et extérieure vis-à-vis de leur objet de recherche. Les constructivistes seront davantage dans une optique d'interaction réciproque et transformative. Enfin, les interprétativistes adoptent une posture « distanciée et non influente » (Brasseur, 2013). (3) le chercheur traite des facteurs contextuels du phénomène étudié qui semblent pertinents. (4) Les limites entre le phénomène étudié et son contexte ne sont pas claires. Nous expliquerons dans le **Tableau 7** comment nous avons appliqué ces différentes conditions dans le cadre de notre recherche doctorale.

Tableau 7 : Application concrète de la méthode de cas de Yin (2003, 2009)

Les conditions pour recourir à la méthode de l'étude de cas	Notre recherche doctorale
Répondre aux questions de recherche du type : « *quoi, comment et pourquoi ?* ».	Notre problématique vise à répondre à la question de recherche suivante : comment le télétravail influe sur le processus d'identification des collaborateurs à leur équipe ?

Incapacité du chercheur à manipuler le comportement des individus impliqués dans l'étude.	Notre recherche se situe dans une approche interprétativiste et nous étions un membre externe aux équipes et organisations étudiées. Naturellement, nous conservons une certaine distance avec le terrain de recherche en lui-même, ne pouvant pas perturber le recueil ainsi que l'interprétation de nos données. En effet, nous visons une collecte d'informations sincères provenant du discours et des ressentis des membres d'équipes que nous avons interrogés. Pour ce faire, nous avons créé un climat de confiance lors de nos interactions, de manière à ne pas influencer leurs comportements, notamment pour qu'ils puissent s'exprimer en toute liberté et ne pas se limiter dans l'élaboration de leur pensée.
Traitement par le chercheur des facteurs contextuels du phénomène étudié, qui semblent pertinents.	Nous nous intéressons au processus d'identification à l'équipe dans un contexte d'adoption de télétravail, et cela, sur trois périodes précises : présentiel, distanciel et hybride. Ce sujet implique alors la considération des facteurs contextuels relatifs à l'équipe, et plus largement à l'organisation pour une meilleure compréhension de cette problématique.
Les limites ne sont pas claires entre le phénomène étudié et son contexte.	Rappelons que notre sujet porte sur l'identification des collaborateurs à leur équipe de travail, qui elle-même fait partie d'une entreprise. Les limites entre le phénomène étudié et son contexte deviennent rapidement floues puisque nous nous retrouvons face à plusieurs contextes à prendre en considération, s'agissant du contexte d'équipe d'une part, et du contexte organisationnel d'autre part.

Notre recherche s'inscrit à la fois dans un cas exploratoire au sens de Yin (2003, 2009) puisqu'en plus de remplir ces quatre conditions énoncées, elle vise à comprendre un phénomène complexe et nouveau dont nous cherchons à découvrir les causalités et conséquences. Toutefois, nous mobilisons également une approche collective de cas (Stake, 1995) puisque notre thèse implique l'étude simultanée de huit cas d'équipes hybrides appartenant à trois organisations, afin de produire des résultats généralisables à une plus grande population. Nous présentons la synthèse des différentes catégories d'étude de cas développées par Yin (2003, 2009) et Stake (1995) dans le Tableau 8.

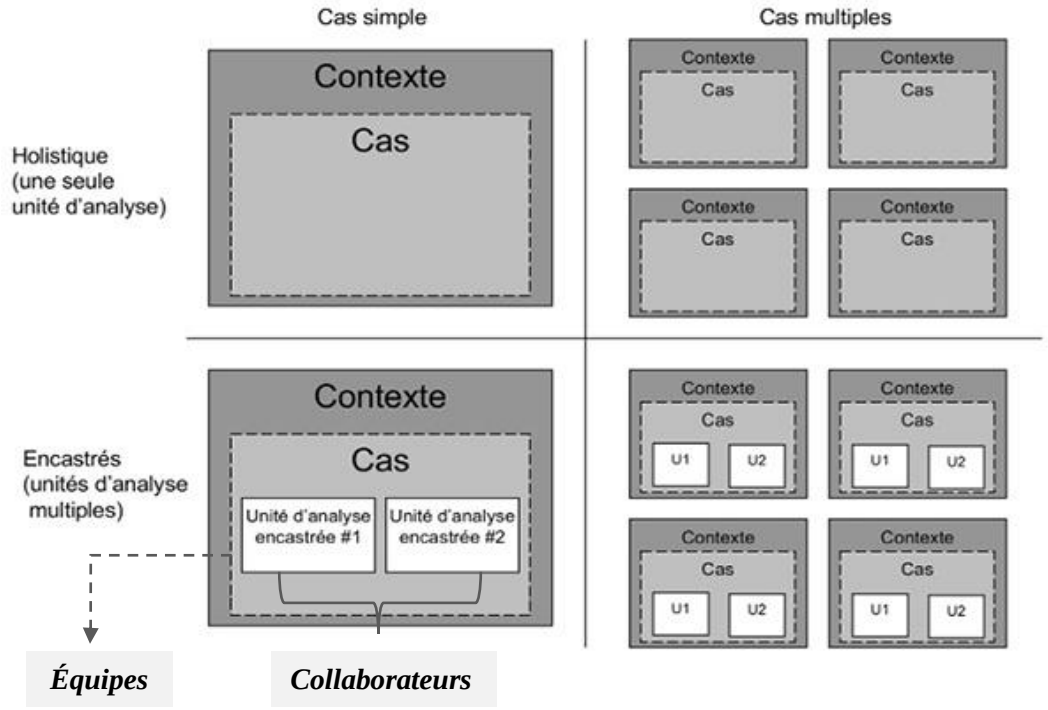
Tableau 8 : Différentes catégories d'études de cas (Yin, 2003, 2009 et Stake, 1995)

Yin (2003 ; 2009)		
Exploratoire	**Descriptif**	**Explicatif**
Étude de cas qui explore un phénomène représentant un point d'intérêt pour le chercheur et qui vise la découverte de nouvelles causalités et/ou résultats.	Étude de cas utilisée pour décrire un phénomène et son contexte.	Étude de cas qui adresse une problématique visant l'explication de liens causaux présumés entre phénomènes complexes.
Stake (1995)		
Intrinsèque	**Instrumental**	**Collectif**
Approche qui vise tout d'abord une meilleure compréhension du phénomène incarné dans le cas, pour un cas particulier ou unique pour le chercheur, sans chercher *a priori* à en généraliser les résultats (même si cela peut représenter une option selon Stake).	Approche qui vise essentiellement à résoudre un problème ou contribuer à la théorie. Ici, le cas est accessoire, un instrument qui sert un objectif supérieur. Evidemment, le cas doit être analysé avec la rigueur nécessaire mais il sert avant tout à la poursuite d'un intérêt externe au cas lui-même.	Approche qui implique l'étude de plusieurs cas simultanément ou séquentiellement, afin de produire des résultats généralisables à une plus grande population.

Adapté des travaux de Barlatier (2018).

Par ailleurs, le cas étudié peut être unique ou multiple, avec une ou plusieurs unités d'analyse (Yin, 2003, 2009) illustrés dans **la Figure 19**. Étudier plusieurs cas nous semble plus approprié et prudent puisque l'objectif de notre recherche est de comprendre un phénomène qui vise à être généralisé (Barlatier, 2018).

Figure 20: Les différents design de l'étude de cas



Yin (2003, 2009).

L'identification, en tant que processus, étant un objet de recherche complexe, nous désirons asseoir la validité de nos résultats et identifier des relations causales de nature contextuelles. Nous souhaitons également favoriser une transférabilité de nos résultats vers des organisations similaires (effectif, secteur d'activité, fonctionnement hybride) afin qu'elles puissent s'y identifier et s'imprégner des différentes pratiques dans une optique d'amélioration continue. En ce sens, notre objectif consiste à viser une répétition théorique (Yin, 1989). Pour obtenir cette nuance, nous nous sommes intéressés à huit équipes hybrides de trois organisations du secteur tertiaire que nous présentons dans le Tableau 9. Ces équipes correspondent à nos cas et les collaborateurs représentent l'unité d'analyse.

L'étude de cas multiples explore en profondeur des cas reliés entre eux afin de comprendre un phénomène commun dans différents contextes, en se concentrant sur les questions transversales qui permettent de mieux appréhender le phénomène (Stake, 2006). Elles tiennent comptent à la fois du caractère unique de la situation de chaque cas et des caractéristiques communes à tous les cas (Stake, 2006). **Nous étudions l'identification à l'équipe, et cette identification est individuelle par essence. Par conséquent, nous raisonnons à l'échelle des individus. Cela**

n'exclut pas de considérer l'équipe et l'organisation comme deux éléments de contexte qui se superposent, et qui permettent d'apporter un niveau d'analyse supplémentaire.

Tableau 9 : Présentation des cas: les équipes dispersées par le télétravail

Organisations	Description	Cas étudiés	Activité	Effectif
O3 Expert (PME)	*Spécialisé en administration, comptabilité et paie*	Équipe 1	Contrôle et vérification des documents de retraite des clients d'une entreprise.	Moins de 10 personnes
		Équipe 2	Gestion des lots pour une entreprise cliente sous forme de fichier Excel.	
		Équipe 3	Externalisation des paies des entreprises clientes.	
Denki (Grand groupe privé)	*Producteur et fournisseur d'électricité aux particuliers et aux organisations*	Équipe 1	Vente sur place ou en se déplaçant chez les clients. Renégociation des contrats et conquête de clients.	Entre 12 et 15 personnes
		Équipe 2 (RCA)	Répondre aux entreprises clientes et assurer les objectifs commerciaux.	
		Équipe 3 (RCP)	Traitement des demandes des clients particuliers.	
Mondial Assistance (Grand groupe privé)	*Assurance et assistance téléphonique*	Équipe 1 (Département B)	Chargés d'assistance automobile. Une assistance téléphonique pour aider les personnes sinistrées.	Entre 20 et 25 personnes
		Équipe 2 (Département P)		

Comme l'étude de cas classique, l'étude de cas longitudinale peut porter sur un cas unique ou multiple, et avoir un design holistique ou enchâssé. Nous allons expliquer le choix de cette approche longitudinale dans le point suivant (**2.2.2**).

2.2.2. Le choix d'un design longitudinal et processuel

L'étude de cas longitudinale comporte *« plusieurs sous-unités d'analyse au sein du cas et dans laquelle des investigations sont également menées au niveau de l'ensemble du cas »* (Musca, 2008, p. 153). Elle peut être représentée au travers de trois caractéristiques (Forgues et Vandangeon-Derumez, 1999 ; Vandangeon-Derumez et Garreau, 2014) : (1) les données

recueillies au cours de deux périodes distinctes, (2) les sujets sont comparables d'une période à l'autre, (3) et l'analyse consiste généralement à comparer les données entre deux périodes ou à retracer l'évolution observée. Notre étude s'intéresse à trois grandes périodes temporelles : le travail en présentiel (avant Covid-19) ; le travail en distanciel (télétravail intégral, confinements) ; le travail hybride (alternance présentiel / distanciel).

Tableau 10 : Application concrète des caractéristiques d'une étude longitudinale

Les caractéristiques d'une étude longitudinale	Le cas spécifique de notre thèse
Recueil des données au cours de deux périodes distinctes.	Nous avons recueilli nos données sur trois phases distinctes : exploratoire (2021), focalisation (2022) et validation (2023).
Sujets comparables d'une période à l'autre.	Notre choix s'est porté sur des entreprises d'un même secteur d'activité dans l'objectif de conserver une certaine homogénéité et faciliter une éventuelle comparaison. Notre objectif était d'interroger au minimum deux équipes dans chacune des entreprises, avec les mêmes effectifs. Par exemple, les équipes d'O3 Experts comportent moins de 10 personnes, celles de Denki entre 12 et 15 personnes, et celles d'Mondial Assistance entre 20 et 25 personnes. Enfin, nous avons essayé, malgré les contraintes relatives à la crise sanitaire, d'interroger les responsables d'équipes et au moins un tiers de l'effectif global de chacune des équipes lorsque cela était possible. Notre but final étant de constituer un échantillon représentatif de l'effectif de ces équipes. Par ailleurs, nous avons délimité trois périodes temporelles comme grille d'analyse qui nous permettra d'apporter des réponses à nos questions de recherche : (1) le travail en présentiel, (2) le travail à distance, et (3) le travail hybride. Nous pouvons, de ce fait, observer et comparer l'évolution du télétravail et de l'identification des individus sur ces périodes.
Analyse comparative des données entre deux périodes ou suivi de l'évolution observée.	Nous souhaitions observer sur les trois périodes délimitées, l'évolution de quatre éléments : le télétravail, les pratiques d'équipe, l'identification et les pratiques managériales. Les

	discours ainsi que les réponses recueillies lors des entretiens nous ont permis de comprendre d'une part l'évolution du télétravail dans le temps, et d'autre part comment cette pratique a pu impacter le développement de l'identification à l'équipe au travers de ces trois périodes.

Les données relatives au processus collectées dans des contextes organisationnels sont difficiles à analyser et à manipuler (Langley, 1999). Elles traitent généralement de **séquences d'événements** avec lesquels les chercheurs ne sont pas nécessairement familiers. En effet, la recherche sur les processus vise à comprendre comment un phénomène évolue dans le temps et pour quelles raisons il évolue de cette manière (Langley, 1999). Les données produites correspondent alors à des récits permettant de retracer des informations sur le déroulé des évènements dans le temps, tout en identifiant les acteurs concernés.

Ces données impliquent **plusieurs niveaux et unités d'analyse mal délimités**. De ce fait, il devient difficile pour le chercheur d'isoler ces unités d'analyse, mais également de prendre en considération et de distinguer les divers contextes d'analyse. Le processus d'élaboration de sens (sensemaking) apparaît complexe puisque ces niveaux d'analyse représentent un continuum et non pas une hiérarchie ou une classification à part entière. Par ailleurs, **l'intégration temporelle** de ces données varie en termes de précision, de durée et de pertinence. Cela implique que certains événements, par exemple une réunion, une décision, une mauvaise année, ne seront pas nécessairement documentés puisqu'ils peuvent ne pas être exprimés explicitement par les individus. Ainsi, le chercheur se trouve en incapacité de les situer sur une période exacte. Enfin, ces données processuelles intègrent **l'évolution de différents éléments subjectifs** tels que les relations, les pensées, les sentiments ou interprétations.

Synthèse de la Section 1

Dans notre démarche, nous nous sommes orientés vers le paradigme interprétativiste. Les individus étant au cœur de notre étude, nous avons cherché à comprendre leurs ressentis, expériences et le sens qu'ils donnent à leurs actions, suite à l'instauration du télétravail dans leurs équipes. Ceci nous a conduit vers une recherche compréhensive avec un raisonnement abductif, puisque les connaissances théoriques et empiriques s'enrichissent mutuellement tout au long de cette recherche doctorale.

Enfin, nous avons adopté une méthodologie qualitative en réalisant une étude exploratoire, puis une étude longitudinale de cas multiples et enchâssés auprès de huit équipes dispersées par le télétravail. Ancrée dans une perspective longitudinale, l'étude de cas a favorisé une immersion au sein des organisations et équipes ayant un fonctionnement nouveau : le télétravail hybride, mêlant à la fois distanciel et présentiel. Nous avons alors observé l'évolution du télétravail et du processus d'identification à l'équipe sur trois périodes précises : le présentiel (avant mars 2020), le distanciel (mars 2020 à octobre 2021) et l'hybride (depuis novembre 2021).

Nous expliquerons dès à présent notre stratégie d'accès au terrain empirique (**Section 2)**.

Section 2 : Méthodes de collecte et d'analyse des données

> *« Les données qualitatives sont séduisantes, et permettent de décrire et de fournir des explications riches et solidement fondées de processus ancrés dans un contexte local »* (Huberman et Miles, 1991, p.22).

Historiquement, le télétravail était l'apanage des cadres supérieurs et des secteurs d'activités tertiaires tels que la banque-assurance, l'informatique, les professions scientifiques ou intellectuelles, etc. (Cahier et Canivenc, 2021). En s'appuyant sur l'enquête de l'Insee de 2019 et des statistiques de la DARES de 2016, le rapport de l'Institut Sapiens (2021) établit une classification des travailleurs concernés par le télétravail. Environ 17,5 millions d'actifs français, soit près des deux tiers des emplois en France, ne sont pas en mesure de télétravailler. Seuls 27%, soit environ 6,9 millions d'actifs, sont éligibles au télétravail sans aucune adaptation de leur poste de travail. À ces chiffres, s'ajoutent 2,5 millions d'actifs supplémentaires qui pourraient potentiellement télétravailler, mais cela nécessiterait des aménagements au niveau de leur poste, de leurs horaires et de leurs tâches. En somme, le potentiel de télétravail atteint environ 36% de l'ensemble des actifs.

Une économie axée sur les services, l'immatériel et les services non-physiques peut facilement, mais pas totalement, adopter ce mode de travail. Les secteurs tels que l'agriculture, la restauration, la construction, l'artisanat et l'industrie ne peuvent pas envisager pleinement cette pratique car la présence physique est généralement indispensable. C'est pourquoi nous avons choisi de nous concentrer sur trois entreprises du secteur tertiaire, dont les employés exercent des métiers propices au télétravail, afin de rendre cette étude applicable à une plus grande population d'organisations concernées ou susceptibles d'être concernées par cette pratique.

Nous présenterons dans cette deuxième section la méthode d'accès au terrain ainsi que la collecte et l'analyse des données. Premièrement, nous expliquerons les modalités de collecte des données **(1)**. Puis, nous présenterons les outils de collecte des données : l'entretien semi-directif et le questionnaire **(2)**. Enfin, nous expliquerons l'analyse de nos données **(3)**.

1. Stratégie d'accès au terrain

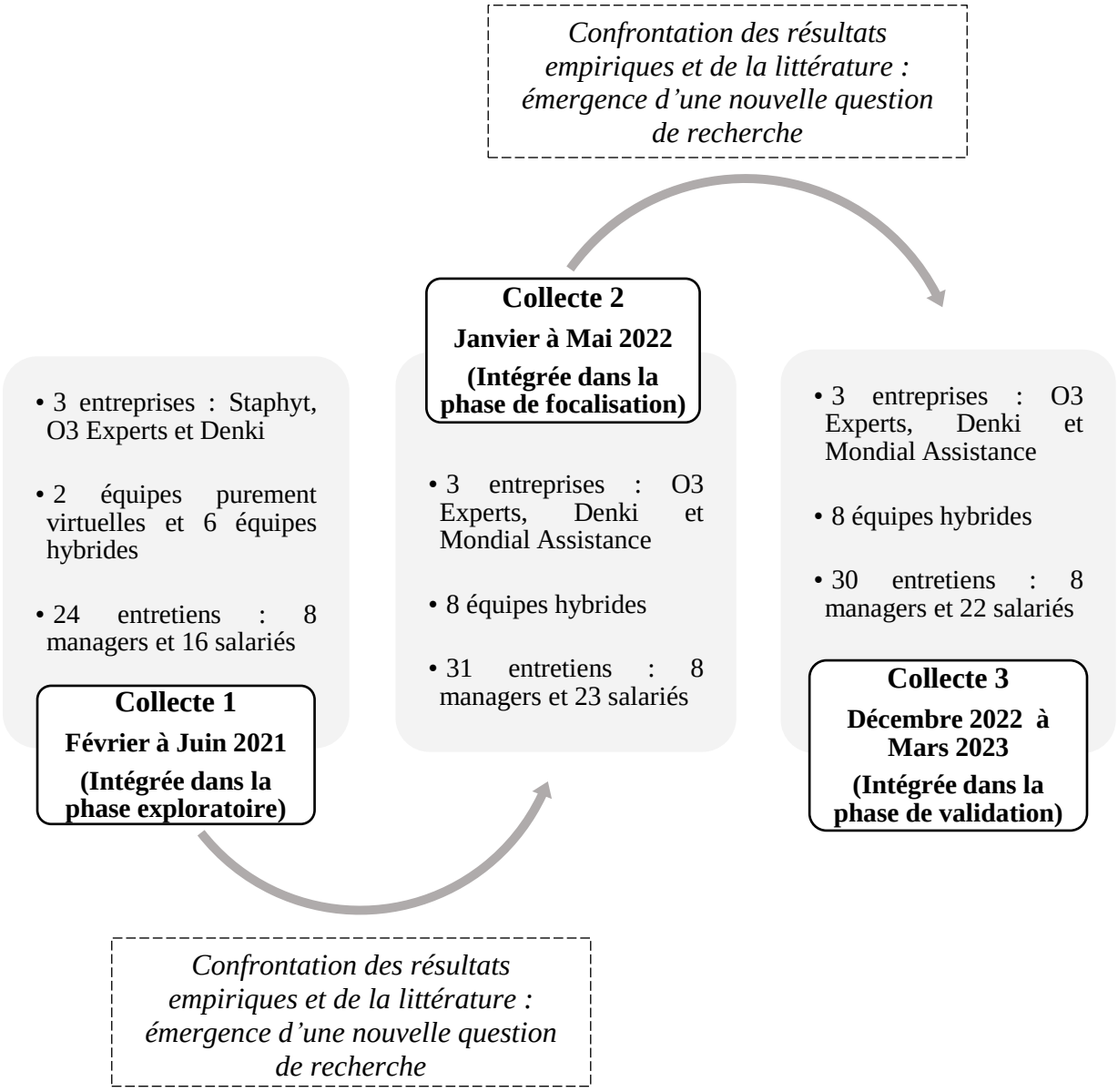
Nous allons d'abord présenter la collecte de données longitudinales **(1.1)**. Puis, nous exposerons les modalités d'accès au terrain de recherche **(1.2)**.

1.1. Collecte de données longitudinales

Considérée comme cruciale dans la recherche en sciences de gestion, la collecte de données est un processus qui permet au chercheur d'accéder à l'ensemble du matériel empirique sur lequel il s'appuiera pour mener sa recherche (Vandangeon-Derumez et Garreau, 2014). La collecte des données longitudinales peut s'effectuer de plusieurs manières : (1) en temps réel, visant à étudier un phénomène au moment où il se déroule, (2) *a posteriori*, s'agissant d'un recueil se déroulant une fois que le phénomène étudié est révolu, (3) et enfin mixte, en cumulant les deux approches précédentes. Notre collecte de données s'inscrit dans le troisième axe, renvoyant à la proposition de Léonard-Barton (1990) de réaliser une étude de cas combinant à la fois un recueil rétrospectif et en temps réel. La rétrospection permet de multiplier les cas dans un objectif de réplication (Eisenhardt, 1989 ; Eisenhardt et Graebner, 2007) tandis que la collecte en temps réel s'appuie sur des données non biaisées par le temps écoulé. Ce fonctionnement contribue à une meilleure compréhension de la situation réelle, notamment au travers des faits passés qui, en outre, favorise un enrichissement mutuel des données recueillies sur des périodes différentes.

Nous avons structuré notre recherche sur trois années, avec des allers-retours constants entre la littérature et le terrain empirique. Nous avons collecté nos données en trois phases chronologiques, que nous présentons ci-dessous (Figure 20).

Figure 21 : Phases de collecte des données



Après cette brève explication sur les différentes possibilités de collecter les données de manière longitudinale, nous entamerons dès à présent les conditions dans lesquelles nous avons pu accéder à notre terrain empirique (**1.2**).

1.2. L'accès au terrain

Synonyme de désorganisation nationale, le contexte de crise sanitaire a constitué une limite dans la recherche de notre terrain d'étude. Les entreprises étaient particulièrement réticentes, notamment pour des raisons de confidentialité et des difficultés d'organisation. Le défi consistait alors à convaincre un ensemble d'individus de répondre à nos interrogations. **Conscients de cette difficulté et du temps que pouvait prendre une telle recherche, nous**

avons conduit nos entretiens ainsi que l'élaboration de nos cas simultanément. Même si nous avons fait face à quelques refus de collaboration, le fait que le télétravail était un sujet d'actualité sur cette période nous a facilité l'accès aux organisations à la fois pour la phase exploratoire et les études de cas. Pour ce faire, nous avons développé une stratégie qui consistait, dans un premier temps, à contacter soit les responsables d'entreprise, les responsables de ressources humaines ou de département afin d'envisager une possibilité de réaliser notre enquête auprès des équipes de leur organisation. À l'issue de ces entretiens et des choix d'équipes, nous avons été mis en relation avec les responsables d'équipes ainsi que les collaborateurs.

« La fonction de la méthodologie n'est pas de dicter des règles absolues de savoir-faire, mais surtout d'aider l'analyste à réfléchir pour adapter le plus possible ses méthodes, les modalités d'échantillonnage et la nature des données à l'objet de sa recherche en voie de construction » (Pirès, 1997, p.115). Conformément à la pensée de Pirès (1997) et de Savoie-Zajc (2006), nous n'appliquons pas les recommandations méthodologiques comme des règles rigides, mais plutôt comme un moyen guidant notre réflexion et nous permettant de constituer un échantillon justifié pour notre collecte de données. Nous commencerons par exposer les raisons et le processus de construction d'un échantillon scientifiquement (**1.2.1**). Puis, nous expliquerons comment nous avons élaboré les échantillons de nos phases empiriques (**1**.**2.2**).

1.2.1. La construction d'un échantillon valide

L'échantillonnage prend une place importante dans une recherche scientifique, et permet d'asseoir sa validité. Dans le cadre d'une approche qualitative ou interprétative comme la nôtre, il est essentiel que le chercheur puisse suivre une démarche solide sur le plan scientifique. Cela implique la considération du point de vue de l'acteur d'une part, et de la complexité de l'objet d'étude d'autre part. L'objectif étant finalement de donner du sens à un phénomène, tout en intégrant les différentes possibilités d'interactions initiées par l'acteur de l'étude. Enfin, cette démarche scientifique se doit d'être cohérente épistémologiquement, mais également sur les aspects théoriques et techniques (Savoie-Zajc, 2006). De ce fait, le chercheur ne doit pas être aveuglé dans sa démarche méthodologique, mais doit conserver une certaine ouverture d'esprit tout au long de sa recherche. Ce qui lui permettra d'être pertinent dans l'explication et la justification de ses choix, et ainsi favoriser une compréhension riche et originale de son objet d'étude.

En outre, l'échantillonnage renvoie à un processus comportant plusieurs étapes (Pirès, 1997) ou à une opération stratégique et évolutive (LeCompte et Preissle, 1993). Effectivement, il est recommandé que le chercheur choisisse son angle d'approche en fonction de son objet de recherche, autrement dit, s'il souhaite mobiliser une étude de cas simple ou multiple. Ensuite, il devra s'appuyer sur les critères et enjeux relatifs à son choix afin de constituer un échantillon robuste scientifiquement. C'est en ayant clairement en tête le but de sa recherche, ainsi que des éléments de réponse à quatre questions portant sur son intention et ses choix d'orientations (**Figure 21**), que le chercheur pourra facilement décider de la nature de ses cas.

Figure 22 : Quatre questions guidant la constitution d'un échantillon de recherche

« 1) Vers quoi est-ce que je me dirige ?

2) Quelles projections pourrai-je faire ?

3) Qu'est-ce que je veux pouvoir dire, et par rapport à quels groupes ?

4) Quelles décisions prendre pour atteindre mes buts ? »

Adapté de Savoie-Zajc (2006).

Selon Pirès (1997), il existe différentes catégories d'échantillonnage (**Tableau 11)**.

Tableau 11 : Différents types d'échantillonnage qualitatif par cas multiples (ou multi-cas)

Échantillon par contraste	Cet échantillon consiste en une comparaison externe dans l'objectif d'atteindre une hétérogénéité des profils composant les cas. Par exemple, il s'agit d'interroger par le biais d'entrevues, un ou deux représentants de chaque groupe pertinent au regard de l'objet de recherche. La représentativité recherchée n'est alors pas relative au nombre de personnes composant l'échantillon par rapport à la population globale, mais plutôt d'avoir des exemples dans chaque groupe étudié. Enfin, la généralisation de ce type d'échantillon repose sur les caractéristiques communes à chaque groupe, pouvant s'appliquer à d'autres groupes ayant une situation semblable.

Échantillon par homogénéisation	En procédant à ce type d'échantillonnage, le chercheur s'intéresse à un groupe homogène : par exemple un ensemble de personnes exerçant la même profession ou se retrouvant dans une même situation (avocats, chômeurs, etc.). La diversification interne s'applique dans ce cas puisqu'on s'intéresse aux informations au sein du groupe. Il s'agit donc de prendre en considération les variables comme le sexe, l'âge, l'expérience, etc. Il est difficile de déterminer à l'avance le nombre d'entretiens dans ce type d'échantillon. Par conséquent, le chercheur arrête sa collecte des données au moment de la saturation empirique. Finalement, l'échantillon par homogénéisation peut s'apparenter à **l'échantillon par « filière, boule de neige ou en cascade ».**
Échantillon par contraste-approfondissement	Ce type d'échantillon vise une comparaison externe sans nécessairement chercher une description exhaustive du sujet. Il se situe à la limite du cas unique et du cas multiple puisqu'il s'agit en réalité des études de cas unique qui se complètent ou qui peuvent être comparées entre elles. Concrètement, il s'agira par exemple de comparer deux cas autonomes (école, familles) provenant d'un milieu social différent. Dans ce cas de figure, le chercheur a généralement une idée du nombre de cas qu'il aimerait traiter, et la fin de la collecte de données s'applique de manière indépendante à chaque cas. Le chercheur n'a alors pas recours à la saturation pour procéder à la généralisation empirique.
Échantillon par contraste-saturation	Comme l'échantillon par contraste-approfondissement, celui par contraste-saturation repose sur une comparaison externe de cas. Il s'applique aux recherches utilisant des entretiens et pouvant cumuler plusieurs cas. En fonction de la finalité théorique recherchée par le chercheur, le matériel empirique peut combiner l'échantillon par contraste, à une échelle réduite, et l'échantillon par homogénéisation, c'est-à-dire par saturation. Étant donné que l'ensemble du matériau peut devenir complexe à traiter, il est recommandé de limiter les entretiens à une soixantaine de personnes.
Échantillon par quête du cas négatif	Ce type d'échantillon désigne le fait d'avancer une hypothèse pour expliquer un problème, puis essayer de détruire cette hypothèse en

	cherchant des preuves contraires (cas négatifs) qui sont susceptibles de la remettre en question.

Adapté de Pirès (1997).

Étant donné que notre thèse s'inscrit dans une démarche qualitative et une situation de cas multiples, notre échantillonnage est régi par deux enjeux majeurs : celui de la diversification et celui de la saturation (Pirès, 1997). Au regard de la présentation de ces différentes formes d'échantillonnage relevant des études de cas multiples et qualitatives, nous pouvons conclure que notre recherche s'apparente davantage avec un échantillonnage par contraste-saturation. En effet, nous combinons à la fois l'échantillon par contraste (à une échelle réduite) et l'échantillon par homogénéisation (par saturation). Concrètement, nous avons gardé en tête un objectif de diversifier les réalités professionnelles au travers de nos entretiens, en interrogeant des entreprises et équipes de différentes tailles, avec des individus de profils professionnels, d'âge et d'ancienneté diverses, de façon à « *contraster* » notre échantillon (Miles et Huberman, 1991, 2003). Nous avons arrêté la collecte de nos données au moment où nous avons atteint la saturation empirique ou « de connaissance » (Bertaux, 1981, p.37), c'est-à-dire lorsque nous avons pris conscience que réaliser des entretiens supplémentaires n'apportera pas nécessairement des informations nouvelles ou différentes, visant à répondre à notre question de recherche. Par conséquent, nous avons réalisé entre vingt-quatre et trente-et-un entretiens sur chacune de nos phases de collecte.

À présent, nous expliquerons comment nous avons élaboré les échantillons de nos phases de collecte de données, s'agissant de la phase exploratoire et des phases de focalisation et de validation (**1.2.2**).

1.2.2. Construction des échantillons de nos phases empiriques

L'échantillon représente *« une petite quantité de quelque chose pour éclairer certains aspects généraux du problème »* (Pirès, 1997, p.122) et vise à transférer les connaissances produites par la recherche. Dans le cadre de notre thèse, nous avons été guidés par deux impératifs en ce qui concerne le choix de notre terrain de recherche : (1) un matériau empirique théoriquement représentatif et (2) l'originalité du terrain quant à notre objet de recherche. En nous appuyant sur les recommandations de Savoie-Zajc (2006), nous avons élaboré nos échantillons en

poussant notre réflexion autour des quatre questions présentées précédemment. Ces questionnements portant sur notre intention d'effectuer cette recherche, mais également sur nos choix d'orientations, ont effectivement guidé la construction de nos échantillons empiriques. Concrètement, nous nous sommes interrogés sur la direction que nous prenons en réalisant cette recherche et des éventuelles projections des résultats obtenus. Enfin, nous avons réfléchi sur les différentes décisions à prendre pour atteindre nos objectifs.

Nous expliquerons en profondeur la construction de nos échantillons dans les parties méthodologiques des prochains chapitres consacrés à la présentation des résultats empiriques exploratoires et longitudinaux (**cf. Section 1 des Chapitre 5 et Chapitre 6**). De ce fait, nous ne détaillerons pas excessivement dans cette partie l'élaboration de nos échantillons. Nous expliquerons ci-dessous comment nous avons élaboré les échantillons de la phase exploratoire, puis des phases de focalisation et de validation :

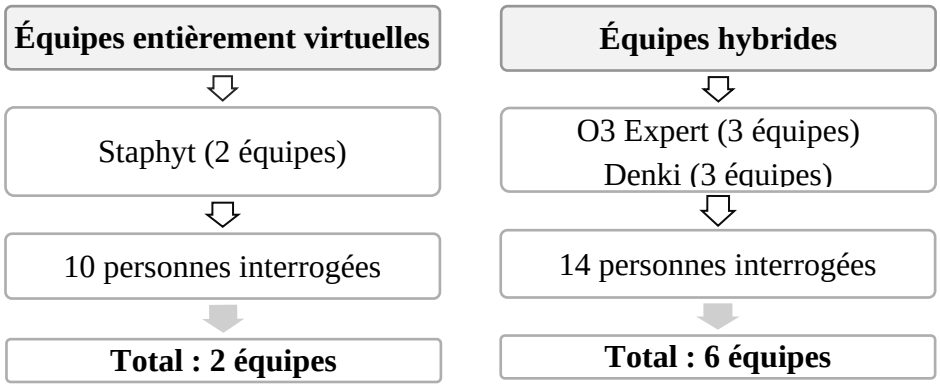
- Concernant l'**échantillon de la phase exploratoire**, nous avons suivi le principe de diversification de l'échantillon afin d'atteindre une représentativité de la population de salariés qui nous intéresse ainsi que des divers métiers existant dans les organisations (Evrard, 2002). Dans l'optique de contraster notre panel d'échantillons, nous avons interrogé des personnes ayant un profil, une ancienneté et un âge différents. Enfin, nous avons recruté des répondants sur la base de trois critères importants : être membre d'une équipe de prestation de service, de moins de vingt-cinq personnes et gérée par un responsable d'équipe, avec une possibilité de télétravailler au moins un jour par semaine. Rappelons que nous nous intéressons aux équipes dispersées par le télétravail, par conséquent, nous avons sollicité le personnel de ressources humaines (DRH ou RRH) pour avoir accès à l'entreprise, puis ensuite les responsables d'équipe pour constituer un échantillon représentatif au regard de notre problématique de recherche.

  En somme, nous avons réalisé une enquête de février à juin 2021 dans trois entreprises du secteur tertiaire : Staphyt, spécialisée en agro-science ; O3 Experts, s'occupant de l'administration et de la comptabilité des entreprises clientes ; et Denki, assurant la vente et la production d'électricité. Nous nous sommes intéressés à huit équipes, dont deux équipes intégralement virtuelles et six équipes hybrides. Concrètement, nous avons interrogé vingt-quatre personnes (quatorze femmes et dix hommes), dont huit responsables d'équipe et seize employés. Ces

individus avaient une expérience variant de sept mois à vingt-cinq ans et travaillaient dans des domaines variés, correspondant à la spécialisation de leurs organisations respectives.

La **Figure 23** dresse une synthèse de cette collecte de données, toutefois elle n'est pas détaillée puisque nous exposerons les caractéristiques de nos répondants dans le **Chapitre 4 (cf. Section 1)** dédié à la présentation de notre étude exploratoire.

Figure 23 : Synthèse de la collecte de la phase exploratoire (2021)



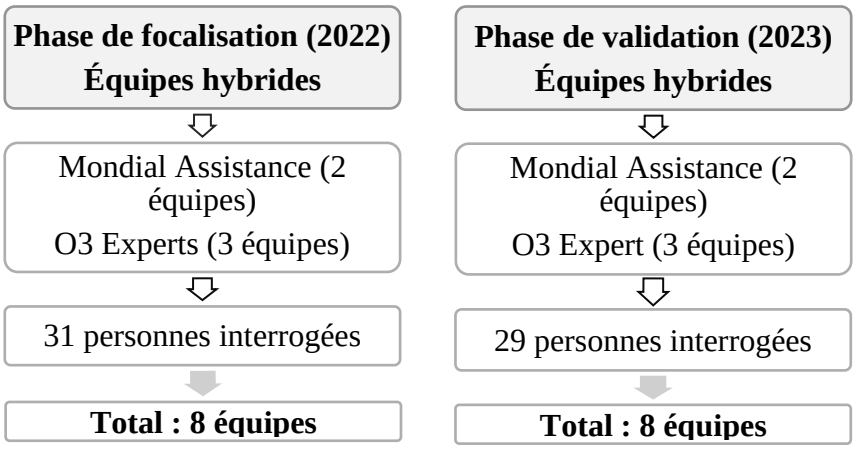
❖ Après notre phase exploratoire, nous avons conduit deux phases supplémentaires, constituant ainsi notre étude longitudinale. Nous avons ajusté notre échantillon tout en conservant les mêmes critères de sélection de nos répondants. Nous avons exclu les équipes entièrement virtuelles, de ce fait, notre périmètre de recherche portait spécifiquement sur les équipes hybrides puisque nous nous intéressons à la possibilité dont dispose les individus à alterner le travail en présentiel et à distance. Nos critères de sélection sont : (1) membre d'une équipe de prestation de service, (2) équipe de moins de vingt-cinq personnes et gérée par un responsable d'équipe, (3) avec une possibilité de travailler de manière hybride.

Nous avons poursuivi notre enquête de terrain auprès de O3 Experts et Denki, puis nous avons ajouté une troisième entreprise : Mondial Assistance. De janvier à mai 2022, nous avons précisément interrogé trente-et-une personne (dix-sept femmes et quatorze hommes), dont huit managers et vingt-trois salariés, lors de la phase de focalisation. Ces individus avaient une ancienneté variant de huit mois à vingt-cinq ans. Enfin, de janvier à mars 2023, nous avons interrogé vingt-neuf personnes

(dix-sept femmes et treize hommes), dont sept managers et vingt-deux salariés. Ces individus avaient une ancienneté allant de trois mois à vingt-six ans.

La **Figure 24** dresse une synthèse des collectes de 2022 et 2023. Néanmoins, elle n'est pas détaillée puisque nous exposerons les caractéristiques de nos répondants dans le **Chapitre 5 (cf. Section 1)** dédié à la présentation de notre étude longitudinale de cas, regroupant ces deux phases de collecte.

Figure 24 : Synthèse des collectes de la phase de focalisation (2022) et de validation (2023)



Les collectes ont été réalisées sur des périodes contraignantes : mesures restrictives, couvre-feu ou reprise de l'épidémie ainsi que sur un fonctionnement de travail hybride. De plus, les salariés préféraient majoritairement être interrogés sur leur journée de télétravail pour s'exprimer librement, mais également pour des raisons de confidentialité. Nous avons su nous adapter à toutes ces exigences qui s'imposaient à nous, en conduisant nos entretiens au téléphone et en visioconférence, dans la veine de l'opportunisme méthodique (Girin, 1989, 1990). On note effectivement des inconvénients relevant des entretiens à distance, cependant, le fait de les réaliser directement sur site aurait impliqué un certain nombre de biais tels qu'une absence de transparence dans le discours, des réponses peu développées, etc. Notre méthode a permis de réduire ces risques puisque les collaborateurs se sont sentis à l'aise et en confiance pour s'exprimer.

Le **Tableau 12** présente le nombre de fois où les collaborateurs ont été interrogés sur les différentes périodes de collecte allant de février 2021 à mars 2023.

Tableau 12 : Nombre d'entretiens réalisé par individu de 2021 à 2023

Phases de collecte			Profil	Genre	Individus	Équipe	Entreprise
1	2	3					
X	X		Responsable d'équipe	F	O3-E1-RE1	Équipe 1	O3 Experts
X	X	X	Contrôleur de données	H	O3-E1-CD2		
X			Contrôleur de données	F	O3-E1-CD3		
X	X	X	Responsable d'équipe	F	O3-E2-RE4	Équipe 2	
X	X		Agent technique	H	O3-E2-AT5		
X	X	X	Agent technique	H	O3-E2-AT6		
X	X	X	Responsable d'équipe	F	O3-E3-RE7	Équipe 3	
X			Technicien de laboratoire	F	O3-E3-TL8		
	X	X	Gestionnaire de paie	H	O3-E3-GP8		
	X	X	Gestionnaire de paie	F	O3-E3-GP9		
X	X	X	Responsable d'équipe	F	DE-E1-RE1	Équipe 1	Denki
X	X	X	Vendeur	H	DE-E1-VD2		
	X	X	Responsable commerciale	F	DE-E1-RC3		
		X	Vendeur	F	DE-E1-VD4		
X	X	X	Responsable d'équipe	F	DE-E2-RE5	Équipe 2	
X	X	X	Conseiller client	H	DE-E2-CC6		
	X	X	Conseiller client	H	DE-E2-CC7		
	X	X	Conseiller client	F	DE-E2-CC8		
X	X	X	Responsable d'équipe	F	DE-E3-RE9	Équipe 3	
	X	X	Conseiller client	F	DE-E3-CC10		
	X	X	Conseiller client	H	DE-E3-CC11		
	X		Conseiller client	H	DE-E3-CC12		
		X	Conseiller client	F	DE-E3-CC13		
	X	X	Responsable d'équipe	F	MA-E1-RE1	Équipe 1	Mondial Assistance
	X	X	Chargé d'assistance	F	MA-E1-CA2		
	X	X	Chargé d'assistance	F	MA-E1-CA3		
	X		Chargé d'assistance	F	MA-E1-CA4		
	X	X	Chargé d'assistance	H	MA-E1-CA5		
	X		Chargé d'assistance	F	MA-E1-CA6		
	X	X	Chargé d'assistance	H	MA-E1-CA7		
	X	X	Chargé d'assistance	F	MA-E1-CA8		
		X	Chargé d'assistance	F	MA-E1-CA9		
		X	Chargé d'assistance	F	MA-E1-CA10		
	X		Responsable d'équipe	H	MA-E2-RE11	Équipe 2	
	X		Chargé d'assistance	F	MA-E2-CA12		
	X	X	Chargé d'assistance	H	MA-E2-CA13		
	X	X	Chargé d'assistance	H	MA-E2-CA14		
		X	Chargé d'assistance	F	MA-E2-CA15		
13	31	29					

Après avoir présenté nos différentes phases de collecte ainsi que les modalités d'accès au terrain, nous détaillerons à présent les outils que nous avons mobilisés dans le cadre de nos études empiriques (**2**).

2. Outils de collecte de données

Dans les recherches qualitatives, les principaux modes de collecte de données primaires sont l'entretien (individuel ou de groupe), ainsi que l'observation (participante ou non participante). Nous verrons dans un premier temps l'entretien semi-directif comme notre principal mode de collecte (**2.1**). Puis, nous présenterons le questionnaire semi-ouvert comme un mode complémentaire qui nous a aidé dans la collecte de nos données (**2.2**).

2.1. Le choix des entretiens semi-directif

Nous aborderons l'entretien semi-directif comme un outil au cœur de la démarche qualitative (**2.1.1**). Puis, nous présenterons le guide d'entretien comme le principal moyen pour conduire ces entretiens semi-directifs (**2.1.2**).

2.1.1. L'entretien semi-directif : un outil central à la démarche qualitative

Notre démarche qualitative suppose un contact direct et privilégié avec notre sujet pour une meilleure compréhension du phénomène étudié (Miles et Huberman, 2014). Par conséquent, nous avons volontairement choisi de nous focaliser sur la collecte de données primaires. Toutefois, le contexte de crise sanitaire nous a limités dans la réalisation de phases d'observation dans les locaux des entreprises, notamment puisque la majorité des salariés télétravaillait à partir de leur domicile. Nous avons privilégié principalement la voie de l'entretien : elle constitue une méthode adéquate pour recueillir nos données. En effet, il s'agit d'une technique qui vise à collecter des données reflétant le mental conscient et inconscient des individus (Baumard et al., 2014). Généralement, l'entretien individuel relève d'un questionnement non directif du chercheur vis-à-vis du sujet. Cette non-directivité permet au répondant de dérouler librement sa pensée, laissant une certaine valeur à chaque élément de son discours, qui renvoie directement ou indirectement à des éléments analytiques de l'objet de recherche (Evrard et al., 2009).

Nous avons eu recours aux entretiens semi-directif qui désignent un mode dans lequel *« le chercheur amène le répondant à communiquer des informations nombreuses, détaillées et de qualité sur les sujets liés à la recherche, en influençant très peu, et donc avec des garanties d'absence de biais qui vont dans le sens d'une bonne scientificité »* (Romelaer, 2005, p. 103). Nous visons, dans le cadre de cette recherche, la compréhension du processus d'identification des collaborateurs à l'équipe dans un contexte de télétravail hybride, ce qui nécessite un échange avec les acteurs. L'objectif étant donc d'amener nos interlocuteurs sur des thématiques qui nourrissent nos questionnements, tout en leur laissant une certaine marge de liberté afin qu'ils puissent aborder d'autres sujets pouvant constituer de nouvelles thématiques. Par pragmatisme, nous avons décidé d'engager la collecte de données en utilisant les entretiens semi-directifs par visioconférence et téléphone. C'est dans cette perspective que nous avons mené 84 entretiens semi-directifs sur ces trois phases de collecte, avec des guides d'entretiens structurés autour de trois types de questions (Baumard et al., 2014). Il s'agit de : (1) les questions principales servant d'introduction, (2) les questions d'investigation visant à clarifier ou compléter une réponse incomplète ou floue, (3) et enfin les questions d'implication qui font ressortir clairement une idée ou un concept (Rubin et Rubin, 1995).

Nous verrons à présent le support communément utilisé par les chercheurs pour conduire des entretiens semi-directif : le guide d'entretien (**2.1.2**).

2.1.2. Le guide d'entretien comme principal moyen de conduite d'un entretien semi-directif

Nous nous sommes servis d'un guide d'entretien (**Cf. Annexes 1 à 6**) comme principal outil pour mener ces entretiens individuels sur chacune de nos phases de collecte. Ce guide a été soigneusement élaboré à l'aide de nos lectures théoriques, mais également en prenant en considération le contexte dans lequel évoluait le télétravail. Ces échanges ont été riches et de grande qualité car les salariés ont pu librement s'exprimer sur leurs ressentis et opinions par rapport à leur organisation du travail et les relations qui en découlent. Il convient de rappeler que pour mener à bien ces entretiens, nous avons suivi plusieurs étapes : l'élaboration du guide d'entretien, la conduite de l'entretien et la retranscription des entretiens afin de pouvoir les analyser.

Nous nous présentions au début de chaque entretien tout en exposant l'objectif de notre étude et recherche afin que l'interlocuteur puisse lui-même comprendre le sujet et le cadre de l'entretien. Ce postulat posé, nous pouvions alors démarrer l'entretien en lui annonçant le plan afin qu'il connaisse le cheminement suivi. Les questions étaient ensuite posées en suivant l'ordre des thèmes du guide d'entretien. Cependant, les questions n'étaient pas nécessairement et systématiquement posées dans l'ordre exact du guide. L'un des buts de l'entretien semi-directif étant de laisser l'individu s'exprimer librement, ce dernier peut rejoindre une seconde question en répondant à la première. C'est donc notre rôle de savoir nous adapter et rebondir sur leurs propos grâce aux questions de relance ou encore en improvisant afin d'obtenir un maximum d'informations souhaitées sur les différentes thématiques.

Notre guide d'entretien comporte une introduction dans laquelle nous nous présentons et expliquons à notre interlocuteur le but de notre étude tout en lui demandant son consentement pour l'enregistrer. Cette première étape est nécessaire pour créer un climat de confiance pendant ce moment d'échange. Ensuite, nous avons créé le corps du guide qui se présente en plusieurs thématiques subdivisées elles-mêmes en sous-thèmes.

- Pour la phase exploratoire**, huit thématiques** ont été retenues dans l'objectif de recueillir un maximum d'informations sur cette pratique, en place au sein des équipes.

- Pour la phase de focalisation, **sept thématiques** ont été retenues.

- Enfin, pour la phase de validation, **six thématiques** ont été retenues.

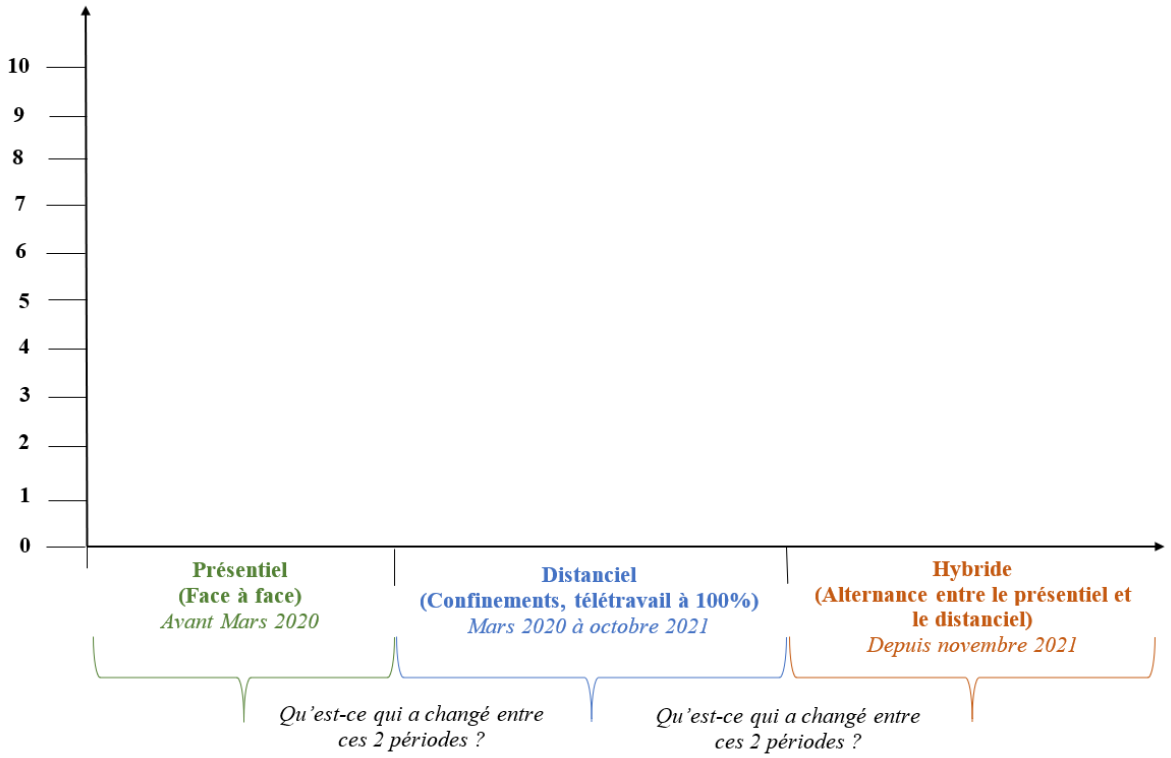
La synthèse de ces thématiques est effectuée dans le **Tableau 13** ci-dessous. Nous présenterons en détails l'élaboration de ces guides ainsi que les différentes questions posées lors des entretiens menés lors de ces phases dans les sections méthodologiques de notre étude exploratoire et de notre étude de cas longitudinale (**Cf. Chapitres 4 et 5**).

Tableau 13 : Thématiques des guides d'entretiens des trois phases de collecte de données

Première collecte **Février à juin 2021** **(Phase exploratoire)**	**Deuxième collecte** **Janvier à mai 2022** **(Phase de focalisation)**	**Troisième collecte** **Décembre 2022 à mars 2023** **(Phase de validation)**
• Éléments introductifs. • Organisation et coordination du télétravail. • Communication et partage d'informations. • Management de l'équipe. • Relations interpersonnelles. • Engagement / implication ; appréciation du télétravail. • Préconisations.	• Éléments introductifs. • Conditions de télétravail. • Travail d'équipe (collaboration). • Management d'équipe hybride. • Relations sociales et interpersonnelles. • Appréciation de l'hybride. • Préconisations.	• Éléments introductifs. • Conditions de télétravail. • L'équipe (et son identité). • Sentiment d'appartenance. • Proximité relationnelle. • Préconisations.

Par ailleurs, nous avons inséré lors de la phase de validation (2023) un outil supplémentaire dans notre guide d'entretien. Il s'agit d'un graphique permettant à chaque répondant d'évaluer sur une échelle de 1 à 10 son sentiment d'appartenance à son équipe de travail sur les trois périodes qui nous intéressent : présentiel, distanciel et travail hybride (**Figure 25).**

Figure 25 : Évolution du sentiment d'appartenance sur les trois périodes de l'étude



Toujours dans une démarche de compréhension, nous avons complété les entretiens réalisés lors de notre troisième collecte (décembre 2022 à mars 2023), par un questionnaire semi-ouvert visant à recueillir certaines informations qui nous paraissaient difficiles à collecter lors des interviews. Nous expliquerons dans la partie suivante pourquoi nous avons effectué le choix d'intégrer cet outil supplémentaire qu'est le questionnaire **(2.2)**.

2.2. Le choix du questionnaire semi-ouvert : vers une triangulation des données

Nous avons administré un questionnaire semi-ouvert à nos répondants lors de la troisième collecte empirique. Notre objectif étant d'obtenir des informations complémentaires quant à l'identification des collaborateurs à leur équipe de travail. Par conséquent, il nous a semblé pertinent de recourir à cet outil, majoritairement utilisé dans les recherches quantitatives, pour compléter notre matériau qualitatif. Nous avons repris une échelle de mesure existante de l'identification à une équipe élaborée par Dimmock, Grove et Eklund (2005) et comportant trois dimensions : cognitive, affective et évaluative (**Tableau 14**).

- **L'identification cognitive** : englobe le processus d'auto-catégorisation qui amène une personne à se percevoir, se classer et se décrire comme membre de l'équipe.

- **L'identification affective** : attachement affectif, du sentiment d'attractivité et d'appartenance à l'équipe.

- **L'identification évaluative**
  - Personnelle : désigne la connotation positive ou négative qu'une personne attribue à son appartenance à l'équipe.

  - Des autres : renvoie à la perception de l'appartenance d'une personne à l'équipe par les personnes qui ne sont pas membres de cette équipe.

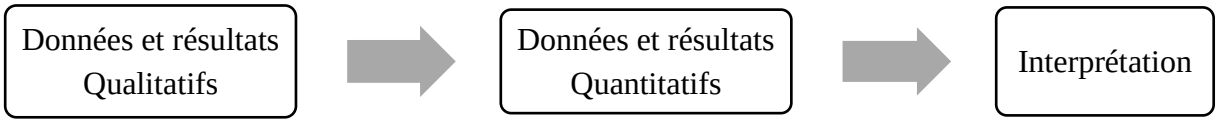
Tableau 14 : Dimensions et items de l'identification à l'équipe

Dimensions	Items
Identification cognitive	➢ Je considère mon équipe comme faisant partie de qui je suis. ➢ Les caractéristiques qui définissent les membres de mon équipe s'appliquent également à moi. ➢ Je suis semblable aux autres membres de mon équipe ➢ Quand je parle de mon équipe, je dis "nous" plutôt que "ils".
Identification affective	➢ S'il y avait des critiques négatives à l'encontre de mon équipe, je me sentirais embarrassé(e). ➢ Les succès et la performance de mon équipe sont mes succès. ➢ Je suis affecté(e) lorsque mon équipe n'atteint pas ses objectifs, réalise de mauvaises performances. ➢ Mon entourage (amis, famille) pense que je suis émotionnellement attaché(e) à mon équipe.
Identification évaluative (personnelle et des autres)	➢ Je suis fier d'être un membre de mon équipe ➢ J'ai beaucoup de respect pour mon équipe, et ses missions ➢ Mon équipe vaut la peine d'être soutenue ➢ Mon équipe a de quoi être fière.
	➢ Les autres membres de l'entreprise ont une opinion positive de mon équipe. ➢ Les autres membres de l'entreprise respectent mon équipe. ➢ La plupart des gens considèrent que mon équipe est exemplaire.

Adapté de Dimmock, Grove et Eklund (2005).

Selon Johnson et al (2007, p.123), une recherche par méthode mixte est *« un type de recherche dans laquelle un chercheur ou une équipe de chercheurs combine des éléments de méthodes qualitatives et quantitatives (l'utilisation de points de vue qualitatifs et quantitatifs, la collecte de données, l'analyse, les techniques d'inférence) pour répondre à l'ampleur et à la profondeur des besoins de compréhension et de corroboration de l'étude »*. En partant de ce principe, cela peut laisser paraître que notre façon de procéder s'inscrit dans le cadre d'une méthodologie mixte avec un design exploratoire (Creswell et al., 2006) représenté par la **Figure 26**.

Figure 26 : Design exploratoire dans une perspective de méthodologie mixte



Adapté de Creswell et al. (2006).

L'outil Google Forms nous a permis d'administrer notre questionnaire en ligne de janvier à mars 2023 auprès de nos vingt-neuf répondants. Au vu du faible échantillon quantitatif dont nous disposons, nous ne souhaitons pas affirmer notre positionnement dans cette perspective mixte. Nous voyons cela comme un outil complémentaire visant à positionner les individus et leur donner des repères par rapport à leurs perceptions. Ce qui facilite davantage l'élaboration de notre typologie des trajectoires d'identification des collaborateurs au sein de l'organisation (Cf. Chapitre 5). Toutefois, ce questionnaire pourrait être assimilé à une phase de prétest d'une future étude quantitative.

Nous expliquerons à présent comment nous avons analysé et traité nos données empiriques (**3**).

3. L'analyse et le traitement des données

L'analyse thématique permet de répondre progressivement, au travers des thèmes, à la problématique ainsi qu'aux questions de recherche. Autrement dit, de quoi traite ce texte, et qu'est-ce qui y est fondamental ? Nous avons eu recours à l'analyse de contenu, qui semble pertinente pour surmonter la complexité relative à notre objet de recherche. En effet, cette analyse suppose que *« la répétition d'unité d'analyse de discours (mots, expressions ou significations similaires, phrases, paragraphes) révèle les centres d'intérêt, les préoccupations des auteurs du discours »* (Blanc, Durcker-Godard et Ehlinger, 2014, p.551). Il existe deux types d'analyse de contenu : l'analyse lexicale et l'analyse thématique (Bardin, 2001). Dans l'analyse lexicale, le mot est considéré comme une unité d'analyse. Par conséquent, le chercheur s'intéresse à la nature et à la richesse du discours ainsi qu'à la fréquence d'apparition des mots. Ce type d'analyse est inadaptée à notre étude qui traite d'une question nécessitant une attention particulière aux interprétations de chaque acteur. De ce fait, nous avons eu recours à l'analyse thématique, dont l'opération centrale est la thématisation. Elle vise à transposer un corpus de texte en thèmes représentatifs du contenu analysé tout en conservant un lien étroit avec la problématique (Paillé et Mucchielli, 2021).

Nous aborderons l'analyse thématique de contenu, en expliquant les différentes étapes de l'exploitation de nos entretiens **(3.1)**. Puis, nous insisterons sur la thématisation et le codage de nos entretiens (**3.2**), avant de présenter l'analyse longitudinale de nos cas **(3.3)**. Enfin, nous expliquerons l'interprétation de nos données ainsi que la fiabilité ainsi que la validité interne et externe de notre recherche **(3.4)**.

3.1. Exploitation des entretiens

Après une phase de préparation du corpus de texte et l'anonymisation des données (**3.1.1**), nous avons réalisé des fiches de synthèse (**3.1.2**) ainsi que des cartes cognitives (**3.1.3**).

3.1.1. Préparation du corpus de texte et anonymisation des données

Une retranscription manuelle était systématiquement réalisée peu de temps après la conduite de chaque entretien. Afin de garder le maximum d'informations en mémoire et d'établir des liens plus facilement, nous avons tenu à retranscrire personnellement tous nos entretiens (Paillé et Mucchielli, 2021) malgré le caractère chronophage de la tâche. Cette étape nous a permis, non seulement de faire émerger des interrogations nécessitant un éventuel approfondissement au cours d'un prochain entretien, mais également d'effectuer intuitivement un premier codage.

Par ailleurs, nous avons numéroté les entretiens afin de garantir l'anonymat des répondants (**Tableau 15**). Puis, un code caractérisant chacune des phases de l'étude de terrain a été attribué. Notre recherche étant longitudinale et comportant trois phases de collecte, il nous est apparu pertinent de préciser la phase d'entretien : EXP pour exploratoire ; FOC pour focalisation et VAL pour validation. Les acteurs sont distingués en fonction de leur entreprise d'appartenance : ST pour Staphyt, O3 pour O3 Expert, DE pour Denki et MA pour Mondial Assistance. Nous avons choisi d'ajouter un numéro visant à distinguer les équipes interrogées dans chacune des entreprises. Par exemple : E1 pour la première équipe interrogée, E2 pour la deuxième, E3 pour la troisième, et E4 pour la quatrième. Puis, le statut de chaque répondant a été pris en compte. Les managers ont été désigné par l'expression « responsable d'équipe », et nous avons maintenu le profil des employés tels qu'ils l'ont exprimé lors de nos échanges. Le code RE a donc été retenu pour un responsable d'équipe, et par exemple AT pour un agent technique. Enfin, nous avons attribué un numéro à chaque individu en fonction de son ordre de passage lors des entretiens. S'il s'agit du premier individu que nous avons interrogé de l'équipe, le numéro 1 lui sera affecté. Par exemple : RE1 pour le responsable d'équipe qui a été interrogé en premier.

Tableau 15 : Exemple d'anonymisation des entretiens sur les trois phases de collecte

Phase de recherche	Entreprise	Équipe	Profil	Ordre d'entretien	Code
Exploratoire (EXP)	Denki (DE)	Équipe 1 (E1)	Responsable d'équipe (RE)	Premier (1)	EXP-DE-E1-RE1
			Vendeur (VD)	Deuxième (2)	EXP- DE-E1-VD2
Focalisation (FOC)	Denki (DE)	Équipe 1 (E1)	Responsable d'équipe (RE)	Premier (1)	FOC-DE-E1-RE1
			Vendeur (VD)	Deuxième (2)	FOC-DE-E1-VD2
Validation (VAL)	Denki (DE)	Équipe 1 (E1)	Responsable d'équipe (RE)	Premier (1)	VAL-DE-E1-RE1
			Vendeur (VD)	Deuxième (2)	VAL-DE-E1-VD2

3.1.2. Fiches de synthèse

Afin de traiter les 24 entretiens réalisés lors de notre étude exploratoire, nous avons trouvé pertinent de réaliser des fiches de synthèse, qui résument globalement les idées qui ressortaient systématiquement de chaque entretien. Il s'agit d'une *« simple feuille comportant une série de questions visant à résumer ou préciser un contact sur le terrain »* (Huberman et Miles, 1991, p.88). Dans l'objectif d'avoir une lecture claire de nos données, nous avons revu nos prises de notes de terrain et répondu brièvement à chacune des questions pour aboutir à une récapitulation globale, et ainsi synthétiser notre raisonnement. Cette fiche reprend les principales informations sur le contexte de l'entretien et les réponses aux différentes questions thématiques du guide d'entretien. Le **Tableau 16** représente un exemple de fiche de synthèse, en l'occurrence celle d'une responsable d'équipe, qui nous a permis de nourrir notre réflexion.

Tableau 16 : Exemple d'une fiche de synthèse d'une responsable d'équipe (2021)

Date de l'entretien : 07 mai 2021		
Répondant : EXP-DE-E1-RE1		**Âge** : 49 ans
Entreprise : Denki		**Ancienneté dans l'entreprise** : 25 ans
Poste : Responsable d'équipe de vente diffus		**Ancienneté sur le poste** : 2 ans
Thématiques	**Analyse**	**Verbatims**

Composition de l'équipe	Équipe permanente : vente sur place et / ou déplacement chez le client. Deux sites géographiquement distants.	*« Il peut y avoir des vendeurs […] qui font de la vente par téléphone hein et y a aussi des vendeurs qui se déplacent chez le client ».* *« Deux personnes qui sont de l'équipe sont sur le site B et j'en ai dix sur le site A ».*
Organisation du travail	Attribution de clients par collaborateur : autonomie dans l'organisation.	*« […] le vendeur il s'organise tout seul, il est complètement autonome sur son organisation, il a un portefeuille clients. »*
Conditions de travail	Matériel et outils de travail : fournis par l'employeur.	*« Je fais beaucoup de visio et même avec le téléphone on a mis en place un groupe WhatsApp avec l'équipe, bah bien sur ordinateur. Ouais bah Teams, Link, ; enfin tous les modes pouvant communiquer entre nous, on vient de faire un challenge Tik Tok. »*
Management de l'équipe	Management par les résultats.	*« Alors moi j'ai plutôt un management libéré on va dire, c'est à dire que je fais confiance complètement par contre j'attends des résultats. »*
Coordination / évaluation	Objectifs annuels : suivi mensuel des résultats.	*« Je fais des revues de portefeuille tous les mois avec les personnes, si je vois que ça ne sort pas je vais beaucoup plus contrôler, comparer à une personne où je sais que les résultats sont faits et qu'elle y arrive quoi. Ils ont des objectifs annuels et donc on fait le point tous les mois pour voir où ils en sont dans leurs objectifs. »*
Communication et relations	Réunions collectives et individuelles hebdomadaires. Appels informels quotidiens.	*« On a un point collectif toutes les semaines et un point individuel toutes les semaines. Et on s'appelle tous les jours, c'est quotidien le lien et c'est très satisfaisant. »*
Engagement des membres de l'équipe	Baisse d'investissement et de motivation des nouvelles recrues.	*« J'ai senti moins d'implication pour les alternants […] j'ai peur de les perdre et je pense que j'ai perdu quelques-uns en motivation, si vous voulez. […] J'en ai une qui est arrivée en septembre et donc je ne l'ai jamais vu quoi, je l'ai vu en septembre et depuis elle est à distance tout le temps quoi, donc pour elle c'est super chaud quoi, c'est super compliqué. »*

Préconisations	Entreprise : instaurer un rythme de travail hybride. Managers : confiance, disponibilité, écoute et suivi. Collaborateur : organisation du télétravail, prise d'initiative et communication.	*« Bah revenir sur site une fois par semaine haha au moins. […] L'organisation qui plairait à tout le monde c'est deux ou trois jours sur site ou télétravail, enfin vous voyez, moitié moitié ».* *« Confiance, disponibilité, écoute et euh contrôle. […] Mais contrôle plus sur le fait que : est-ce que ça marche, est-ce qu'il y arrive, est-ce qu'il ne se noie pas, est-ce que justement il arrive à gérer vie professionnelle/vie privée, et est-ce que même à distance il fait ses résultats. »* *« Organiser sa journée de travail comme si on était sur site […] Hum ne pas hésiter à questionner et solliciter son manager, à envoyer des Link, à partager et alerter dès que ça ne va pas. »*

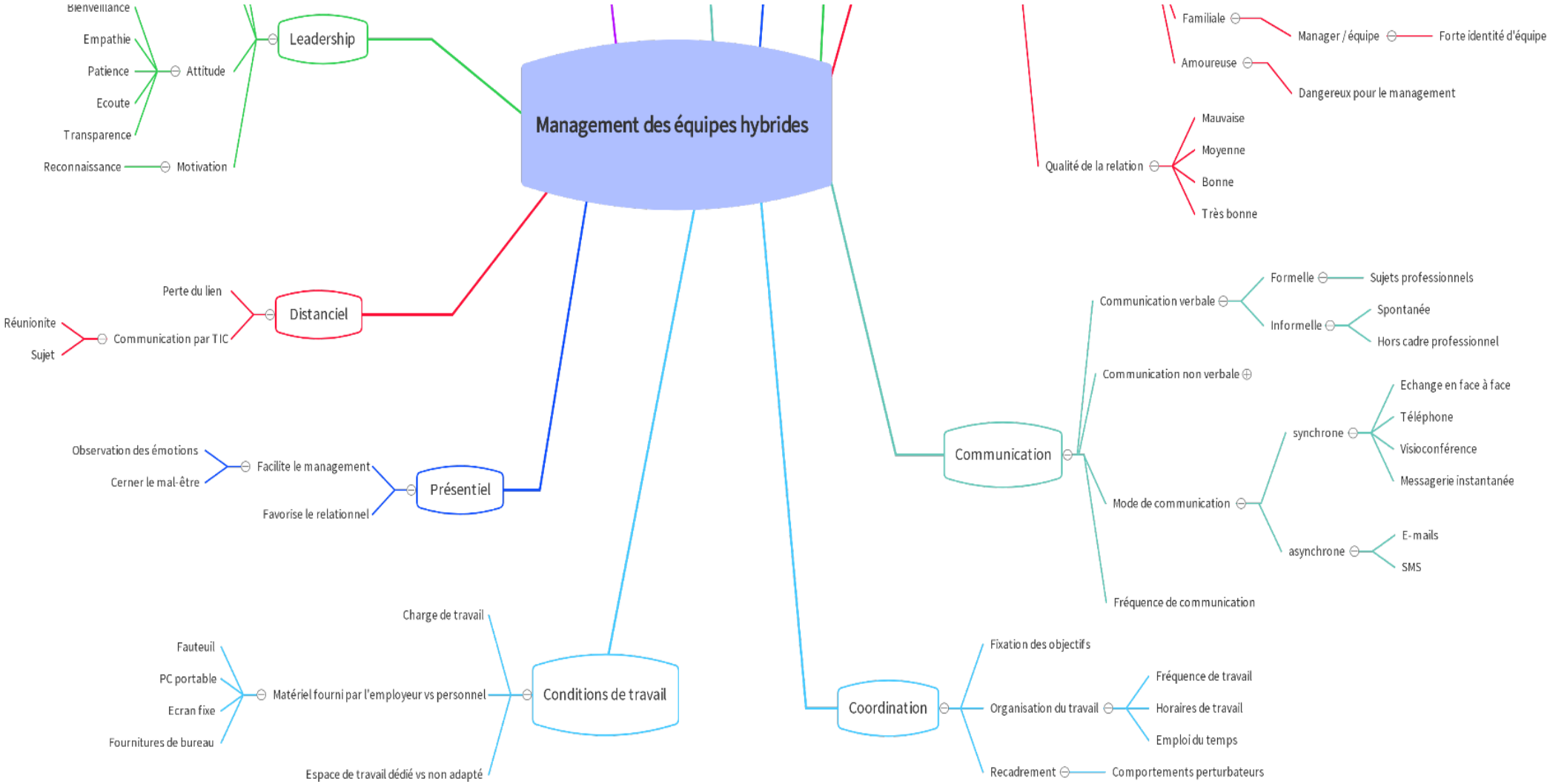
3.1.3. Cartes cognitives

Toujours dans une optique de synthétisation et de structuration de la masse d'informations recueillies, nous avons opté pour une représentation graphique des thématiques relevées dans nos entretiens, ainsi que des connexions qu'il pouvait y avoir entre elles. Notre objectif étant de rendre nos idées plus claires, saillantes et visuelles au travers des cartes cognitives « *mind mapping* ». L'utilisation d'une carte cognitive est essentielle puisqu'elle représente un schéma, un modèle mental ou une théorie, composée *« de concepts et de liens unissant certains d'entre eux et représentant la pensée d'un individu ou d'un groupe à propos d'un objet plus ou moins général, dont le contexte est plus ou moins précisé et dans lequel le sujet est plus ou moins engagé »* (Cossette, 2008, p 259). Désignant soit des variables ou des construits, les concepts sont généralement reliés entre eux par des liens de causalité. Considérée comme une représentation des croyances d'une personne concernant un domaine particulier (1976), la carte cognitive est une structure épistémologique qui nous guide, en tant que chercheur, dans notre appréhension des événements présents, passés ou futurs.

Nous avons eu recours à **l'outil GitMind** pour réaliser ces cartes mentales. Cette construction heuristique nous a permis de créer des liens de causalité afin de donner de la valeur explicative à nos données. Concrètement, nous avons procédé par la création de nœuds principaux, qui représentent les grandes thématiques ressortant de notre codage manuel. En les subdivisant en sous-catégories, nous avons développé des chemins en ajoutant des nœuds. Enfin, des nœuds finaux se rapprochant le plus des verbatims, et donc du discours des acteurs de l'étude, ont émergé. La **Figure 27** présente un exemple de carte mentale sur le management hybride.

Figure 27 : Carte cognitive GitMind - management des équipes hybrides (collecte de janvier à mai 2022)




Management des équipes hybrides
Leadership
Bienveillance
Empathie
Patience
Ecoute
Transparence
Attitude
Reconnaissance
Motivation
Distanciel
Perte du lien
Réunionite
Sujet
Communication par TIC
Présentiel
Facilite le management
Observation des émotions
Cerner le mal-être
Favorise le relationnel
Conditions de travail
Charge de travail
Fauteuil
PC portable
Ecran fixe
Fournitures de bureau
Matériel fourni par l'employeur vs personnel
Espace de travail dédié vs non adapté
Coordination
Fixation des objectifs
Organisation du travail
Fréquence de travail
Horaires de travail
Emploi du temps
Recadrement
Comportements perturbateurs
Communication
Communication verbale
Formelle
Sujets professionnels
Informelle
Spontanée
Hors cadre professionnel
Communication non verbale
Mode de communication
synchrone
Echange en face à face
Téléphone
Visioconférence
Messagerie instantanée
asynchrone
E-mails
SMS
Fréquence de communication
Familiale
Manager / équipe
Forte identité d'équipe
Amoureuse
Dangereux pour le management
Qualité de la relation
Mauvaise
Moyenne
Bonne
Très bonne

3.2. Thématisation et codage des entretiens

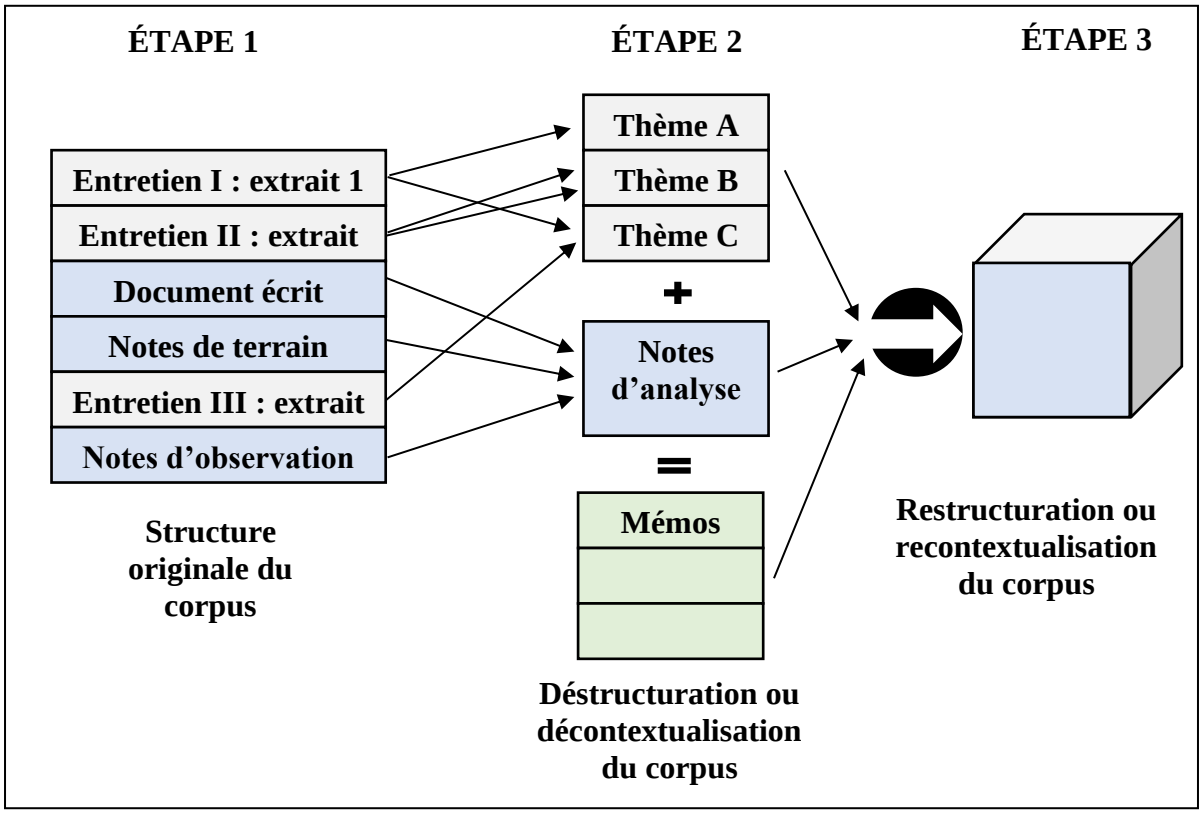
Selon Huberman et Miles (1991), la difficulté et en même temps la richesse de la recherche qualitative consiste à travailler avec des mots et non des chiffres. Ces mots apparaissent plus denses et peuvent véhiculer plusieurs sens. En réalisant une étude qualitative, nous arrivons très rapidement à une surcharge de mots puisque les retranscriptions atteignent un nombre de pages important. Par exemple, nos **quatre-vingt-quatre (84) entretiens totalisent environ neuf-cent pages (900) de retranscription**. Afin de mieux gérer cette quantité de texte, il est plus simple de coder et catégoriser des segments de texte correspondant à une phrase ou à un paragraphe, notamment en vue d'une classification (Huberman et Miles, 1991, p.96). En l'occurrence, dans cette partie, nous expliquons de façon détaillée notre méthode de codage des entretiens.

La thématisation est une étape centrale dans le cadre de l'analyse de contenu thématique. Elle consiste à relever une série de courtes expressions (thèmes) qui font ressortir les principales idées d'un document (Paillé et Mucchielli, 2021). Il s'agit alors du processus de codage qui vise à découper le contenu d'un texte ou d'un discours en unités d'analyse (mots, phrases, thèmes) et à les intégrer au sein de catégories préétablies en fonction de l'objet de la recherche (Blanc, Drucker-Godard et Ehlinger, 2014). **Nous avons recueilli quatre-vingt-quatre entretiens semi-directifs tout au long de cette thèse doctorale. Nous avons procédé par un codage manuel pour nos 55 premiers entretiens collectés sur les phases exploratoire et de focalisation. Pour coder nos corpus de texte, nous avons d'abord repéré les thèmes récurrents, puis nous avons catégorisé des phrases dans chacune des thématiques, en fonction du sens donné par les acteurs ainsi que de notre interprétation compréhensive. L'objectif de ce travail minutieux était de faire ressortir des éléments relatifs à nos questionnements de recherche, tout en identifiant l'apparition de nouvelles modalités visant une meilleure compréhension de notre objet de recherche. Toutefois, lors de la réalisation des vingt-neuf derniers entretiens sur la phase de validation, nous avons été confrontés à un corpus final volumineux. En effet, dans ces circonstances, le travail sur un logiciel bureautique du type Word ou Excel devient vite laborieux, encombrant voire inexploitable. Pour cette raison, nous avons fait le choix de doubler notre codage en transposant nos retranscriptions dans un logiciel d'analyse des données qualitatives.**

Nous avons eu recours au logiciel Nvivo (version release 1.6.1) puisqu'il permet de réaliser une analyse informatisée de contenu thématique (Paillé et Mucchielli, 2021). L'analyse par le logiciel relève d'une démarche de décontextualisation et de recontextualisation du corpus (Tesch, 1990). Décontextualiser un corpus désigne le fait d'extraire une partie du texte pour le

rendre sémantiquement indépendant et ainsi créer des catégories ou des thèmes regroupant l'ensemble des extraits traitant d'un même sujet. Ce sujet est appelé « code ». Recontextualiser consiste à amalgamer les différents codes ou catégories préalablement décontextualisés pour en déduire des interprétations intelligibles et porteuses de sens. C'est donc ce processus, illustré en trois étapes dans la **Figure 28**, que nous avons appliqué afin de mener à bien nos analyses.

Figure 28 : Représentation du principe de déstructuration-restructuration d'un corpus



Adapté de Deschenaux (2007).

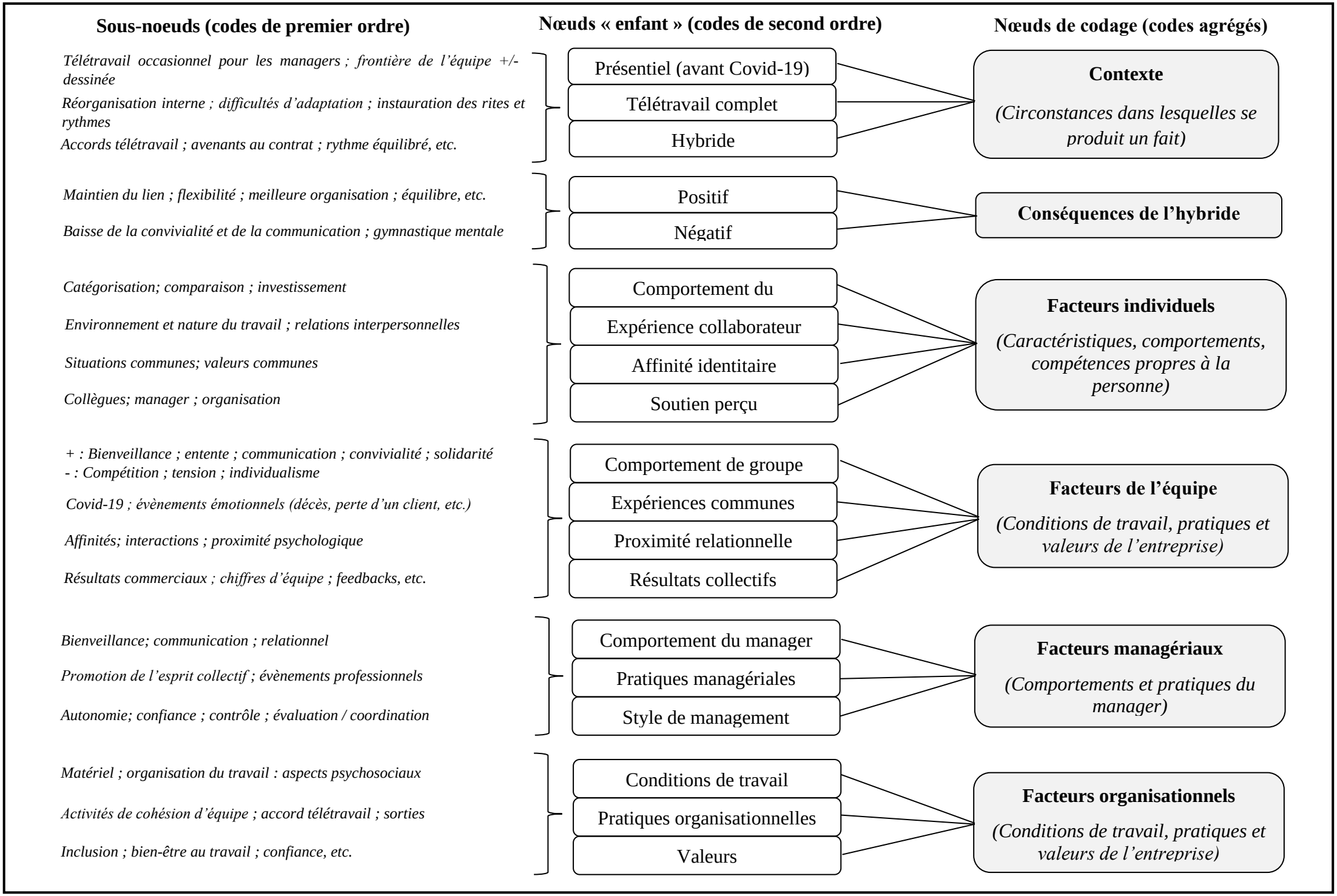
Pour faciliter l'organisation de nos données, nous nous sommes appuyés sur la représentation Gioia et Chittipedi (1991). Nous avons déterminé des codes de premier ordre, se rapprochant le plus de nos données de terrain. Ces codes reprennent donc les descriptions, interprétations ainsi que les observations significatives de nos répondants. Après cela, nous sommes passés à une analyse un peu plus théorique afin d'élaborer nos codes de second ordre pour organiser nos données de premier ordre. Cette étape est essentielle puisqu'elle nous a permis de fournir des informations intéressantes allant au-delà de notre étude de terrain. La **Figure 29** représente l'arborescence d'un codage Nvivo effectué sur les entretiens de la collecte réalisée lors de la phase de focalisation (2022).

Arrivé au stade où les nouvelles unités d'analyse pouvaient être classées dans des catégories existantes (Miles et Huberman, 2014), nous avons arrêté notre codage puisque notre analyse est parvenue à saturation.

Après avoir exploité puis thématisé et codé nos entretiens, notre but était de faire émerger mais également donner du sens à nos données en faisant le lien avec la théorie. Par conséquent, nous sommes montés en abstraction en passant de notre cadre empirique au cadre théorique (Angot et Milano, 2007). Enfin, la dernière étape de l'analyse qualitative consiste à traiter les résultats de manière qualitative en les interprétant.

Selon Strauss et Corbin (1994, p. 42), le chercheur est doté d'une sensibilité théorique qui lui permet d'analyser et d'interpréter les résultats de manière qualitative. Ainsi, il est en possession d'une perspicacité de qualité, d'une capacité à donner du sens aux données, à comprendre ainsi qu'à séparer les éléments pertinents de ceux qui ne le sont pas. Nous nous sommes appuyés sur les recommandations de Miles et Huberman (2003) pour l'interprétation de nos entretiens. Dans un premier temps, nous avons **recherché la plausibilité** en faisant appel à notre intuition afin d'identifier les éléments qui cadrent bien notre recherche : il s'agit notamment des prises de notes réalisées durant les entretiens compréhensifs. Puis, nous avons **repéré les schémas, les thèmes et nous les avons regroupés** : il s'agit de l'étape de thématisation et de codage que nous avons réalisée en condensant nos données sous formes de catégories. Cette montée en abstraction nous a permis de transformer nos données brutes en concepts théoriques, représentant nos nœuds principaux. Ensuite, nous avons relié nos thématiques entre elles en précisant la nature de leur relation sous forme d'arborescence. Enfin, nous avons cherché une cohérence théorique de nos résultats, c'est-à-dire qu'au travers de notre démarche abductive, nous avons effectué des allers-retours récurrents entre nos données et la théorie afin de viser une meilleure compréhension de notre problématique et nos questions de recherche.

Figure 29 : Représentation de l'aborescence Nvivo – codage des entretiens de la collecte de 2022



L'analyse de contenu, les cartes cognitives et les fiches de synthèse ont été effectués tout au long des phases d'entretiens. Pour tenir compte de l'évolution des cas, une analyse longitudinale a été réalisée (**3.3**).

3.3. L'analyse longitudinale de cas

Nous aborderons dans un premier temps l'analyse processuelle (**3.3.1**). Puis, nous présenterons comment nous avons effectué l'analyse de nos données de processus grâce à la cartographie visuelle (**3.3.2**).

3.3.1. Une analyse processuelle

Selon Vandangeon-Derumez et Garreau (2014), l'analyse longitudinale s'intéresse au changement ou à la stabilité d'un phénomène, et vise à étudier les évolutions qui surviennent au cours du temps. Il est possible de classer ce type d'analyse en fonction de la vision que le chercheur porte sur le phénomène étudié et à l'image de celle que l'on peut porter sur l'organisation. Une première vision considère les processus comme nécessaires à la compréhension de la vie organisationnelle, et sont généralement réduits à des choses qui peuvent être décrites comme des variables. Puis, dans une seconde vision les processus sont considérés comme réels alors que les substances, entités et choses sont des abstractions conceptuelles secondaires. Le changement est alors considéré comme la condition de la vie organisationnelle et du phénomène.

Une typologie a été établie pour étudier les évolutions ou la stabilité d'un phénomène par Van de Ven et Poole (2005), que nous présentons dans le **Tableau 17**.

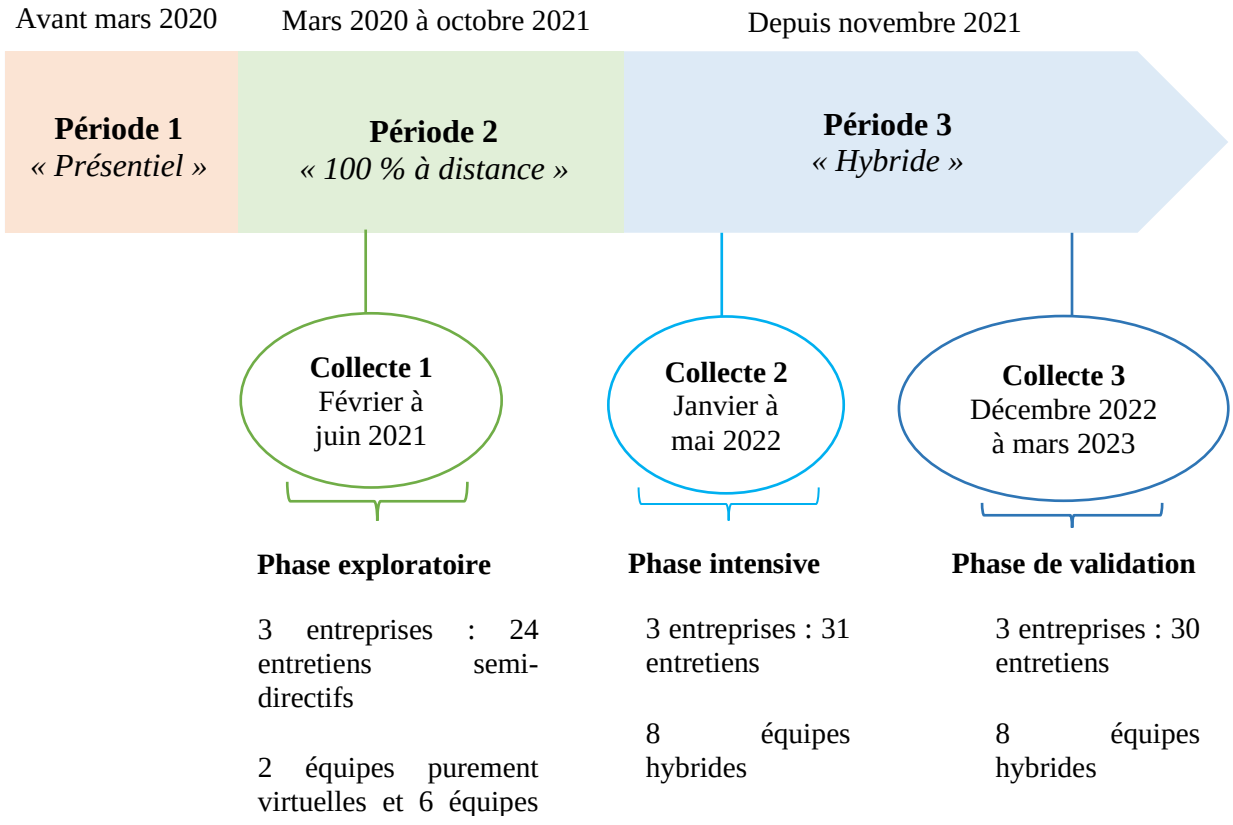
Tableau 17 : Typologie des approches visant l'étude des évolutions d'un phénomène

	Le phénomène vu comme un état	**Le phénomène vu comme un flux**
Analyse de la variance	Approche A : une analyse causale des variables indépendantes expliquant le changement d'un phénomène et cherchant à déterminer les causes de ce changement.	Approche D : un processus analysé par des méthodes quantitatives s'appuyant sur des séries d'événements.
Analyse du processus	Approche B : un processus relatant une séquence d'évènements, d'étapes ou de cycles dans le développement du phénomène.	Approche C : un processus « d'organizing » relatant une construction sociale du phénomène (émergence des actions et activités)

Adapté des travaux de Van de Ven et Poole (2005, p. 1387).

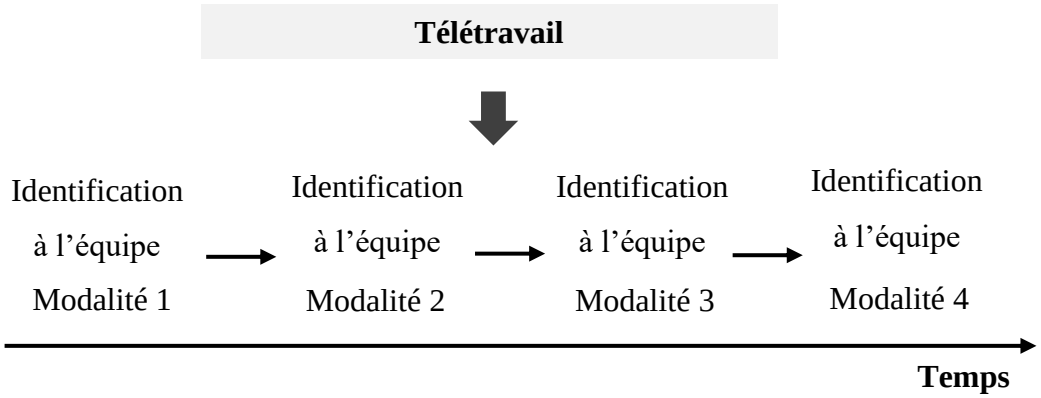
Dans le cadre d'une étude qualitative, il s'agit généralement d'une analyse processuelle et les deux approches utilisées sont la B lorsque le phénomène est vu comme un état et la C lorsqu'il est considéré comme un flux. Cette analyse processuelle vise la compréhension de l'enchaînement et des mécanismes d'évolution. Selon Pettigrew (1997), cela se réalise concrètement en réunissant trois grands ensembles : le contexte, les actions des individus et l'interconnexion temporelle entre ces actions. Dans le cadre de notre thèse, nous avons délimité trois périodes d'analyse sur lesquelles nous regardons en profondeur l'évolution du travail d'équipe, des relations interpersonnelles ainsi que du sentiment d'appartenance à l'équipe. Ces périodes sont présentées dans la **Figure 30**.

Figure 30: Phases temporelles et chronologiques de l'étude longitudinale



Notre objectif étant de comprendre comment et pourquoi la mise en place du télétravail influence le processus d'identification des collaborateurs à leur équipe dans le temps (**Figure 31**). Pour cela, nous prenons appui sur des modalités déjà établies dans la littérature afin de comprendre les mécanismes qui engendrent l'apparition de nouvelles modalités au fil du temps.

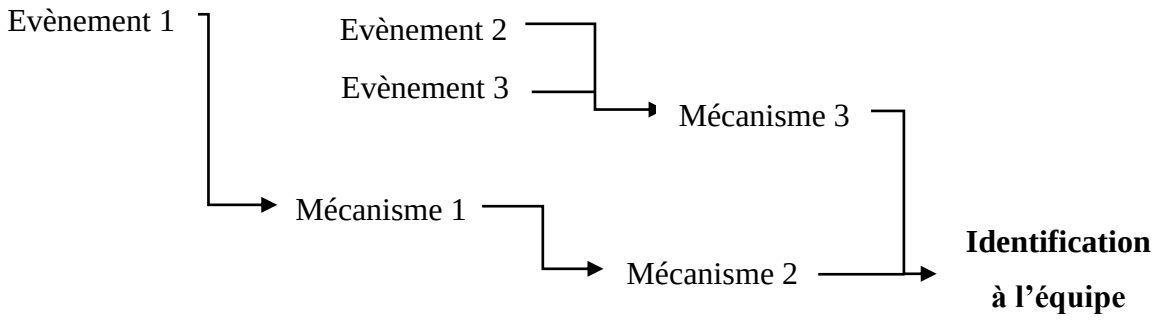
Figure 31 : Comprendre l'évolution du processus d'identification à l'équipe dans le temps



Adapté de Vandangeon-Derumez et Garreau (2014)

Nous cherchons également à étudier quels mécanismes et évènements temporels aboutissent à l'identification à une équipe ou à son renforcement. Pour cela, nous appuyons notre analyse longitudinale sur une grille telle que présentée dans la **Figure 32**.

Figure 32: Comprendre la construction ou le renforcement de l'identification à l'équipe dans le temps



Adapté de Vandangeon-Derumez et Garreau (2014)

3.3.2. La cartographie visuelle comme méthode d'analyse processuelle

Pour compléter notre analyse, nous avons choisi de suivre les recommandations de Van de Ven et Poole (1995) et de nous appuyer sur la proposition de Langley (1991). Il s'agit de la réalisation d'un schéma pouvant prendre différentes formes, et comportant une séquence linéaire de « phase » se déroulant dans le temps pour produire un résultat donné. Durant les phases de collecte de données, nous nous sommes efforcés de documenter de la manière la plus complète possible la séquence des différents évènements relatifs à l'évolution du télétravail et au processus d'identification. Cela a permis la réalisation d'une cartographie visuelle, qui

favorise une représentation simultanée d'un grand nombre de dimensions et facilite l'observation du processus dans le temps. Nous présentons dans la **Figure 33** un exemple de processus comportant l'évolution du télétravail, du travail d'équipe, de l'identification des individus, ainsi que du management au travers de trois périodes dans le temps : présentiel, distanciel et hybride. Nous avons utilisé plusieurs figures afin de pouvoir expliquer les différents événements identifiés dans l'équipe 1 de l'entreprise Mondial Assistance :

- **Rectangles à angles droits** : éléments factuels tels que la composition de l'équipe, le fonctionnement du collectif ou les comportements et attitudes des individus.

- **Rectangles à angles arrondis** : conséquences temporaires. Cela peut être un sentiment généré suite à évènement inédit ou à l'évolution de certaines caractéristiques individuelles, relatives à l'équipe ou à l'organisation dans son ensemble.

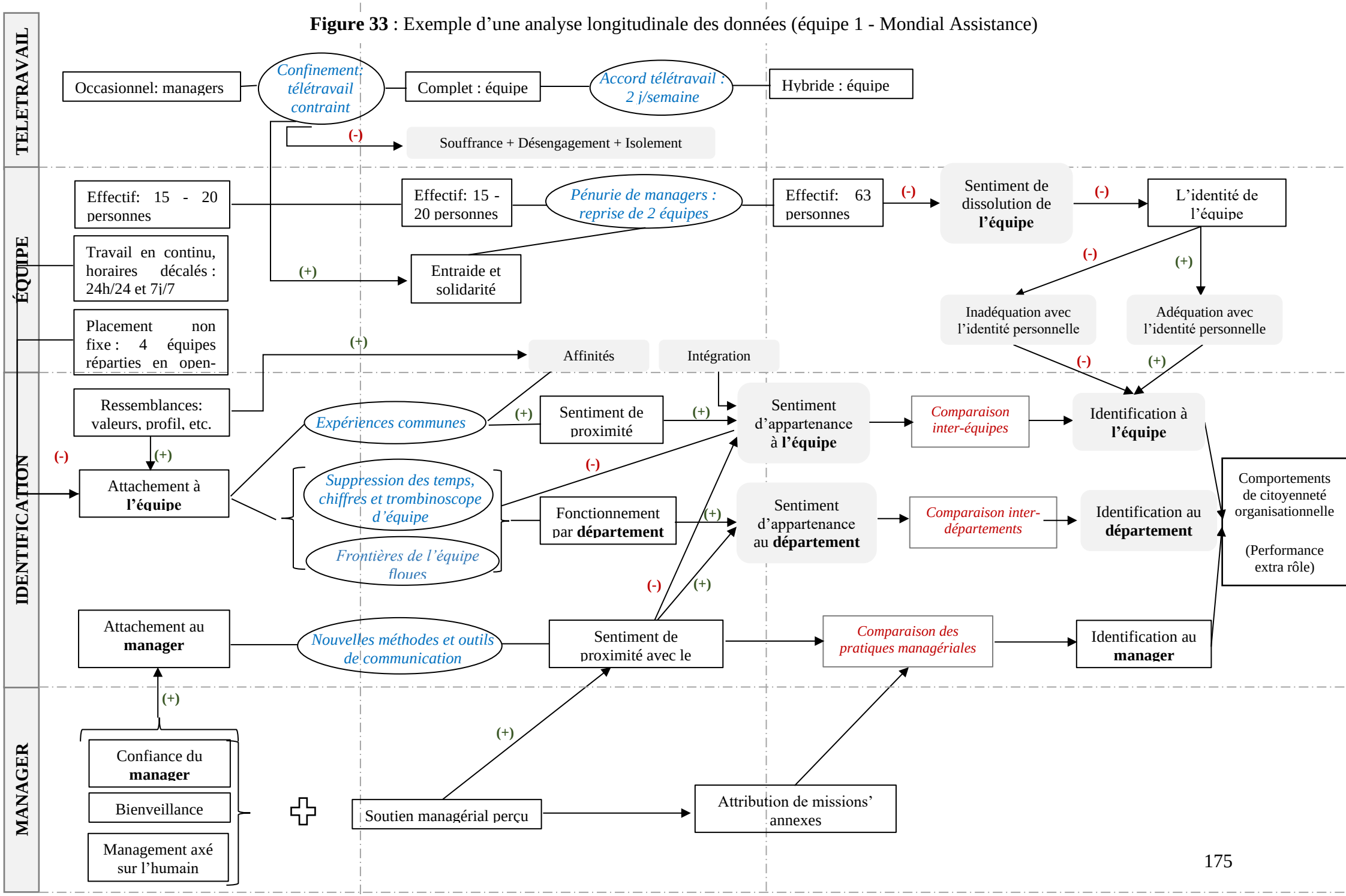
- **Ovales avec police bleue** : événements soudains, qui échappent généralement au contrôle des collaborateurs ou de l'organisation.

- **Rectangles à angles droit et police rouge** : processus d'auto-catégorisation des individus. Il s'agit de l'étape de comparaison de *l'in group* et de *l'out group*.

- **Signe « plus » de couleur verte** : relations positives induites.

- **Signe « moins » de couleur rouge** : relations négatives induites

Figure 33 : Exemple d'une analyse longitudinale des données (équipe 1 - Mondial Assistance)



Bien que l'analyse des données ait été réalisée au travers des outils reconnus scientifiquement, il convient de prendre en considération la fiabilité et la validité des connaissances produites (Miles et Huberman, 2003), s'agissant de la qualité et de la rigueur de notre recherche (**3.4**).

3.4. Fiabilité et validité de la recherche

En tant que chercheurs, nous sommes amenés à nous interroger sur la rigueur de notre recherche ainsi que sur son caractère ré-appropriable par nos pairs. De surcroît, notre recherche est interprétativiste, et donc par nature subjective, par conséquent conserver de la rigueur en essayant de décrypter des discours d'une telle nature n'est pas chose aisée. Pour garantir la rigueur de notre démarche scientifique, nous avons respecté le principe de contextualisation (Geertz, 1973), c'est-à-dire que nous avons effectué une description riche de nos cas. Puis, nous avons adopté le principe d'interaction, en écoutant attentivement et de manière empathique nos répondants en gage de respect (Lincoln et Guba, 1985). Cette posture nous a permis de recueillir des avis et ressentis spontanés et sincères, alors même que certains exprimaient des informations d'ordre personnelles, voire confidentielles. Cela nous a poussé à davantage de vigilance sur la subjectivité et l'interprétation des acteurs, notamment en respectant le principe de suspicion. Enfin, la rigueur de notre recherche repose sur le fait que nous avons scrupuleusement enregistré et retranscrit les entretiens en parallèle de nos prises de notes. Ces étapes nous ont permis de disposer de l'intégralité des discours, avec tout de même un risque de biais dû à la présence d'un dictaphone.

Outre ces différentes étapes adoptées, deux critères doivent être pris en considération pour conduire une recherche rigoureuse : la validité ainsi que la fiabilité. La question de la validité et de la fiabilité a longtemps concerné les recherches quantitatives, toutefois, elles sont également nécessaires dans le cadre des recherches qualitatives puisqu'elles illustrent leur transparence et qualité (Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier, 2014).

La validité de la recherche renvoie à *« la préoccupation du chercheur de produire des résultats qui contribuent à mieux comprendre une réalité, un phénomène »* (Hlady Rispail, 2002, p.101). Elle consiste à s'assurer de *« la pertinence et de la rigueur des résultats et évaluer le niveau de généralisation de ces résultats »* (Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier, 2014, p. 298). Dans cette logique, les questions de recherches formulées doivent s'appuyer sur une méthodologie adéquate. Or, les recherches fondées sur des études de cas qualitatives, au travers d'entretiens peuvent véhiculer des résultats non valides du fait de la subjectivité de l'interaction entre le chercheur et le répondant (Gawitz, 2001). En effet, selon Drucker-Godard, Ehlinger et

Grenier (2014, p. 311), cela pose problème car *« il est difficile d'appréhender si l'instrument mesure de façon exacte ce qu'il est censé mesurer. Le fait que les questions posées concernent le problème étudié ne suffit pas pour assurer la validité de l'entretien »*. Trois types de validité ont été relevés dans la littérature : la validité de construit, la validité interne et la validité externe (Yin, 2018). Puis, **la fiabilité de la recherche qualitative** repose sur *« la capacité et l'honnêteté du chercheur à décrire très concrètement le processus entier de sa recherche, en particulier dans les phases relatives à la condensation et l'analyse des données collectées »* (Thiétart et al., 2014, p.318).

Nous présentons dans le **Tableau 18** les notions de validité et de fiabilité, la méthodologie recommandée dans le cadre d'une étude de cas qualitative ainsi que les méthodes mobilisées dans le cadre de notre thèse.

Tableau 18 : Validité et fiabilité des études de cas qualitatives

Validité et fiabilité	Définition et méthodologie recommandée pour les études de cas	Méthodes déployées dans notre thèse
Validité de la recherche		
Validité du construit	*« Degré auquel une opérationnalisation permet de mesurer le concept qu'elle est supposée représenter »* (Ducker-Godard, Ehlinger et Grenier, 2014, p.300). Le concept est alors réduit en une série de variables d'opérationnalisation ou de mesure (ex : chiffres d'affaires ou nombre d'employés dans une organisation). Cette validité passe par une utilisation de différentes sources de données et nécessite également une présentation des résultats aux répondants dans l'objectif d'avoir leurs retours (Hlady Rispail, 2002 ; Yin, 2018).	En complément des entretiens semi-directifs réalisés, nous avons recouru à deux outils : un graphique permettant à chaque répondant d'évaluer, sur une échelle de 1 à 10, son sentiment d'appartenance à son équipe de travail sur les trois périodes : présentiel, distanciel et hybride. Puis, un questionnaire semi-ouvert en insérant des échelles de mesures existantes et déjà validées, de l'identification à l'équipe. Par ailleurs, nous transmis aux répondants la retranscription de nos échanges afin de nous assurer que les propos étaient fidèles et conformes à leurs pensées. De ce fait, nous avons pu réduire une limite de l'entretien renvoyant au fait que les discours pouvaient être dépendants du temps et du contexte de l'échange.

Validité interne	*« S'assure de la pertinence et de la cohérence interne des résultats générés par l'étude »* (Ducker-Godard, Ehlinger et Grenier, 2014, p.312). Yin (2018) recommande un test des hypothèses rivales et une comparaison des schémas empiriques avec des propositions théoriques. Il est essentiel d'être transparent dans la description de l'analyse des données. Enfin, il est recommandé de rendre solide son recueil de données à travers la recherche d'une saturation empirique.	À travers l'abduction, nous avons effectué des allers-retours entre la théorie et le terrain. Cela nous a permis de délimiter trois phases de recherche : exploratoire, focalisation et validation induisant chacune une période de collecte empirique. Nous avons arrêté ces collectes lorsque la réalisation d'entretiens supplémentaires n'apportait plus d'informations nouvelles ou différentes pour répondre à notre problématique. En outre, nous avons veillé à présenter régulièrement l'avancée de nos travaux devant des chercheurs thèse lors des manifestations scientifiques, réunions de laboratoire et points de thèse.
Validité externe	*« Examine les possibilités ainsi que les conditions de généralisation et de réappropriation des résultats d'une recherche »* (Ducker-Godard, Ehlinger et Grenier, 2014, p.312). Eisenhardt (1989) ainsi que Guba et Lincoln (1985) estiment recommandent de recourir à plusieurs études de cas pour faire varier les caractéristiques contextuelles d'une recherche qualitative. Une réplication de cas est nécessaire pour atteindre la généralisation théorique et littérale (Yin, 2018).	Nous nous sommes intéressés aux membres de huit équipes hybrides, appartenant à trois organisations du tertiaire. En mobilisant une étude de cas multiple et enchâssés, nous avons tenu compte à la fois du caractère unique de la situation de chaque cas mais également des caractéristiques communes à tous les cas. Notre objectif étant finalement de vérifier la réplication des résultats.
Fiabilité de la recherche		
Fiabilité	Démontre que *« les différentes opérations de la recherche pourraient être répétées par un autre chercheur ou à un autre moment avec le(s) même(s) résultat(s) »* (Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier, 2014, p. 298). Le chercheur transmet avec attention les informations méthodologiques et émet une description minutieuse des différentes étapes : choix du terrain, recueil et analyse des données, moyens de contrôler l'influence du	Nous avons explicité de manière transparente notre processus méthodologique ainsi que les outils d'analyse et de traitement de données mobilisés. L'objectif étant de permettre une reproductibilité de notre recherche par un autre chercheur. Par ailleurs, nous avons veillé à présenter nos cas en précisant l'historique du télétravail ainsi que l'évolution du sentiment d'appartenance dans le temps. Puis, nos données ont été codées afin de garantir pour des raisons de confidentialités mais également

	chercheur sur le terrain. Trois étapes permettent d'assurer une bonne fiabilité d'une étude de cas (Langley, 1999) : (1) rédiger une chronologie précise de la narration du cas ; (2) coder cette narration ; et (3) identifier les récurrences analytiques permettant la validation des hypothèses de recherche ou la construction des propositions de recherche.	d'organisation. Enfin, nous avons illustrer chacun de nos résultats découlant de l'analyse de données, par des verbatims tirés des entretiens.

Synthèse de la Section 2

Notre collecte de données longitudinales s'est faite à travers trois phases : exploratoire, de focalisation et de validation. Nous avons procédé à un échantillonnage théorique et par contraste-saturation. Notre objectif étant de viser une représentativité de la population étudiée. Nous avons alors collecté quatre-vingt-quatre entretiens semi-directifs et avons arrêté une fois que nous avons atteint la saturation empirique. Cette collecte a été réalisée à partir d'un guide d'entretien avec des thématiques délimitées grâces à nos lectures théoriques et le contexte dans lequel évoluait le monde professionnel. Un questionnaire semi-ouvert a été administré en ligne à vingt-huit membres d'équipes pour compléter les entretiens de la troisième phase de collecte.

Une analyse de contenu a été mobilisée pour trouver des explications aux divers évènements qui se sont produits. Nous avons déterminé si les le discours des répondants évoluaient au fil du temps ou s'ils changeaient progressivement à mesure que la situation de télétravail évolue. Puis, nous avons analysé les données entre les différents répondants afin de trouver des modèles significatifs de convergence ou de divergence. Dans l'ensemble, cette méthodologie a été conçue non pas pour confirmer ou réfuter des hypothèses, mais plutôt pour fournir une description détaillée des évènements, et aussi permettre une autre « façon de voir » l'évolution de l'identification à l'équipe. Enfin, nous avons adopté une analyse processuelle afin de faire ressortir le caractère longitudinal de nos données. Cette analyse des données de processus s'est accompagnée d'une cartographie visuelle favorisant une meilleure compréhension du déroulé des évènements dans chaque équipe étudiée.

Nous avons été vigilants tout au long de notre démarche méthodologique, de ce fait, nous nous sommes assurés de mobiliser des techniques rendant notre approche fiable et valide scientifiquement.

Conclusion du Chapitre 3

Ce chapitre nous a permis de poser la méthodologie globale de notre recherche dans l'objectif de répondre à nos questions de recherche. Dans cette optique, il nous est apparu pertinent de commencer la rédaction de cette partie en clarifiant l'objectif de notre recherche, de présenter notre parcours en tant que chercheur, puis de rappeler notre problématique principale ainsi que les différentes questions qui ont guidé notre recherche.

Puis, nous avons présenté notre positionnement épistémologique, reposant sur le paradigme interprétativiste. Pour suivre, nous avons expliqué notre choix de nous inscrire dans une démarche compréhensive avec un raisonnement abductif illustrant nos nombreux va-et-vient entre le matériau empirique et la théorie. Enfin, nous avons mobilisé la méthode qualitative au travers d'une étude de cas longitudinale. Nous avons principalement conduit des entretiens semi-directifs, complétés par un questionnaire semi-ouvert visant à rendre notre recherche d'autant plus rigoureuse et ainsi réduire le biais de la subjectivité.

Enfin, nous avons expliqué notre stratégie d'accès au terrain, s'agissant précisément de la collecte des données : méthode et outils. Puis, des différentes étapes du traitement et de l'analyse des données. Nous avons respecté les trois phases nécessaires à l'analyse des données : la condensation, la présentation et l'élaboration / la vérification des données. Effectivement, nous avons condensé nos données en les triant et en les organisant de sorte à pouvoir en tirer des conclusions finales. Par ailleurs, nous avons eu recours au texte narratif pour rendre compte des ressentis des personnes interrogées, puis nous avons utilisé différents types de schémas (tableaux, graphiques, cartes mentales, etc.) dans l'objectif de simplifier la compréhension et l'assimilation des informations. Enfin, nous nous sommes assurés de la fiabilité et de la validité de nos données tout au long de notre recherche.

Nous allons maintenant aborder l'étude exploratoire réalisée auprès des équipes dispersées par le télétravail **(Chapitre 4).**

Chapitre 4 : Étude exploratoire : le fonctionnement des équipes dispersées par le télétravail

> *« Explorer en management consiste à découvrir et approfondir une structure ou un fonctionnement pour servir deux grands objectifs : la recherche de l'explication (et de la prédiction) ainsi que la recherche d'une compréhension » (Charreire et Durieux, 2014, p. 78).*

Ce **Chapitre 4** introduit le début de notre recherche empirique. Nous avons commencé notre thèse en octobre 2020 dans un contexte d'adoption massive du télétravail par les organisations, principalement en réponse aux contraintes sanitaires. Il nous a semblé pertinent de commencer notre étude par une exploration afin de comprendre le fonctionnement des équipes dispersées par le télétravail et d'identifier les problématiques récurrentes au travail d'équipe.

Après l'élaboration de notre guide d'entretien, nous avons rapidement réussi à entrer en contact avec trois entreprises de prestation de service : Staphyt, O3 Experts et Denki[5]. Notre objectif était d'interroger à la fois les équipes qui avaient l'habitude de télétravailler et celles qui ont nouvellement expérimenté cette pratique lors de la crise de la Covid-19. De ce fait, nous avons sollicité un total de huit équipes dispersées à la fois physiquement et géographiquement, comprenant deux équipes entièrement virtuelles et six équipes hybrides.

Premièrement, nous présenterons les terrains de notre étude exploratoire, tout en rappelant brièvement la méthodologie de notre approche, dans la veine de l'opportunisme méthodique (**Section 1**). Puis, nous présenterons les résultats que nous avons obtenus lors de cette première phase de terrain, qui confirment l'intensification des effets du télétravail déjà documentés dans la littérature antérieure à la crise de la Covid-19 (**Section 2**).

[5] Nom fictif attribué à l'entreprise afin de préserver son anonymat.

Plan du Chapitre 4

Étude exploratoire : le fonctionnement des équipes dispersées par le télétravail

Section 1 : Contexte de l'étude exploratoire et présentation des terrains étudiés 183

Section 2 : Résultats de l'étude exploratoire 189

1. Une transformation organisationnelle et managériale par le télétravail 189

1.1. Les effets d'un télétravail ancré dans les habitudes des équipes entièrement virtuelles avant mars 2020. 190

1.2. Un télétravail contraint dans les équipes nouvellement hybrides depuis mars 2020 192

2. Un sentiment de perte de repères et du lien social dans les équipes nouvellement hybrides depuis mars 2020 196

2.1. Deux représentations différentes des relations interpersonnelles au sein des équipes 196

2.2. Un éclatement des collectifs de travail et délitement du sentiment d'appartenance 197

3. Discussion des résultats exploratoires 200

Synthèse de la Section 2 203

Conclusion du Chapitre 4 204

Section 1 : Contexte de l'étude exploratoire et présentation des terrains étudiés

> *« Il y a toujours dans une crise la possibilité de changer, de s'ouvrir à autre chose, d'en comprendre les causes et d'essayer d'en tirer les conséquences. Il s'agit en effet d'une prise de conscience qui permet de vivre autrement, tant au niveau individuel que collectif »* (Frédéric Lenoir, 2020).

La généralisation du télétravail pendant la crise de la Covid-19 a suscité notre curiosité sur le cadre réglementaire de cette pratique, la capacité des acteurs à s'adapter et à créer de nouvelles règles collectives et organisationnelles. Nous nous sommes également intéressés aux effets du télétravail sur les travailleurs. Afin d'obtenir des réponses à ces interrogations, nous avons mené une enquête auprès de huit équipes : deux équipes virtuelles de l'organisation Staphyt, trois équipes hybrides d'O3 Experts et trois équipes hybrides de Denki. Toutefois, les mesures sanitaires rigoureuses se sont révélées être de vraies contraintes pour accéder physiquement au terrain. Nous nous sommes adaptés à la situation en conduisant nos entretiens en visioconférence ou par appel téléphonique. À notre grand regret, nous n'avons pu conduire que deux séances d'observations non participantes auprès d'une équipe hybride, qui nous a simplement permis de mieux comprendre l'organisation et les missions de l'équipe et des collaborateurs qui étaient présents sur site ce jour-là.

Nous présenterons les trois entreprises dans lesquelles nous avons effectué notre enquête exploratoire en exposant l'historique ainsi que les conditions de télétravail au sein des équipes. Pour une meilleure compréhension de nos résultats, nous les présenterons systématiquement par organisation. Au total, nous avons interrogé vingt-quatre personnes, dont huit managers et seize employés travaillant dans des domaines variés tels que l'agro-science, l'administration et la comptabilité, ainsi que la vente d'électricité. Le **Tableau 19** récapitule les caractéristiques des personnes interrogées lors de cette étude exploratoire. Les informations relatives à l'identité des participants ont été anonymisées pour des raisons de confidentialité. Nous avons attribué des codes spécifiques à chacun d'entre eux : le code **EXP-ST-E1-RE1** est attribué au responsable de **l'équipe 1** de Staphyt, ayant été interrogé en première position lors de cette phase exploratoire.

Un télétravail ancré dans les habitudes de Staphyt

Avec un chiffre d'affaires de 44,7 millions d'euros en 2021, Staphyt est une entreprise familiale de prestation de service occupant une position de leader dans le domaine des agro-sciences et du conseil réglementaire. L'entreprise est présente dans une quinzaine de pays à travers le monde et collabore avec de grandes firmes phytosanitaires. Staphyt est chargée de la réalisation d'études de terrain permettant d'homologuer des produits à l'échelle européenne. Deux équipes de la Business Unit Safety Evaluation, dont les missions consistent à mener des études sur les résidus, ont été interrogées : elles comportent chacune moins de quinze salariés localisés dans toute l'Europe. La première équipe est composée de responsables techniques et de personnes affiliées au laboratoire de transformation gérant l'ensemble des études : tests, récolte des essais et analyse. La deuxième regroupe les salariés de l'assurance qualité chargés de l'audit, du contrôle et de la vérification des procédures.

Le télétravail a toujours existé sous différentes formes dans cette entreprise, en raison de la nature internationale des équipes. Les membres sont localisés dans différents pays (France, Espagne, Allemagne, Autriche, Italie, Hongrie et Pologne) et travaillent pleinement à distance, à partir de leur domicile ou d'espaces de travail dédiés. La pandémie n'a simplement fait qu'encourager la réalisation du travail au domicile des salariés. Staphyt prend en considération les spécificités de chaque pays en attribuant une marge de manœuvre importante à ses collaborateurs. Par conséquent, les journées en télétravail étaient organisées en toute liberté. En effet, la législation et le droit du travail diffèrent d'un pays à l'autre, rendant plus complexe la communication et les projets collectifs. En outre, un ensemble complet d'outils comportant à la fois des équipements de bureau : ordinateurs, imprimantes, scanners et téléphones portables ainsi que des plateformes comme Google Meet, Hangouts, Gmail, Outlook, WhatsApp, Teams, Skype, étaient mis à disposition des membres de l'équipe. Fournis par l'employeur, ces outils permettent aux collaborateurs d'interagir les uns avec les autres dans l'objectif de partager des informations relatives à leurs missions. Néanmoins, ces outils présentent certaines limites, s'agissant des pannes, des problèmes de connexion internet et de réseau mobile, ainsi qu'une performance insuffisante des ordinateurs.

Le management était fondé sur la confiance et la responsabilisation des collaborateurs. Toutefois, le contrôle n'était pas exclu dans ces équipes et était principalement effectué au travers d'une plateforme numérique. Les temps d'échange collectif étaient rares et la communication s'effectuait principalement par mail, de manière formelle. Enfin, des difficultés concernant la coordination, l'organisation du travail ainsi que la formation du personnel étaient considérables dans ces équipes.

Le télétravail, une pratique nouvellement expérimentée chez O3 Experts

Engagée dans une stratégie RSE avec un fort axe Ressources Humaines, O3 Experts est spécialisée dans les services administratifs numériques. Elle mobilise de nouveaux processus qui favorisent l'inclusion durable et de qualité, comme le visio-travail. Par ailleurs, l'entreprise propose des solutions innovantes et personnalisées visant à répondre aux besoins administratifs ainsi qu'un accompagnement dans la mise en place d'une politique de handicap dans les entreprises. Trois équipes ont été interrogées dans cette entreprise, comportant chacune moins de dix salariés localisés en France. La première équipe s'occupe de la vérification et du contrôle de dossiers des différents clients. La deuxième est chargée de la mise à jour d'un catalogue de pièces de train à commander. Enfin, la dernière équipe traite le courrier des assurés et archive divers documents administratifs : fiches de paie, relevés de complémentaires santé, etc.

Avant la crise sanitaire, le télétravail n'était principalement effectué que par les managers, à un rythme modéré d'un jour par semaine et sur la base du volontariat, ou par les collaborateurs dans des situations exceptionnelles. Cette crise a confronté l'ensemble des équipes au télétravail pour la première fois lors du confinement de mars 2020, notamment par l'alternance entre le présentiel et le distanciel. Par ailleurs, il n'y a pas eu de changement spécifique concernant l'organisation, les horaires de travail et la nature de l'activité ainsi que des missions. L'employeur a fourni la majorité des outils pour permettre aux collaborateurs de télétravailler. Ces outils sont à la fois tangibles : ordinateurs portables, écrans fixes, fauteuils ergonomiques, webcams, téléphones professionnels et personnels, clé 4G) et intangibles, s'agissant des plateformes de communication et d'exécution des tâches (Discord, Go to meeting, Zoom) ainsi que des plateformes clientes telles qu'Horizon. Ils visent à maintenir le lien à distance ainsi que le contexte visuel lors des visioconférences. Discord par exemple a permis de partager des informations et des moments de convivialité virtuels tels que les anniversaires et autres évènements. Cependant, ces outils présentent des limites puisque les collaborateurs ont indiqué avoir rencontré des difficultés relatives à leur fonctionnement.

La confiance et la responsabilisation sont au cœur du management dans ces équipes. En plus des réunions collectives réalisées au minimum une fois et au maximum trois par semaine, un accompagnement individuel est proposé aux membres d'équipes sur demande. Des formations étaient également proposées pour favoriser la montée en compétences des collaborateurs. Enfin, dans un objectif d'inclusion, l'avis de ces derniers sont pris en considérations dans les décisions concernant le collectif de travail.

Un télétravail contraint dans l'entreprise Denki

Denki est un grand groupe spécialisé dans la production, le transport et la fourniture d'électricité. Dans le cadre de cette recherche, nous sommes intéressés au département A de cette entreprise. Ce service est responsable de la relation client, de la facturation et du recouvrement. Trois équipes de ce département ont été interrogées et elles comportent moins de quinze salariés localisés en France. La première équipe est constituée de vendeurs/commerciaux en ligne ou se déplaçant chez les clients. Ils ont pour missions de faire la promotion et la vente des services de l'entreprise. La deuxième regroupe des conseillers clientèle qui traitent et répondent aux demandes des particuliers. Enfin, la troisième équipe assure les objectifs commerciaux relatifs au marché d'affaires.

Le télétravail n'était destiné qu'aux responsables d'équipe qui le souhaitaient à hauteur d'une journée par semaine. La pandémie a étendu cette possibilité d'effectuer l'activité professionnelle en télétravail à l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise. Les managers ont su s'adapter à cette situation nouvelle en proposant de nouvelles règles organisationnelles dans l'objectif de maintenir le lien entre les collaborateurs, le travail collectif ainsi que la cohésion d'équipe. Cela s'est manifesté par l'instauration de rites et rythmes, l'organisation de visioconférences assez fréquentes puis des retours sur site de l'ensemble de l'équipe. En outre, le contenu du travail ainsi que son organisation sont restés intacts malgré ce passage à distance. L'ensemble du matériel informatique et de bureau ont été mis à disposition des membres d'équipes afin de leur permettre de travailler convenablement et de maintenir la communication avec le reste de leur équipe.

Enfin, la confiance ainsi que l'autonomie des collaborateurs étaient centrales au management dans ces équipes. Les réunions d'équipe ont lieu au moins une fois par semaine et au maximum trois fois par semaines, puis des temps d'échange individuels et informels visant l'accompagnement des collaborateurs sont régulièrement organisés selon les besoins. L'avis des membres de l'équipe était pris en considération dans les prises de décisions relatives aux équipes. Enfin, les managers affichaient des comportements bienveillants et collaboratifs, s'agissant de la disponibilité, de l'écoute et de la réactivité. Enfin, pour faire face à cette situation, ils se débrouillaient et passaient par des phases d'ajustements de sorte à placer la confiance au-dessus du contrôle organisationnel.

Tableau 19 : Caractéristiques des répondants de l'étude exploratoire (2021)

Individus	Lieu de travail	Genre	Profil	Ancienneté	Durée (Min)
Staphyt – Équipe 1					
EXP-ST-E1-RE1	France	H	Responsable d'équipe	15 ans	45
EXP-ST-E1-RT2	France	F	Responsable technique	11 ans	32
EXP-ST-E1-RP3	France	F	Responsable de projet	20 ans	45,50
EXP-ST-E1-RT4	France	H	Responsable technique	23 ans	67
EXP-ST-E1-RP5	Espagne	H	Responsable de projet	7 ans	90
EXP-ST-E1-RT6	Espagne	F	Responsable technique	6 ans	40
EXP-ST-E1-RT7	Pologne	H	Responsable technique	11 ans	90
Staphyt – Équipe 2					
EXP-ST-E2-RE8	France	F	Responsable d'équipe	20 ans	30
EXP-ST-E2-RP9	France	F	Responsable de projet	11 ans	69
EXP-ST-E2-TL10	France	H	Technicien de laboratoire	16 mois	45
O3 Experts – Équipe 1					
EXP-O3-E1-RE1	France	F	Responsable d'équipe	2 ans	45
EXP-O3-E1-CD2	France	H	Contrôleur de données	2,4 ans	50
EXP-O3-E1-CD3	France	F	Contrôleur de données	8 mois	50
O3 Experts – Équipe 2					
EXP-O3-E2-RE4	France	F	Responsable d'équipe	09 mois	40
EXP-O3-E2-AT5	France	H	Agent technique	10 mois	30
EXP-O3-E2-AT6	France	H	Agent technique	07 mois	23
O3 Experts – Équipe 3					
EXP-O3-E3-RE7	France	F	Responsable d'équipe	19 mois	40
EXP-O3-E3-TL8	France	F	Technicien de laboratoire	1 an	40
Denki– Équipe 1					
EXP-DE-E1-RE1	France	F	Responsable d'équipe	25 ans	50
EXP-DE-E1-VD2	France	H	Vendeur	6 ans	45
Denki– Équipe 2					
EXP-DE-E2-RE3	France	F	Responsable d'équipe	16 ans	55
EXP-DE-E2-CC4	France	H	Conseiller client	7 ans	40
Denki– Équipe 3					
EXP-DE-E3-RE5	France	F	Responsable d'équipe	16 ans	55
EXP-DE-E3-CC6	France	F	Conseiller client	14 ans	35

Pour mener convenablement nos entretiens, nous avons utilisé un guide comportant **huit thématiques** provenant de la littérature sur le télétravail, adaptée au contexte de crise sanitaire (**Tableau 20)**.

Tableau 20 : Synthèse de la trame du guide d'entretien de la phase exploratoire

Thématiques	Questions types
Éléments introductifs	● Présentation du répondant et de l'équipe.
Organisation et coordination du travail	● Historique, lieu et fréquence du télétravail dans l'équipe. ● Conciliation de la vie professionnelle et de la vie personnelle.
Conditions de travail	● Espace et outils de télétravail : professionnel ou personnel ? ● Difficultés et atouts associés à ces outils.
Communication et partage d'informations	● Partage d'informations : type d'informations, fréquence, etc. ● Qualité de la communication : fréquence et satisfaction.
Management de l'équipe	● Style de management : confiance, contrôle, autonomie, etc. ● Gestion de l'équipe à distance : adaptations, difficultés. ● Rôle du manager dans la cohésion d'équipe à distance. ● Accompagnement du télétravail.
Relations interpersonnelles	● Difficultés relationnelles.
Engagement des membres de l'équipe	● Impact du télétravail sur l'implication. ● Difficultés de motivation.
Appréciations du télétravail	● Trois avantages et trois limites du télétravail.
Préconisations	● Pistes d'amélioration : équipe, manager et collaborateurs. ● Poursuite du télétravail sur le long terme ?

En guise de synthèse de cette section, nous proposons le tableau récapitulatif ci-dessous.

Tableau 21 : Synthèse comparative du cadre contextuel des entreprises étudiées

Critères	Staphyt	O3 Experts	Denki
Taille des équipes	4 à 15 personnes	3 à 5 personnes	11 à 15 personnes
Virtualité	100 % à distance	2 à 4 jours / semaine : organisation hybride	
Historique de télétravail	Télétravail permanent et ancré dans les habitudes Dispersion à l'échelle européenne	Télétravail nouveau et contraint pour les employés Dispersion à l'échelle nationale	
Conditions de télétravail	Matériel personnels et fourni par l'employeur	Matériel fourni par l'employeur	
Communication	Communication formelle TIC : mail et téléphone si urgence	Communication formelle et informelle TIC : mail, messagerie instantanée, téléphone, visioconférence, face à face	
Pratiques managériales	Autonomie et responsabilisation Contrôle et surveillance numérique Connaissance partielle des missions	Confiance et responsabilisation Comportements coopératifs	Confiance et responsabilisation Comportements coopératifs Proximité

Nous allons maintenant présenter les différents résultats découlant de notre étude exploratoire **(Section 2).**

Section 2 : Résultats de l'étude exploratoire

> *« L'exploration est la démarche par laquelle le chercheur a pour objectif la proposition de résultats théoriques novateurs »* (Charreire-Petit et Durieux, 2014, p.77).

Les équipes de Staphyt sont entièrement virtuelles, c'est-à-dire qu'elles ont toujours fonctionné en télétravail sous ses diverses formes. Tandis que les équipes hybrides interrogées chez O3 Experts et Denki ont été contraintes de passer en télétravail lors de cette crise sanitaire puisque cette pratique n'était pas répandue dans les entreprises.

Nos résultats exploratoires ont mis en lumière trois éléments importants que nous développerons dans les parties suivantes. Premièrement, le télétravail a contribué à la transformation des pratiques organisationnelles et managériales : en effet, il a eu des effets sur l'organisation du travail, sur le management ainsi que sur le bien-être au travail des collaborateurs (**1)**. Puis, cette pratique a entraîné un sentiment de perte de repères dans les équipes hybrides, notamment dû à des perceptions différentes du lien social, à un éclatement des collectifs de travail ainsi qu'à un délitement du sentiment d'appartenance (**2**). Enfin, nous discuterons ces résultats issus de notre étude exploratoire (**3**).

1. Une transformation organisationnelle et managériale par le télétravail

Nos résultats mettent en lumière que le télétravail a entraîné une transformation organisationnelle et managériale au travers de ses incidences à la fois positives et négatives dans les équipes interrogées. Les effets positifs de cette pratique se manifestent principalement par une grande autonomie, de la confiance et de la productivité ressenties par les collaborateurs. Tandis que les effets négatifs renvoient au contrôle, à la charge de travail importante, à un isolement persistant ainsi qu'à une démotivation croissante perçue par les membres d'équipes.

Nous commencerons par présenter les effets d'un télétravail ancré dans les habitudes des équipes entièrement virtuelles avant mars 2020 (**1.1**). Puis, nous exposerons ceux d'un télétravail nouveau et contraint dans les équipes nouvellement hybrides depuis mars 2020 (**1.2**).

1.1. Les effets d'un télétravail ancré dans les habitudes des équipes entièrement virtuelles avant mars 2020

Bien que les équipes virtuelles aient été habitués au fonctionnement en télétravail, lors de cette pandémie, cette pratique a d'autant plus été source de flexibilité et de liberté pour les collaborateurs. Le télétravail réalisé au domicile a favorisé une autonomie conséquente ainsi que de responsabilités importantes. Cela a permis aux salariés de concilier plus amplement leurs vies professionnelle et privée. L'ensemble de ces éléments s'est traduit par une satisfaction accrue ainsi qu'une efficacité liée au fait qu'ils consacraient davantage de temps à leur travail. Par ailleurs, la configuration de l'organisation (dispersion à l'échelle nationale comme européenne) a joué un rôle important dans la confiance accordée aux membres de l'équipe ayant différentes cultures du travail. Toutefois, cette confiance n'excluait pas le contrôle managérial, effectué par le biais d'une plateforme numérique avec des échéances précises.

> *« Ce qui me plait c'est l'autonomie, je peux gérer mon temps et les projets comme je veux »* (EXP-ST-E1-RP5).

> *« On ne va pas aller vérifier si les gens sont là de 8h à midi puis de 2h à 6h. C'est une question de confiance. […] Chaque pays s'organise à sa façon puisque par définition, on ne va pas demander à un espagnol de travailler comme un allemand, ils ont pas du tout le même rythme de travail. […] On s'adapte à toutes ces cultures différentes »* (EXP-ST-E1-RE1).

> *« Pour le manager, master Schedule […] à quelle date doit être remis le rapport, à quelle date on doit remettre les différents documents, donc lui il peut checker régulièrement pour voir où on en est et quand ça ne va pas d'appeler j'imagine »* (EXP-ST-E1-RT4).

Le rythme de télétravail pendant la pandémie a engendré une plus grande indépendance, qui devient difficile à gérer. Les collaborateurs se sont alors retrouvés submergés par les flux d'informations, en particulier la quantité importante des mails réceptionnés quotidiennement, pouvant être source de stress. De plus, le télétravail a confronté les managers aux difficultés de coordination des équipes : absence de temps d'échange collectif, connaissance partielle des missions, objectifs peu clairs et précis, délégation quasi-totale du travail, complication au niveau de la régulation de la charge de travail, et enfin, peu de formation proposée aux collaborateurs.

> *« La difficulté, je trouve seulement la discipline, vous devez avoir beaucoup de discipline, si vous ne le faites pas, ce sera plus compliqué »* (EXP-ST-E1-RT6).

> *« C'est quelque chose de stressant parce que ça part dans tous les sens, y a des mails de partout qui arrivent. Parfois je fais plus de quarante mails dans la journée […] donc la concentration, on est complètement lessivé quoi, donc toute la journée c'est du stress quoi »* (EXP-ST-E2-RP9).

« C'est ce qu'on demande depuis un certain temps, qu'il y ait des déplacements pour pouvoir voir la réalité du terrain, pour voir comment le travail est réalisé. Pour qu'il puisse se rendre compte […] quand on parle de certaines choses qu'il puisse vraiment se rendre de quoi on parle » (EXP-ST-E1-RP3).

Environ un tiers des collaborateurs était psychologiquement épuisé, en majeure partie par la charge de travail ressentie comme importante en télétravail dans ce contexte pandémique. En effet, cela a obligé certains d'entre eux à régulièrement réaliser des heures supplémentaires pour finaliser l'ensemble de leurs tâches journalières. Les conséquences de cette fatigue cognitive pouvaient être la perte de concentration ainsi que la survenance des erreurs d'inattention. Par ailleurs, quelques collaborateurs ressentaient une injustice relative à la quantité accrue de travail, ce qui peut entraîner des conflits internes. Enfin, certains ont ressenti de la déception, voire de la démotivation en raison du manque d'implication des responsables hiérarchiques sur ces diverses problématiques.

« La charge, trop à gérer et donc pleins d'étourderies que quand je suis plus concentré ça ne m'arrive pas quoi » (EXP-ST-E2-RP9).

« On nous donne trop de travail qui n'est pas réalisable sur le temps qu'on devrait y passer, on est obligé d'y passer plus de temps » (EXP-ST-E1-RT2).

« C'est la surcharge de travail de tout le monde donc ça crée par moment des tensions » (EXP-ST-E2-RP9).

« C'est décourageant parce que bah la réalité est complètement autre et le manager ne le voit pas, mais après ça c'est plus sur la partie technique » (EXP-ST-E1-RP3).

Les employés pouvaient faire face à des délais ainsi qu'une attente prolongée pour obtenir des réponses ou des informations essentielles, ce qui rend le télétravail chronophage. De ce fait, un retard considérable a été observé dans l'accomplissement du travail des individus. En télétravaillant, ces derniers étaient moins réactifs et mettaient plus de temps à répondre aux demandes de leurs collègues. De plus, quelques collaborateurs étaient confrontés à divers problèmes informatiques liés à la connexion internet, au réseau mobile ainsi qu'à la performance de certains outils utilisés. Cette perte de temps conséquente due au partage d'informations et à la communication inter-collègues a engendré de la frustration ressentie par les individus.

« Entre les gens qui ne répondent pas au téléphone, que t'aimerais avoir les informations tout de suite, les gens qui sont en congés, qui ne sont pas au bureau, ça fait perdre un temps fou » (EXP-ST-E1-RP5).

« Je suis souvent agacé par le manque de disponibilité, des fois tu appelles, ils ne sont pas là, ils trainent à répondre sur des projets » (EXP-ST-E1-RP5).

« Parfois, oui je ressens un peu de frustration par rapport à la communication que j'ai eu à vous expliquer, puis la frustration parce que j'ai besoin de cette information mais je ne peux pas la recevoir, non. Alors il faut être patient parfois, oui » (EXP-ST-E1-RT6). [Traduit de l'anglais]6

En résumé, les membres des équipes entièrement virtuelles ont volontairement intégré une entreprise fonctionnant à distance, de ce fait, la crise sanitaire a exacerbé certains effets du télétravail sur les collaborateurs et plus largement sur le fonctionnement des équipes. Il a précisément eu des répercussions sur les éléments relatifs à l'exécution de l'activité et non sur le climat social et relationnel. En effet, les responsables de ces équipes n'avaient nécessairement pas conscience de la charge de travail ainsi que des divers facteurs qui perturbent la réalisation des missions dans de conditions propices. Ainsi, le management appliqué dans les équipes complètement virtuelles est focalisé sur l'atteinte des objectifs et non sur le relationnel. Bien que les collaborateurs aient été dotés de responsabilités et d'une autonomie significative pour organiser leur télétravail, leur activité était contrôlée par le moyen d'un outil dédié à cet effet. La question de proximité est minoritaire dans ces équipes puisque les individus sont préoccupés par d'autres problématiques qui vont au-delà de celles liées à la distance physique. L'accent est davantage porté sur le sentiment d'abandon causé par de lourdes charges de travail. Enfin, l'épuisement psychologique ainsi que la perte de temps conséquente ont conduit à un découragement voire de la démotivation à long terme. Ces divers éléments, reflétant l'image qu'ils ont de leur management, n'agissent pas en faveur du travail collectif.

1.2. Un télétravail contraint dans les équipes nouvellement hybrides depuis mars 2020

La réalisation du télétravail au domicile s'est accompagnée de plusieurs avantages à différents niveaux dans les équipes hybrides. Ce mode de travail a constitué une source de gain de temps et d'économies liés aux trajets et aux repas. Par ailleurs, le télétravail a permis de réduire les interruptions et perturbations sonores auxquelles faisaient face les salariés dans leur

6 *"Sometimes yes, I feel a little frustration about the communication that I had explain you, then the frustration because I need this information but I cannot receive it, no. Then you have to be patient sometimes, yeah. But for me, not less motivation"* (EXP-ST-E1-RT6).

environnement traditionnel de travail. Il a également été source de concentration et a induit une flexibilité ainsi qu'une marge de manœuvre plus importantes dans l'organisation de l'activité. De ce fait, les individus pouvaient s'accorder sur leur rythme et méthode de travail. Ces divers aspects, particulièrement l'accroissement de la concentration et la liberté d'organisation, ont accentué l'efficacité ainsi que la productivité ressentie par les collaborateurs.

En outre, le télétravail a incité les managers à développer des méthodes d'ajustement de manière à placer la confiance et la responsabilisation au-dessus du contrôle, notamment organisationnel. De plus, ils ont pris de nombreuses initiatives en faveur de l'équipe, notamment en multipliant les réunions collectives mais également individuelles. Ils se sont davantage inquiétés de l'accompagnement de leurs employés et leur ont proposé des formations pour favoriser leur montée en compétences. Enfin, le télétravail a entraîné une évolution de l'attitude des managers vers des comportements coopératifs, faisant référence à la patience, la disponibilité ou encore la réactivité, mais également à l'intégration des employés dans la prise des décisions concernant leur équipe.

> *« Y a une totale confiance, voilà moi je ne ressens pas de contrôle, j'ai l'impression de faire exactement ce que je fais sur site mais chez moi, mais encore plus en autonomie parce que j'ai l'impression de gérer mon temps plus facilement. […] Pas de bruit donc j'arrive vraiment à me mettre à 200% avec mes clients et dans mon travail »* (EXP-DE-E3-CC6).

> *« La chance que j'aie, c'est d'avoir un manager qui est très disponible, que ce soit sur le portable ou les outils de communication internes, elle est très réactive »* (EXP-DE-E1-VD2).

> *« Pas de négatif au niveau du management à distance, je comprends bien elle m'explique bien, elle est super patiente »* (EXP-O3-E3-TL8).

Le télétravail étant un facteur d'autonomie pour l'ensemble des membres d'équipes hybrides, cela a contribué à réduire leur dépendance vis-à-vis de leur manager. Effectivement, cette nouvelle autonomie a entraîné moins de sollicitations et une meilleure gestion du temps. Par conséquent, cette responsabilisation individuelle a conduit à des résultats remarquables sans toutefois impacter directement la performance globale de l'équipe. En outre, le stress était moins présent chez une grande partie des collaborateurs que nous avons interrogés dans ces équipes. Ils se sentaient également plus impliqués et productifs dans leur travail, et avaient le sentiment d'un meilleur équilibre de leurs deux sphères de vie. Finalement, trois quarts des collaborateurs de Denki se sentaient performants à distance et souhaiteraient continuer à télétravailler. Ce qui témoigne de leur satisfaction pour cette nouvelle modalité de travail.

« Je suis moins stressée chez moi et plus concentrée sur mon travail d'ailleurs » (EXP-O3-E3-TL8).

« Je commence dans mon bureau le matin, je termine le soir j'éteins l'ordinateur et je passe dans une autre pièce. Enfin, c'est deux environnements différents pour moi donc j'arrive à faire la part des choses » (EXP-DE-E1-VD2).

Ces équipes hybrides étaient également confrontées aux défis relatifs à l'autodiscipline, pouvant s'expliquer par la grande autonomie et marge de manœuvre soudainement accordées aux collaborateurs depuis le premier confinement. De plus, quelques collaborateurs n'ont pas été formés à certains outils de travail, pouvant ainsi amplifier leur sentiment d'inégalité ressenti.

« Bah j'essaie de plus gérer l'autonomie mais ce n'est pas simple mais j'essaie de plus en plus de la gérer » (EXP-O3-E2-AT5).

La déconnexion au travail était également l'une des problématiques rencontrées par les salariés de ces équipes hybrides depuis le passage en télétravail. Leur temps de travail était étalé sur toute la journée et ils avaient du mal à prendre des pauses. Malgré cette difficulté, la majorité des collaborateurs percevaient une meilleure concentration à distance, considérée comme une source de productivité.

« C'est la problématique du droit à la déconnexion et il m'a fallu du temps en fait pour me dire bah j'ai le droit à me déconnecter, j'ai le droit à une pause repas » (EXP-DE-E1-RE1).

« La plus grosse difficulté pour moi ça a été de m'imposer des coupures de travail. Parce que quand on a le pc juste à côté de soi 24/24 bah parfois on est tenté de vérifier un truc à 22h30-23h, on voit deux mails et on répond » (EXP-O3-E3-RE7).

Les collaborateurs ne se sentaient pas contrôlés dans la réalisation de leur activité et estimaient qu'on leur faisait confiance. Puis, l'accroissement du niveau de concentration ainsi que la flexibilité et la liberté d'organisation à distance ont accentué la productivité et l'efficacité ressenties. Finalement, la distance était source de rupture sociale et psychologique avec l'environnement professionnel, se traduisant pas l'isolement ressenti par la moitié des membres de ces équipes. Ce qui pouvait, entre autres, impacter la montée en compétences, voire l'évolution professionnelle des collaborateurs sur le long terme.

« Je ne dirai pas que la distance impacte la communication, la communication on arrive à la faire, ça peut impacter le bien-être des personnes mais aussi la montée en compétences » (EXP-DE-E3-RE5).

Le télétravail étant une nouvelle pratique dans ces équipes, la majorité des salariés était impactée par l'absence de contact physique. Ils ont ressenti de l'isolement social et de la

solitude en raison du manque d'interactions sociales, et à la diminution de la fréquence de communication. Cette rupture avec le milieu professionnel fait naître un sentiment de ne pas appartenir à l'équipe, notamment par l'absence de moments de cohésion et de convivialité. Ces divers éléments ont engendré un moindre engagement ainsi qu'une baisse de productivité à distance.

> *« Le côté négatif bah c'est d'être solo quoi, d'être solo de temps en temps et c'est long quoi »* (EXP-DE-E3-CC6).
>
> *« Psychologiquement quand je suis tout seul, c'est difficile »* (EXP-O3-E1-CD2).
>
> *« Là pour le coup j'ai deux personnes qui m'ont dit qu'il faut qu'ils reviennent sur le site parce que je les sentais vraiment déprimés quoi »* (EXP-DE-E2-RE3).

La déconnexion au travail apparaît également comme l'une des problématiques importantes rencontrées par les salariés de ces équipes. En effet, ils ont tendance à étaler leur temps de travail sur la journée entière et ont également du mal à prendre des pauses.

> *« C'est la problématique du droit à la déconnexion et il m'a fallu du temps en fait pour me dire bah j'ai le droit à me déconnecter, j'ai le droit à une pause repas »* (EXP-DE-E1-RE1).
>
> *« La plus grosse difficulté pour moi ça a été de m'imposer des coupures de travail. Parce que quand on a le pc juste à côté de soi 24/24 bah parfois on est tenté de vérifier un truc à 22h30-23h, on voit deux mails et on répond »* (EXP-O3-E2-RE4).

Cette partie nous a permis de comprendre que le télétravail a été imposé avec le contexte sanitaire dans les équipes hybrides. Ce qui a induit les managers à développer des méthodes originales pour maintenir un fonctionnement collectif malgré la distance : rites et rythmes, réunions collectives hebdomadaires, activités de cohésion de groupe, etc. Enfin, ils ont placé la confiance et la proximité au centre de leur gestion afin de faciliter le fonctionnement collectif.

Nous aborderons désormais les représentations identifiées en ce qui concerne la collaboration et le lien social au sein de ces équipes dispersées par le télétravail (**2**).

2. Un sentiment de perte de repères et du lien social dans les équipes nouvellement hybrides depuis mars 2020

Le télétravail a favorisé l'émergence de deux représentations différentes en ce qui concerne la place des relations sociales dans le cadre d'une collaboration (**2.1**). Par ailleurs, il a engendré un questionnement autour de la notion d'équipe et du sentiment d'appartenance chez les collaborateurs (**2.2**). L'ensemble de ces éléments ont conduit les membres d'équipes hybrides à ressentir un bouleversement quant à leur place dans le collectif ainsi qu'une perte de repères.

2.1. Deux représentations différentes des relations interpersonnelles au sein des équipes

Nous avons été particulièrement sensibles au schéma qui émergeait des ressentis concernant les relations interpersonnelles et sociales entretenues entre les membres d'équipes et avec leurs managers. En effet, le télétravail étant une nouvelle pratique au sein de ces équipes, la majorité des employés souffraient d'un manque de contact physique. La diminution des échanges, et plus généralement de la communication, a engendré un sentiment d'isolement et de solitude chez eux. Cette problématique est importante pour les collaborateurs qui accordaient une place centrale aux relations et ses différentes dimensions pour mener à bien leurs missions.

> *« Il manquait beaucoup plus de choses. Le contact avec mes collègues c'était assez compliqué à gérer. […] Quand je suis au bureau je garde un relationnel que ce soit avec ma responsable ou alors mon collègue qui bosse avec moi, faut qu'il y ait un contact. S'il n'y a pas de contacts, après c'est compliqué pour moi. […] Ouais, franchement le contact, on va dire que c'est une obligation pour moi, c'est quasiment obligatoire »* (EXP-O3-E2-AT5).

> *« Bah justement le fait qu'ils ne peuvent pas se voir, y a des personnes qui ont beaucoup de mal à rester chez elles tout le temps. Là pour le coup j'ai deux personnes qui m'ont dit qu'il faut qu'ils reviennent sur le site parce que je les sentais vraiment déprimés quoi. J'ai deux personnes en grande difficulté alors parce qu'ils se retrouvent tout seuls ou parce qu'ils sont en couple mais que du coup l'autre travail et lui se retrouve tout seul toute la journée et il ne supporte pas, donc il déprime »* (EXP-DE-E1-RE1).

Au travers de cette recherche, nous avons constaté que les collaborateurs, selon qu'ils appartiennent aux équipes entièrement virutelles ou hybrides, ont des représentations différentes des relations sociales et interpersonnelles. En l'occurrence, les équipes hybrides accordaient plus d'importance à ces problématiques.

2.2. Un éclatement des collectifs de travail et délitement du sentiment d'appartenance

L'adoption du télétravail a entraîné un questionnement autour de la notion traditionnelle d'équipe et du sentiment d'appartenance chez les collaborateurs. De ce fait, la perception de la dimension collective en situation de télétravail varie d'un individu à l'autre et demeure ambiguë. Cela pouvait s'expliquer par la réduction de la fréquence de communication, le sentiment d'isolement et l'individualisation des tâches. En effet, le fait d'être éloigné et séparé de l'environnement professionnel habituel a engendré des conséquences sur l'attachement des individus à leur équipe de travail. Ce qui a, en outre, pu créer un sentiment de ne pas faire partie de l'équipe, notamment dû à l'absence de temps de convivialité. Ces différents éléments ont contribué à accroître la démotivation, voire la dépression, ressenties par les collaborateurs.

> *« J'ai ressenti, en tant que manager, une perte d'appartenance à l'équipe, une perte de motivation, de la fatigue chez certains »* (EXP-DE-E3-RE5).

> *« Par rapport à l'équipe, c'est forcément plus compliqué puisqu'on ne se voit pas et des fois on n'échange pas forcément avec certaines personnes pendant toute une journée et certains ont peut-être plus de mal à être plus productifs en étant chez eux »* (EXP-DE-E2-CC4).

> *« En point négatif, la cohésion d'équipe hein, malgré tous les outils qui sont mis en œuvre, et bien ça ne fait pas comme du présentiel. Après, faut le dire aussi, tout ce qui est outils par exemple je pense à l'imprimante qui est au travail, le scanner, le fauteuil haute qualité et moi je ne l'ai pas, donc oui ça je l'ai ressenti un peu, ça peut être un point négatif à évoquer. Donc voilà, cohésion, les outils et puis parfois le fait d'avoir du mal à décrocher, à se déconnecter »* (EXP-DE-E1-VD2).

Maintenir un fonctionnement d'équipe en situation de télétravail apparaît comme un réel défi tant pour les collaborateurs que pour les managers. Il est effectivement difficile d'atteindre cet objectif malgré les efforts déployés pour y parvenir. Par ailleurs, la problématique de l'intégration de nouvelles personnes dans les équipes pendant le télétravail a été soulevée par certaines personnes. Les individus ont toujours été habitués à la socialisation spontanée et aux échanges physiques. Cette intégration à distance a permis de mettre en évidence l'importance d'une notion telle que la socialisation dans ce contexte de travail.

> *« L'effet négatif c'est qu'on peut avoir perdu un peu de relation sociale et d'esprit d'équipe même si on essaie de faire des choses à distance. […] En plus j'ai intégré des personnes nouvelles dans l'équipe pendant la pandémie, du coup l'intégration de ces personnes est compliquée puisqu'ils ne se sont jamais vus physiquement quoi […]. La grosse difficulté c'est d'arriver à accompagner ces difficultés. Puis, quelqu'un qui est arrivé dans l'équipe en décembre n'était pas formé, tout était fait à distance. Donc là ça été vraiment compliqué.*

Et je pense que ça aurait été plus simple pour moi et pour lui si on était sur site et pour l'appui métier parce qu'elle a vraiment galéré à distance pour lui montrer les procédures, puis elle n'est pas toujours derrière lui donc voilà » (EXP-DE-E1-RE1).

D'autre part, la mise en place du télétravail a encouragé les membres qui composent ces équipes hybrides à s'entraider. La solidarité et le soutien mutuel, qu'il soit psychologique ou orienté sur les tâches à réaliser, deviennent davantage visibles dans ces configurations. Enfin, cette pratique a incité certaines équipes hybrides à penser autrement le lien social en développant des pratiques qui leurs sont propres.

« Oui bah j'ai remarqué qu'elles échangeaient beaucoup sur le groupe, parfois je voyais les échanges du groupe plus tard et je voyais bien qu'elles avaient répondu aux questions des unes et des autres donc ça a développé l'entraide » (EXP-O3-E3-RE7).

« Donc il y a eu cette entraide et ça a permis à certaines de se dévoiler un peu plus comme élément ressource, c'était intéressant » (EXP-O3-E3-RE7).

« Ce que j'apprécie c'est qu'on crée d'autres liens, différemment, et effectivement moi je trouve qu'il y a eu plus d'autonomie, ils se sont rendu compte que ma façon de manager ne changeait pas qu'ils soient sur place ou à distance. Après on a peut-être crée d'autres liens différemment parce que justement on rentrait plus dans la sphère privée donc on a peut-être plus créé encore de convivialité » (EXP-DE-E1-RE1).

Enfin, les membres d'équipes hybrides accordaient une importance capitale à la cohésion d'équipe. Ils estimaient que la dimension collective est essentielle pour donner du sens à leur travail et alimenter la collaboration, tout en maintenant une dimension humaine.

« Après moi ce qui m'a manqué c'est le contact, la présence physique avec les collègues. À un moment donné on s'est dit : bon on n'est pas non plus des robots derrière un ordinateur, on est aussi des humains, on a besoin de se voir, de rigoler et de se parler. Ce sont les moments informels qui m'ont un peu manqué, parce que c'est vrai que j'accorde beaucoup d'importance à ça, aux moments de pause, aux repas partagés. Parce que je trouve qu'il se passe plein de choses hyper intéressantes dans ces moments-là et que c'est aussi ça qui créé la force d'une équipe, c'était un peu ce qui m'a manqué » (EXP-O3-E3-RE7).

« Psychologiquement, quand je suis tout seul, c'est difficile. C'est toujours mieux quand je suis dans les locaux. C'est rude d'être à domicile dans ces cas-là » (EXP-O3-E1-CD2).

« Euh bah la seule difficulté aujourd'hui ça serait le manque de présence, le côté humain en fait de la chose, qui commence à manquer. Le manque de contact physique et humain » (EXP-DE-E3-CC6).

« Pour revenir aussi aux petites problématiques, parfois quand j'ai besoin, que j'ai un souci sur un dossier, mes collègues ne sont pas forcément disponibles, sur site c'est plus simple pour échanger de vive voix. On ne peut pas dire que c'est un problème mais c'est un peu plus long pour avoir des réponses » (EXP-DE-E2-CC4).

Retenons que le télétravail a contribué à l'éclatement des collectifs de travail et au délitement du sentiment d'appartenance dans les équipes hybrides du fait de son caractère soudain.

Tableau 22 : Synthèse comparative de la collaboration au sein des équipes dispersées par le télétravail

Critères	Équipes entièrement virtuelles	Équipes hybrides
Relations interpersonnelles et communication	Flux important d'informations Présence de conflits internes	Manque de contact physique Diminution des interactions sociales Isolement et rupture sociale Absence de moments de cohésion et de convivialité
Travail d'équipe	Difficultés de coordination des équipes Charge de travail conséquente Retard dans le travail Temps de réponse prolongé	Sentiment de non appartenance à l'équipe Solidarité et entraide Soutien mutuel
Management	Contrôle de l'activité Délégation du travail Manque d'implication	Méthodes d'ajustement du travail Multiplication des réunions Accompagnement par la formation Comportements coopératifs

Ce tableau apporte une synthèse des relations interpersonnelles et de la communication, du travail d'équipe ainsi que du management au sein des équipes entièrement virtuelles et hybrides. Nous pouvons constater que le télétravail durant la pandémie a eu des effets sur les facteurs psychosociaux liés au milieu professionnel. Dans les équipes entièrement virtuelles, cela tourne principalement autour des conditions et exigences du travail (délais importants dans les réponses, objectifs non clairs, surcharge des tâches professionnelles, retard dans le travail et contrôle de l'activité). Tandis que dans les équipes hybrides, cette pratique a des répercussions sur le climat relationnel et social ainsi que sur le sentiment d'appartenance.

Nous entamerons maintenant la discussion de nos résultats exploratoires qui ont été présenté tout au long de cette section (**3**).

3. Discussion des résultats exploratoires

De nombreux travaux ont étudié les équipes dispersées par le télétravail dans la littérature. En partant de ces recherches antérieures, nous avons voulu comprendre le fonctionnement de ces équipes dans un contexte spécifique de crise sanitaire. Notre objectif étant finalement d'identifier les problématiques récurrentes au travail collectif. Ainsi, notre étude exploratoire a mis en évidence quatre résultats majeurs : (1) une amplification des incidences du télétravail de manière générale dans les équipes, (2) un bouleversement des repères et des relations sociales au sein des équipes hybrides, (3) une identification de deux styles de management selon la virtualité des équipes, (4) et un éclatement des collectifs de travail ainsi qu'un délitement du sentiment d'appartenance dans les équipes hybrides.

Nos résultats mettent en lumière une amplification des incidences du télétravail dans les équipes étudiées. Tout d'abord, le télétravail, qu'il soit habituel ou nouveau et contraint, a des effets bénéfiques tant pour les collaborateurs que les organisations. Cette pratique a été une réelle source d'autonomie et de flexibilité puis elle a favorisé la concentration, devenue plus importante. Ce qui confirme les observations de Biron et Van Veldhoven (2016). Or, pour Taskin et Raone (2004), une autonomie importante soulève la question de la flexibilité et de l'auto-disciplinarisation. En cherchant à compenser l'invisibilisation de leur télétravail, les individus peuvent se soumettre à une nouvelle forme de contrôle « auto-contrôle » (Diard et Hachard, 2021) marquée par une autodiscipline stricte, ainsi que par une difficulté dans la séparation de leurs vies professionnelles et privée (Meyer et al., 2022 ; Mbey Sendegue et Grouille, 2023). Cela peut se manifester au travers d'une concentration prononcé, la réalisation d'heures supplémentaire, un étalement du temps de travail ou encore un sentiment de redevabilité envers l'entreprise et le responsable d'équipe. Ainsi, il est possible d'observer un déplacement du contrôle (disciplinarisation), traditionnellement effectué par les managers, vers les collaborateurs eux-mêmes.

Nos résultats insistent sur l'importance des conditions matérielles et professionnelles adéquates, à savoir un espace de travail aménagé au domicile et un ensemble d'outils collaboratifs à disposition des collaborateurs, facilitent le travail d'équipe. Ils rejoignent en partie ce qu'indique la littérature sur les conditions de réussite de cette pratique : effectué dans des conditions convenables (pièce isolée et réservée à cet effet, avec un appui technique et matériel fourni par l'employeur), le télétravail peut éventuellement accroître la concentration et réduire les perturbations (Hehn, Leonard et Thaon, 2021). Pour Bolstad et Endsley (2003), ces

conditions réunies entraînent une communication fluide qui a lieu par vidéoconférence, téléphone, chat, email, etc. Ces outils facilitent les interactions par le développement d'une sociabilité (Fernandez et al., 2014).

En outre, le télétravail imposé ou réalisé à temps plein lors des confinements, exerce une influence négative sur les rapports sociaux dans les équipes hybrides puisque les collaborateurs étaient plus touchés par l'isolement. De plus, le recrutement de certaines personnes sur cette période d'expérimentation du télétravail parfois réalisé dans des conditions extrêmes de confinement, a accentué ce sentiment de solitude. Cet isolement à la fois professionnel et social au sens de Dahmani et Elakry (2020) induit une double distance physique et psychologique faisant ainsi référence au concept de déspatialisation développé par Taskin (2010). Pour Tietze et Nadin (2011), les individus ont longtemps été habitués à la socialisation spontanée et aux échanges, par conséquent, l'éloignement physique a engendré une rupture sociale avec l'environnement professionnel. De ce fait, des répercussions sur le bien-être social ont été relevées. La dégradation du lien social est étroitement liée à la représentation qu'avaient les collaborateurs du travail d'équipe puisque cette dimension est cruciale dans ce type de fonctionnement alternant télétravail et présentiel. L'impact de la distance sur cette représentation s'est manifesté par une dé-proximité des individus (Ruiller, Dumas et Chédotel, 2017) due à la diminution de la fréquence des interactions et temps collectifs. Or, la collaboration nécessite une communication régulière ainsi que des relations approfondies entre les individus (Peters et Manz, 2007). De ce fait, une mauvaise communication peut entraîner des effets négatifs sur le transfert de connaissances (Bjorn et Ngwenyama, 2009 ; Reed et Knight, 2010) et détériorer progressivement l'efficacité de l'équipe (Montoya et al., 2009).

Malgré ces incidences négatives du télétravail sur la dimension sociale du bien-être au travail, nos résultats montrent que les responsables d'équipes hybrides ont cherché à maintenir le lien par la proximité avec et entre les collaborateurs. De plus, ils ont axé leur gestion à distance sur la confiance, la responsabilisation des individus et la communication visant à connecter les membres de l'équipe entre eux. En effet, selon Braun et Avital (2007), cette interconnexion engendre une dynamique collective et encourage la communication ainsi que le partage d'informations, qui augmente à leur tour la réflexion cognitive, l'expérience partagée et les ressources de l'équipe qui sont liées à la tâche. Finalement, pour Knights et al. (2001), un management tourné vers la confiance et la proximité est indispensable au travail collaboratif.

Ce qui reflète les traits d'un « e-leadership » au travers duquel les managers accompagnent leurs collaborateurs dans la réalisation de leur activité professionnelle (Brunelle, 2010). La littérature stipule que la construction d'un esprit d'équipe ne dépend pas du degré de virtualité d'une équipe mais plutôt de la proximité psychologique entre les collaborateurs (Chevrier, 2012). En effet, selon Chevrier (2012) cette proximité psychologique permet de compenser la distance géographique, surtout lorsque le lien social a déjà été créé au préalable dans les équipes. En l'occurrence, nous avons étudié des équipes qui travaillaient en présentiel avant la crise, de ce fait, certains collaborateurs se connaissaient déjà. Puis, Orchard et al. (2012) avancent que la coordination est nécessaire pour travailler ensemble de manière harmonieuse, notamment lorsque la communication entre les membres de l'équipe est efficace et que les relations de travail sont profondes.

Par ailleurs, le management que nous avons relevé dans les équipes purement virtuelles était délégatif et centré sur les tâches ainsi que le contrôle mais peu sur les relations interpersonnelles et le collectif en lui-même. Selon Taskin et Tremblay (2010), ce contrôle fait référence, en réalité, à un moyen de surveillance technologique plus poussée qui permet aux superviseurs de recenser davantage d'indicateurs de control que les moyens traditionnellement utilises. Ce type de gestion interroge la nature de la relation contrôle – autonomie : ce sont, en effet, des éléments distincts mais de nature à se combiner (Taskin et Tremblay, 2010). De surcroît, il est possible de disposer d'une autonomie dans l'organisation de son activité professionnelle, tout en étant contrôlé sur sa réalisation.

Notre recherche empirique nous a également permis de faire un rapprochement entre les notions de communication, management et bien-être au travail. Le management des équipes virtuelles repose sur trois défis : la communication, la confiance et la compréhension interculturelle (Karjalainen et Soparnot, 2010). Nos résultats stipulent qu'une forte distance (ou virtualité) réduit les discussions informelles et les interactions sociales classiques (pendant la pause-café, dans la salle de pause). Pour Bordi et al. (2018), la communication numérique peut agir comme une exigence professionnelle, c'est-à-dire un aspect qui requiert des efforts supplémentaires, ou une ressource professionnelle, donc un aspect qui motive, inspire et permet d'atteindre les objectifs. Les ressources peuvent être associées au bien-être au travail et les demandes au mal-être, stress, et à l'épuisement professionnel (Schaufeli et Bakker, 2004). D'après nos résultats, l'influence de la communication numérique sur le bien-être au travail dépendra de la nature des outils (synchrone, asynchrone), de la fréquence et la manière dont elle sera utilisée au sein de

l’équipe. Enfin, pour O’Leary et al., (2014), la communication et l’identification semblent être des moyens propices pour développer cette proximité perçue.

Outre ces résultats et malgré le fait que certains collaborateurs aient manifestés des comportements collaboratifs (entraide, solidarité, etc.), notre étude souligne que la distance a contribué au détachement des individus vis-à-vis de leur équipe de travail. Ce qui a, par ailleurs, pu créer un sentiment de ne pas appartenir à l’équipe, notamment dû à la réduction de la fréquence de communication et des temps de convivialité mais également à l’individualisation des tâches. Or, d’après Muchielli (2019), l’équipe regroupe des personnes ayant une conscience d’appartenance et une forme de culture commune. Autrement dit, ces personnes n’adhèrent pas seulement à l’équipe, mais ont accepté et ont la volonté d’y adhérer. Cela induit que la question du sentiment d’appartenance est essentielle dans le cadre d’un collectif de travail.

Certaines thématiques ont émergé de cette étude exploratoire, s’agissant de l’intégration de nouvelles recrues, de leur socialisation organisationnelle (Sauvezon, 2016) et de leur identification sociale (Chédotel, 2004). Il conviendrait de les approfondir dans les prochaines phases de notre étude de terrain.

Synthèse de la Section 2

Cette section nous a permis de présenter nos résultats issus de l’étude exploratoire réalisée auprès de trois entreprises. Deux principales problématiques ont été identifiées au sein des équipes hybrides, relatives aux pratiques collaboratives : s’agissant de la dégradation des rapports sociaux et interpersonnelles, ainsi que de la remise en question du travail et de l’esprit d’équipe.

Conclusion du Chapitre 4

L'objectif de cette étude exploratoire était de comprendre le fonctionnement des équipes dispersées par le télétravail. Nous avons conduit une recherche qualitative en interrogeant les membres de deux équipes virtuelles et huit équipes hybrides. Les résultats découlant de cette enquête de terrain nous ont permis d'identifier quelques principaux éléments pouvant favoriser ou limiter la collaboration dans les équipes ayant recours au télétravail.

Ce chapitre nous a permis de nous interroger sur l'impact du télétravail sur les relations sociales et interpersonnelles, ainsi que sur la notion du collectif dans équipes dispersées par le télétravail. Les conditions de télétravail convenables (matérielles, professionnelles) sont propices au travail d'équipe. Elles engendrent une communication fluide (Bolstad et Endsley (2003) grâce aux outils collaboratifs : visioconférence, téléphone, mail (Fernandez et al., 2014).

Bien que le télétravail procure de nombreux avantages pour ces équipes, le management à distance s'avère complexe. Il peut directement ou indirectement affecter le travail d'équipe, ainsi que le bien-être des salariés. En outre, il détient un rôle important dans le renforcement voire le développement de la collaboration au sein des équipes dispersées par le télétravail. Lorsqu'il est axé sur le contrôle et peu consacré au collectif, cela nuit effectivement à la possibilité de travailler ensemble dans de conditions adéquates. En effet, le management de contrôle entraîne une mauvaise coordination puisque les responsables d'équipe ne maîtrisent et ne connaissent pas les missions de leurs subordonnées, ils délèguent considérablement les tâches, puis les objectifs attribués ne sont pas clairs. Par conséquent, ces derniers se retrouvent submergés par la charge de travail qui n'est malheureusement pas régulée, et ne disposent quasiment pas de temps collectifs. Enfin, ces managers mettent l'accent sur une communication écrite et formelle via le mail. En plus de disposer des outils de travail, la coordination est nécessaire pour travailler ensemble surtout lorsque la communication entre les membres de l'équipe est efficace (Orchard et al., 2012).

Lorsque le management est tourné vers la confiance et la proximité, il favorise le travail collaboratif. En effet, cette confiance est indispensable pour collaborer (Knights et al., 2001). Cela passe par la responsabilisation des individus, par des réunions collectives régulières ainsi que par des rites et rythmes, visant à les connecter les uns aux autres. Leur interconnexion engendre une dynamique collective et encourage la communication ainsi que le partage

d’informations, qui augmentent à son tour la réflexion cognitive, l’expérience partagée et les ressources de l’équipe qui sont liées à la tâche (Braun et Avital, 2007).

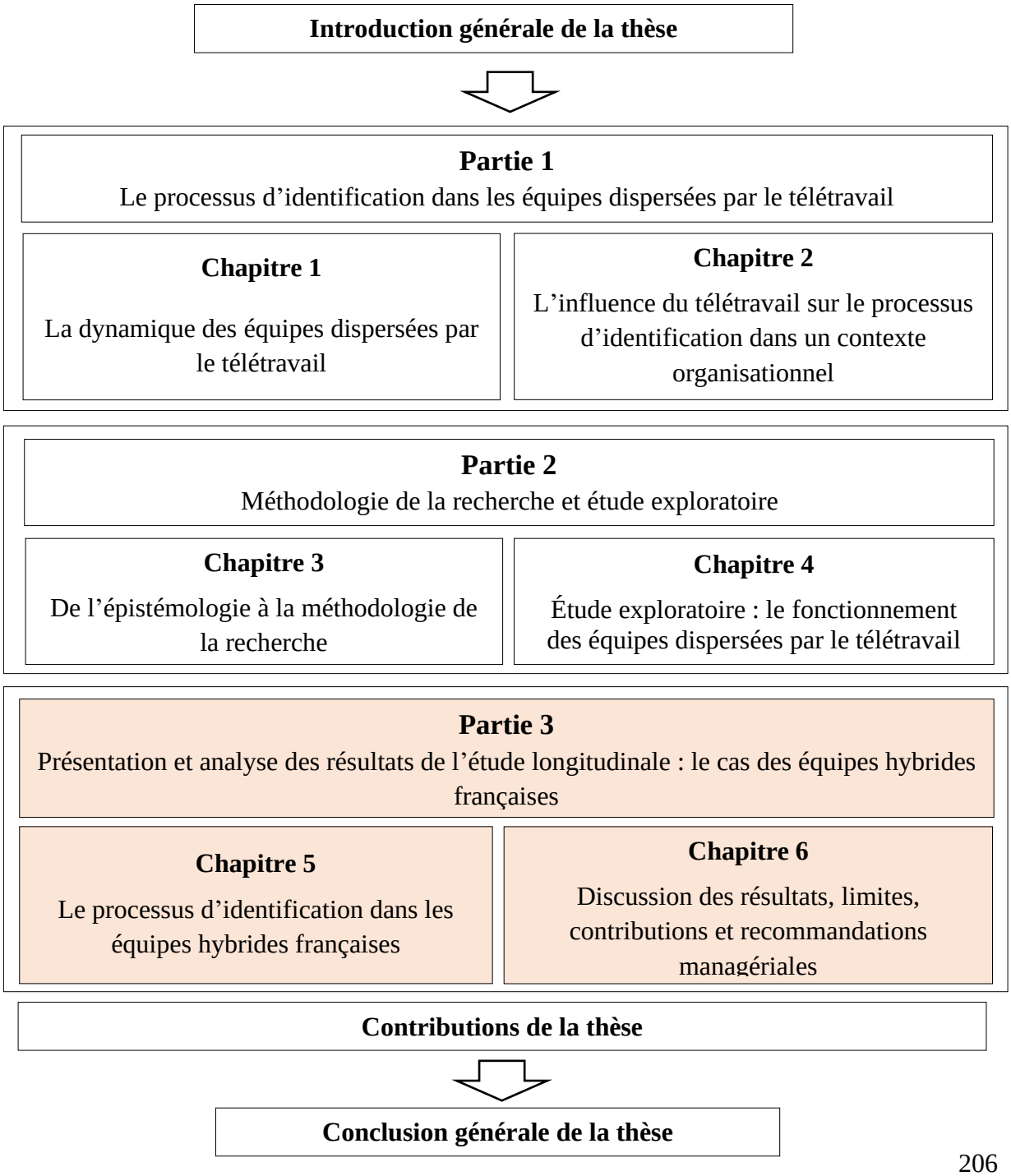
Cette perte de repère ainsi que les problématiques relatives aux relations interpersonnelles et au collectif de travail nous à nous questionner sur la manière de renforcer voire de développer l’identification au collectif de travail. De ce fait, nous avons décidé d’approfondir notre étude auprès des équipes hybrides, de taille intermédiaire, parce qu’elles affichaient des difficultés dans le management ainsi que sur la dimension sociale de leur relation. Notre objectif étant, dès à présent, de comprendre comment les salariés travaillent en équipe, autrement dit collaborent pour atteindre les objectifs communs. Nous nous intéressons également à la perception qu’ils ont de leur équipe puis à l’identification des pratiques managériales en place pour maintenir le lien social. Enfin, nous souhaitons comprendre comment développer et renforcer le sentiment d’appartenance des membres de l’équipe en situation de télétravail. Pour ce faire, nous sommes retournés dans la littérature afin de nous documenter sur les travaux portant sur ces différents concepts et problématiques et ainsi construire nos guides d’entretiens pour les collectes suivantes.

Ce premier travail exploratoire montre des effets ambivalents du télétravail sur les individus et le travail en équipe, nous allons plus spécifiquement nous intéresser à ce qu’il produit sur le sentiment d’appartenance sur la durée. Nous présenterons les résultats empiriques de cette étude longitudinale dans la **Partie 3.**

Partie 3 : Présentation et analyse des résultats de l'étude longitudinale : le cas des équipes hybrides françaises

Dans cette troisième partie, nous présenterons les résultats empiriques issus de nos études de cas, qui s'articulent en deux chapitres distincts. Le **Chapitre 5** sera consacré à la présentation des résultats de l'analyse des cas étudiés. Le **Chapitre 6** se concentrera sur la discussion, en comparant les différents cas et en les situant dans la littérature existante.

Figure 34 : Architecture de la recherche (Partie 3)



Chapitre 5 : Le processus d'identification dans les équipes hybrides françaises

> *« La crise de la Covid-19 est une épreuve sociologique, psychologique et organisationnelle qui constitue une opportunité pour faire évoluer les modes de travail et les organisations. Aujourd'hui se posent les questions de comment travailler et manager en tenant compte du niveau de contraintes liés à la crise et des formes hybrides (présentiel/distanciel) émergentes » (Autissier, Peretti et Besseyre des horts, 2021, p.10).*

Notre recherche s'inscrit dans un raisonnement abductif, impliquant des allers-retours entre la théorie et le terrain. De facto, notre démarche d'investigation se décompose en trois phases distinctes : exploratoire, focalisation et validation. Nous nous sommes efforcés de laisser sept mois d'intervalle entre les derniers entretiens d'une phase et les premiers d'une autre. Au cours de notre partie exploratoire, nous avons constaté que le télétravail, qu'il soit volontaire ou imposé, à temps plein ou partiel, organisé ou spontané, a des conséquences significatives pour les salariés. Nos connaissances théoriques initiales et notre analyse exploratoire nous ont permis d'actualiser un certain nombre de résultats, notamment en ce qui concerne la dynamique des équipes dispersées par le télétravail, ainsi que l'articulation des relations sociales et interpersonnelles au sein de ces équipes.

Au fil du temps, le télétravail a perdu son caractère exceptionnel et les entreprises se sont adaptées à cette pratique. C'est donc dans ce contexte où la crise sanitaire devenait moins contraignante avec la diminution des restrictions que nous avons approfondi nos recherches empiriques. Face aux situations très contrastées dans la mise en place du télétravail et aux modifications d'organisation du travail ainsi que du fonctionnement des équipes, la question de l'identification à l'équipe se pose avec acuité. Nous cherchons ici à comprendre **comment le télétravail influe sur le processus d'identification des collaborateurs à leur équipe ?**

Afin de répondre à la problématique de recherche ci-dessus, nous avons conduit une étude longitudinale de cas enchâssés en collectant nos données en 2022 et en 2023. Notre objectif étant d'observer l'évolution du travail d'équipe, des relations interpersonnelles ainsi que du processus d'identification à l'équipe sur trois périodes précises : le présentiel, le distanciel et l'hybride.

Ces étapes ont été nécessaires pour compléter l'étude exploratoire (**Chapitre 4**). En effet, l'étude longitudinale de cas enchâssés est essentielle pour comprendre et expliquer les processus organisationnels complexes en comparant de manière détaillée les éléments du contexte réel dans lequel ils sont enracinés (Musca, 2006). Elle permet également de générer une théorie par le biais d'une recherche empirique en comparant différentes sous-unités au sein d'un cas. Pour mener cette étude, nous avons conservé les équipes hybrides de O3 Experts et de Denki, auxquelles nous avons ajouté deux nouvelles équipes de l'entreprise Mondial Assistance. Ce chapitre présente les résultats issus de notre étude portant sur huit équipes appartenant à ces trois entreprises spécifiques. Nous avons précisément interrogé soixante personnes sur deux phases : trente-et-une personne lors de la phase de focalisation (2022), puis vingt-neuf personnes lors de la phase de validation (2023).

Rappel de la méthode de collecte des données

Pour conduire cette étude longitudinale, nous avons utilisé deux guides d'entretien (employés et managers) à chaque phase de collecte pour recueillir des informations adaptées à l'évolution de notre recherche et aux interrogations ayant émergées (**Annexes 3 à 6**). Les guides d'entretiens de la **phase de focalisation réalisée (2022)** regroupent sept thématiques : éléments introductifs ; conditions de télétravail ; travail d'équipe (collaboration) ; management d'équipe hybride ; relations sociales et interpersonnelles ; appréciation de l'hybride ; et préconisations. Les thématiques et questions introduites dans les guides de la **phase de validation (2023)** ont été adaptées à nos nouvelles interrogations portant sur l'identification à l'équipe : éléments introductifs ; conditions de télétravail ; l'équipe (et son identité) ; sentiment d'appartenance ; proximité relationnelle et préconisations. Par ailleurs, les caractéristiques des répondants seront présentées dans chacune des études de cas pour illustrer au mieux la composition des équipes. **L'annexe 10** présente le nombre de fois où nos répondants ont été interrogés lors de l'étude empirique dans son ensemble, conduite de février 2021 à mars 2023. Enfin, **l'annexe 11** présente l'arborescence du codage longitudinal des entretiens réalisés lors des deux phases.

Nous examinerons individuellement chacune des organisations étudiées dans des sections spécifiques. Premièrement, nous présenterons le cas des équipes du groupe Mondial Assistance (**Section 1**). Puis, nous aborderons le cas des équipes de O3 Experts (**Section 2**). Enfin, nous exposerons le cas des équipes du groupe Denki (**Section 3**).

Plan du Chapitre 5

Le processus d'identification dans les équipes hybrides françaises

Section 1 : Le cas des équipes de Mondial Assistance 211

1. Présentation du terrain Mondial Assistance et des modalités de télétravail 211

1.1. Première équipe de Mondial Assistance. 214

1.2. Deuxième équipe de Mondial Assistance 215

2. La communication et l'entraide au cœur du travail d'équipe et du lien social dans les équipes de Mondial Assistance 218

2.1. Des perceptions ambiguës de l'équipe et du travail d'équipe 218

2.2. L'émergence d'une relation familiale versus une relation formelle 220

2.3. Un lien distant en raison du manque de proximité et d'interactions sur des sujets personnels 221

3. Les étapes de l'identification à l'équipe chez Mondial Assistance 224

3.1. S'identifier à un groupe social dans le temps chez Mondial Assistance 224

3.1.1. Le sentiment d'appartenance chez Mondial Assistance en présentiel (avant mars 2020) 225

3.1.2. Le sentiment d'appartenance chez Mondial Assistance en distanciel (mars 2020 à octobre 2021) 225

3.1.3. Le sentiment d'appartenance chez Mondial Assistance en hybride (depuis novembre 2021) 227

3.2. Les facteurs d'identification dans les équipes de Mondial Assistance 231

3.3. D'une identification multiple à des profils d'identification variés 233

3.3.1. Une catégorisation étendue à de multiples groupes sociaux chez Mondial Assistance .. 233

3.3.2. Des profils d'identification variés chez Mondial Assistance 234

3.4. Le rôle du manager dans le processus d'identification chez Mondial Assistance 240

Synthèse de la Section 1 243

Section 2 : Le cas des équipes de O3 Experts 244

1. Présentation du terrain O3 Experts et des modalités de télétravail 244

1.1. Première équipe de O3 Experts. 247

1.2. Deuxième équipe de O3 Experts 248

1.3. Troisième équipe de O3 Experts 250

2. La communication, la clé du travail d'équipe et du lien social chez O3 Experts 253

2.1. Une vision commune de l'équipe et du travail d'équipe 253

2.2. Des équipes aux relations ambivalentes 255

2.3. La convivialité comme principal facteur d'amélioration du lien social 256

3. Les étapes de l'identification à l'équipe chez O3 Experts 258
3.1. S'identifier à un groupe social dans le temps chez O3 Experts 258
3.1.1. Le sentiment d'appartenance chez O3 Experts en présentiel (avant mars 2020) 258
3.1.2. Le sentiment d'appartenance chez O3 Experts en distanciel (mars 2020 à octobre 2021) 258
3.1.3. Le sentiment d'appartenance chez O3 Experts en hybride (depuis novembre 2021) 260
3.2. Les facteurs d'identification dans les équipes de O3 Experts 265
3.3. D'une identification multiple à des profils d'identification variés chez O3 Experts 266
3.3.1. Une catégorisation à plusieurs groupes sociaux chez O3 Experts 266
3.3.2. Des profils d'identification variés chez O3 Experts 267
3.4. Le rôle du manager dans le processus d'identification chez O3 Experts 272
Synthèse de la Section 2 275

Section 3 : Le cas des équipes de Denki 276
1. Présentation du terrain Denki et des modalités de télétravail 276
1.1. Première équipe de Denki 278
1.2. Deuxième équipe de Denki 280
1.3. Troisième équipe de Denki 281
2. La communication, l'essence de l'équipe et du travail d'équipe chez Denki 283
2.1. Une vision unificatrice de l'équipe et du travail d'équipe 284
2.2. Le commercial, un métier à vocation relationnel 285
2.3. Penser le lien social par les activités collectives 286
3. Les étapes de l'identification à l'équipe chez Denki 288
3.1. S'identifier à un groupe social dans le temps chez Denki 288
3.1.1. Le sentiment d'appartenance chez Denki en présentiel (avant mars 2020) 288
3.1.2. Le sentiment d'appartenance chez Denki en distanciel (mars 2020 à octobre 2021) 2989
3.1.3. Le sentiment d'appartenance chez Denki en hybride (depuis novembre 2021) 290
3.2. Les sept facteurs d'identification dans les équipes de Denki 294
3.3. D'une identification multiple à des profils d'identification variés 294
3.3.1. Une identification à l'équipe de travail chez Denki 295
3.3.2. Des profils d'identification variés chez Denki 296
3.4. Le rôle du manager dans le processus d'identification chez Denki 301
Synthèse de la Section 3 304
Synthèse comparative du processus d'identification dans les cas 305
Conclusion du Chapitre 5 311

Section 1 : Le cas des équipes de Mondial Assistance

Au cours de cette **Section 1,** nous traiterons du cas des équipes de Mondial Assistance, marque du groupe Allianz, dans l'objectif d'apporter des réponses à notre problématique et questions de recherche ci-dessous.

Comment le télétravail influe sur le processus d'identification des collaborateurs à leur équipe ?

- Quels sont les effets du télétravail sur l'identification à l'équipe et l'organisation ?
- Quels facteurs permettent de renforcer l'identification des collaborateurs d'une équipe télétravaillant de manière hybride ?
- Comment le manager peut-il favoriser l'identification à l'équipe ?

Nos enquêtes chez Mondial Assistance vont permettre de mettre en évidence trois résultats majeurs : (1) la communication et l'entraide identifiés comme des éléments centraux pour renforcer et développer le lien social dans les équipes hybrides. (2) Les éléments relatifs à l'environnement physique de travail (espace, disposition des bureaux), aux caractéristiques propres à l'équipe (effectif), aux conditions de télétravail (horaires et rythme) et aux dimensions psychosociales (proximité émotionnelle, confiance managériale, relations sociales), considérés comme des facteurs phares d'identification en milieu professionnel. (3) Et l'influence conséquente du style de management sur l'identification des membres de l'équipe.

Pour mieux comprendre ces résultats, nous présenterons d'abord le contexte organisationnel et les équipes de Mondial Assistance (**1**). Puis, nous mettrons l'accent sur les relations sociales dans les équipes hybrides, en nous intéressant à la communication et à l'entraide comme des éléments centraux du travail d'équipe (**2**). Enfin, nous expliquerons les résultats relatifs au processus d'identification des collaborateurs sur les trois périodes étudiées : présentiel (avant mars 2020), distanciel (mars 2020 à octobre 2021) et hybride (depuis novembre 2021) (**3**).

1. Présentation du terrain Mondial Assistance et des modalités de télétravail

Après une présentation générale de Mondial Assistance et du contexte ainsi que l'organisation du télétravail, nous présenterons la première équipe étudiée ainsi que son identité (**1.1**), puis la deuxième équipe et son identité (**1.2**).

Présentation de Mondial Assistance et organisation du télétravail

Mondial Assistance est l'une des marques commerciales de Allianz Partners France, elle-même filiale du groupe Allianz. Avec environ 64,6 millions de dossiers traités, Mondial Assistance est présente dans 75 pays dans le monde entier et propose des solutions d'assistance dans divers domaines tels que l'automobile, la santé, l'habitat, le voyage, les loisirs ou l'emploi. Cette entreprise a un fonctionnement par départements, regroupant chacun environ deux-cent collaborateurs et composés de quatre à cinq équipes. Ces équipes de taille moyenne ont chacune un responsable en tête et comportent une vingtaine de personnes travaillant en continu avec des horaires décalées. Les membres d'équipes sont disposées en open-space sur les départements auxquels ils sont affiliés.

Avant la crise sanitaire, les équipes de Mondial Assistance ne recourraient pas au télétravail : cette pratique n'était exceptionnellement autorisée que pour les cadres. Par conséquent, seuls les managers pouvaient jouir de ce mode de travail. L'ensemble des équipes ont alors expérimenté le télétravail pour la première fois lors du premier confinement français. Précisément depuis mars 2020, les membres de ces équipes ont été contraints à télétravailler entièrement pour limiter les risques de contamination et de propagation du coronavirus. Par ailleurs, Mondial Assistance s'est calquée sur l'évolution des mesures gouvernementales pour ajuster les jours télétravaillables. Elle a largement encouragé ce mode de travail autant que possible jusqu'à début 2022 où les salariés ont commencé le travail hybride en revenant progressivement sur site. Avec la mise en place d'un accord télétravail, ce fonctionnement hybride a perduré et est devenu la norme dans les équipes jusqu'à présent, avec certains collaborateurs travaillant entièrement à distance et d'autres alternant entre le travail à distance et en face à face.

Lors du passage en télétravail, les conditions matérielles n'étaient pas réunies afin de permettre aux membres de l'équipe d'exercer convenablement leur activité. Les collaborateurs utilisaient majoritairement leur matériel personnel puisque, n'ayant pas anticipé ce type de situation, l'employeur s'est retrouvé dans l'impossibilité de fournir le nécessaire dans des délais impartis. De plus, certains d'entre eux ne disposaient pas d'espace dédié au travail dans leur logement. Ce n'est que progressivement que les salariés ont pu recevoir leur matériel de travail, et ont également fait preuve de créativité pour aménager un espace confortable pour télétravailler. Néanmoins, des pannes et problèmes informatiques réguliers provenant du matériel et des outils de bureau ont été relevés.

Globalement, l'activité n'est pas déterminée par le manager mais par une équipe de régulation. De ce fait, l'activité à réaliser sur le département peut varier d'un jour à l'autre. Avec l'adoption du télétravail, les pratiques organisationnelles ont également évolué.

Ce qui se faisait traditionnellement s'est digitalisé : par exemple, les collaborateurs reçoivent désormais leurs missions quotidiennes par mail alors que sur site, leurs missions étaient directement affichées sur un tableau à consulter. En outre, les membres d'équipes ont des objectifs chiffrés en ce qui concerne la création des dossiers ou encore le décrochage des appels.

Concernant la communication dans cette entreprise, les réunions collectives étaient fixées à l'avance. Il s'agit d'une plénière programmée chaque mois ou tous les deux mois qui réunissait l'ensemble des collaborateurs disponibles et qui était animé par un manager. En cas d'indisponibilité, les employés avaient la possibilité d'assister à la réunion animée par un autre responsable d'équipe. Autrement dit, ces plénières ne sont pas spécifiques à une équipe en particulier puisqu'elle vise à transmettre des informations générales relatives au fonctionnement du département.

En outre, les collaborateurs sont évalués individuellement, de ce fait, leurs chiffres personnels sont regardés en priorité. Puis, une comparaison est effectuée par rapport aux chiffres réalisés par leurs collègues de l'équipe. Ces chiffres d'équipe sont ensuite comparés à ceux des équipes du département. L'objectif n'étant pas nécessairement de mettre en compétition les collaborateurs entre eux, mais de leur permettre de se positionner en ayant une vue d'ensemble sur tous les chiffres. De ce fait, les membres de l'équipe pourront maintenir leur rythme et productivité ou l'améliorer si les résultats obtenus ne sont pas suffisants. Un outil de contrôle est également utilisé en télétravail ou sur site. Concrètement, les salariés sont évalués sur le nombre de dossiers créés sur une heure de travail mais également sur le nombre d'appels décrochés dans la journée. Des indicateurs clé de performance (KPI) sont disponibles tous les mois, leur permettant d'observer ces différents résultats.

Enfin, Mondial Assistance a mis en place un moyen de contrôle de l'activité de ses collaborateurs et ce, quel que soit le lieu à partir duquel ils exercent leur travail. Toutefois, ce qui différenciera les équipes sur cet aspect du contrôle sont les pratiques managériales qui diffèrent d'une équipe à l'autre.

Pendant les entretiens de la **phase de focalisation (2022)**, nous avons demandé à nos répondants la perception et la représentation qu'il avait de leur équipe. Nous avons répété cette question lors des entretiens de la **phase de validation (2023)**, en l'orientant davantage sur la notion d'identification. L'ensemble de ces réponses nous ont permis de mieux expliquer le but, c'est-à-dire la raison d'existence des équipes, leurs objectifs ainsi que leurs valeurs.

1.1. Première équipe de Mondial Assistance

La première équipe, assurant un service continu (24 heures sur 24 et 7 jours sur 7), est composée de vingt-deux personnes se relayant sur de l'assistance automobile. Les membres de l'équipe proposent une assistance adaptée en fonction du contrat et de la situation des clients afin de les aider lors d'un incident sur leur véhicule (par exemple un accident, vol, vandalisme). Enfin, certains détiennent des responsabilités en plus, en effectuant des missions complémentaires.

Tableau 23 : Caractéristiques des répondants de l'équipe 1 de Mondial Assistance (2022)

Individus	**Genre**	**Profil**	**Âge**	**Ancienneté** (Années)	**Durée** (Minutes)
FOC-MA-E1-RE1	F	Responsable d'équipe	56	20	55
FOC-MA-E1-CA2	F	Chargé d'assistance	56	22	80
FOC-MA-E1-CA3	F	Chargé d'assistance	44	19	56
FOC-MA-E1-CA4	F	Chargé d'assistance	23	11 mois	45
FOC-MA-E1-CA5	H	Chargé d'assistance	33	8	45
FOC-MA-E1-CA6	F	Chargé d'assistance	45	8	33
FOC-MA-E1-CA7	H	Chargé d'assistance	35	7	50
FOC-MA-E1-CA8	F	Chargé d'assistance	33	12	51

Tableau 24 : Caractéristiques des répondants de l'équipe 1 de Mondial Assistance (2023)

Individus	**Genre**	**Profil**	**Âge**	**Ancienneté** (Années)	**Durée** (Minutes)
VAL-MA-E1-RE1	F	Responsable d'équipe	57	21	55
VAL-MA-E1-CA2	F	Chargé d'assistance	57	23	40
VAL-MA-E1-CA3	F	Chargé d'assistance	45	20	30
VAL-MA-E1-CA4	*Indisponible*				
VAL-MA-E1-CA5	H	Chargé d'assistance	34	9	44
VAL-MA-E1-CA6	*Indisponible*				
VAL-MA-E1-CA7	H	Chargé d'assistance	36	8	38
VAL-MA-E1-CA8	F	Chargé d'assistance	34	13	51,45
VAL-MA-E1-CA9	F	Chargé d'assistance	43	7	47
VAL-MA-E1-CA10	F	Chargé d'assistance	45	7	56

Cette première équipe se distingue sur plusieurs aspects. Tout d'abord, les collaborateurs s'engagent à offrir un service de qualité, notamment au travers d'une résolution efficace des problèmes rencontrés par les clients. L'équipe se différencie également par sa bienveillance, son écoute active ainsi que sa rigueur. De plus, la cohésion, l'entraide et la bonne ambiance sont des éléments clés de cette équipe. Par ailleurs, les collaborateurs se sentent en sécurité et ne ressentent pas de jugement ni de compétition malsaine entre eux ou avec leurs collègues

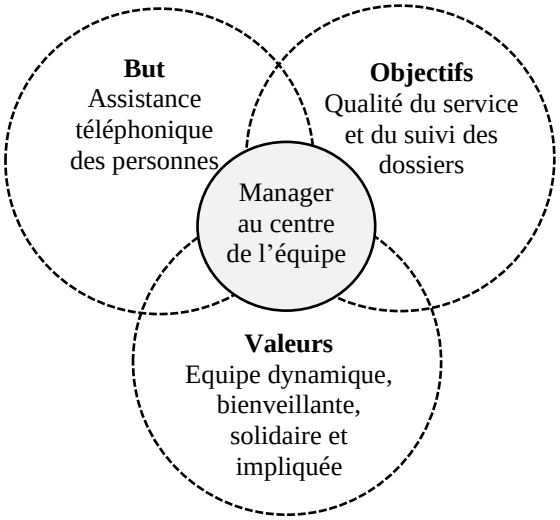
d’autres équipes. La responsable joue un rôle important dans l’équipe grâce à sa disponibilité, son altruisme ainsi que son implication. En conclusion, il s’agit d’une équipe dynamique composée de personnes ingénieuses et rigoureuses.

« Alors par rapport aux autres équipes dans lesquelles j’ai travaillé : en positif j’ai l’aspect cocooning, je ne sais pas comment le dire autrement qu’avec ce mot qui n’est pas français. Oui voilà, on se sent en sécurité, pas de de jugements négatifs […] Il y avait beaucoup dans mon ancienne équipe un esprit de compétition. Dans cette équipe il y a moins ça, on est tous dans le même bateau et on rame tous à la même vitesse, alors que dans l’équipe précédente c’était un peu chacun pour soi quoi » (VAL-MA-E1-CA1).

« Ils sont très impliqués, mais c’est parce que je délègue qu’ils font des missions transverses, donc forcément ils sont impliqués puisque je fonctionne comme ça » (VAL-MA-E1-RE1).

« La responsable elle joue un rôle clé. Quand y a des problèmes à débattre, elle joue un rôle de médiateur, elle apporte du réconfort et du soutien moral. Elle est ouverte, disponible, même quand elle ne travaille pas à n’importe quelle heure dans la journée ou la nuit elle te répond » (FOC-MA-E1-CA7).

Figure 35: Identité de l’équipe 1 de Mondial Assistance



1.2. Deuxième équipe de Mondial Assistance

La deuxième équipe, assurant également un service continu (24 heures sur 24 et 7 jours sur 7), est composée d’environ vingt chargés d’assistance, avec trois quarts des collaborateurs en CDI, travaillant en horaires décalés. Leur mission consiste à faire de l’assistance automobile relative au dépannage, remorquage lorsque les véhicules sont en panne ou accidentés. Les collaborateurs réceptionnent les appels et mettent en place des solutions au travers des différents prestataires. En plus de cette principale mission, certains sont chargés de missions annexes.

Tableau 25 : Caractéristiques des répondants de l'équipe 2 de Mondial Assistance (2022)

Individus	Genre	Profil	Âge	Ancienneté (Années)	Durée (Minutes)
FOC-MA-E2-RE1	H	Responsable d'équipe	46	20	63
FOC-MA-E2-CA2	F	Chargé d'assistance	26	2	73
FOC-MA-E2-CA3	H	Chargé d'assistance	42	10	62
FOC-MA-E2-CA4	H	Chargé d'assistance	40	6	46

Tableau 26 : Caractéristiques des répondants de l'équipe 2 de Mondial Assistance (2023)

Individus	Genre	Profil	Âge	Ancienneté (Années)	Durée (Minutes)
VAL-MA-E2-RE1	*Indisponible*				
VAL-MA-E2-CA2	*Indisponible*				
VAL-MA-E2-CA3	H	Chargé d'assistance	43	11	45
VAL-MA-E2-CA4	H	Chargé d'assistance	40	6	21
VAL-MA-E2-CA5	F	Chargé d'assistance	30	18 mois	30

Cette équipe est motivée par une émulation et s'efforce à proposer un service de qualité en réalisant de bons résultats chiffrés, dans l'objectif d'être en adéquation avec les attentes de l'entreprise. Elle se distingue au travers de son esprit de compétition, l'expérience de ses membres disposant d'un savoir-faire et d'un savoir-vivre précieux. Enfin, le climat de l'équipe est chaleureux, avec une dynamique professionnelle.

« Ce que représente mon équipe, bah c'est un vecteur d'une bonne émulation en termes de qualité de service et représentatif de l'entreprise au niveau des attentes. Mais elle représente beaucoup d'expériences, beaucoup de savoir-faire, du savoir-être aussi et bien sûr il y a des choses encore à travailler » (FOC-MA-E2-RE1).

« Les indicateurs, ils sont vraiment à la base individuelle, ils sont pondérés après pour l'équipe mais c'est quelque chose qui va regarder que notre manager, c'est à dire que les chiffres de l'équipe soient réalisés ou pas, si les miens ils sont réalisés, mon travail il est rempli en fait » (FOC-MA-E2-CA3).

« Je dirais que mon équipe elle est compétitrice aussi par rapport aux objectifs, elle fait en sorte de toujours répondre aux objectifs demandés par le manager » (VAL-MA-E2-CA5).

« Chaque personne doit accumuler un chiffre qui va être regroupé à la fin du mois, par exemple le nombre d'appels qu'on peut effectuer, le nombre d'ouverture de dossiers également, tout ça s'est regroupé, où on est comparé aux autres équipes de notre plateau. » (FOC-MA-E2-CA2).

Figure 36 : Identité de l'équipe 2 de Mondial Assistance

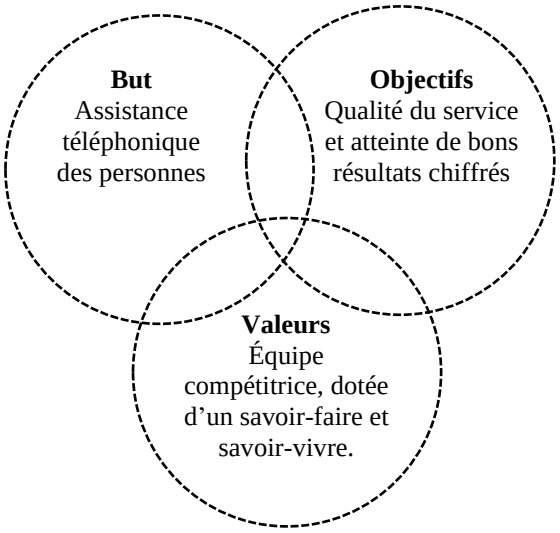


Tableau 27 : Comparaison du fonctionnement des équipes de Mondial Assistance

Critères	Équipe 1	Équipe 2
Caractéristiques de l'équipe	Vingtaine de personnes Travail en continu : 24h/24 et 7j/7 Fonctionnement par département	
Historique et conditions de télétravail	Télétravail nouveau Utilisation d'un matériel personnel Espace non adéquat au domicile Pannes informatiques Contrôle de l'activité par l'organisation	
Identité de l'équipe	Qualité du service Dynamisme Bienveillance Solidarité Manager central à l'équipe	Qualité du service Productivité (atteinte des résultats) Compétition

En conclusion, ces équipes d'une taille moyenne de vingt salariés étaient novices en matière de télétravail et l'ont expérimenté lors du premier confinement à un rythme intense, puis progressivement sur un rythme équilibré de deux à trois jours par semaine. Elles ont chacune une identité qui leur est propre : d'une part, nous avons une équipe conviviale avec un management fondé sur la confiance et considérant sa responsable comme le noyau central du collectif, et d'autre part, une équipe un peu plus formelle dont le management est centré sur les objectifs premiers de l'entreprise : le contrôle de l'activité et la quantification des résultats.

Après avoir présenté le fonctionnement de ces équipes, nous nous interrogeons désormais sur les éléments qui favorisent le maintien voire le développement du lien social au sein des équipes hybrides. Nous avons pu constater dans notre phase exploratoire une dégradation du lien social avec notamment la question de l'isolement, majoritairement ressenti pas les individus ayant été contraints à télétravailler à temps plein depuis leur domicile. Cela a eu un impact sur la perception que les individus avaient de la notion d'équipe et du travail collectif, ce qui a une conséquence directe ou indirecte sur la collaboration. Nous approfondirons ces points dans la partie suivante consacrée au travail d'équipe et au lien social dans le cadre d'une organisation hybride (**2**).

2. La communication et l'entraide au cœur du travail d'équipe et du lien social dans les équipes de Mondial Assistance

Cette étude a mis en lumière les perceptions ambiguës des répondants quant aux notions d'équipe et de travail d'équipe en situation de télétravail hybride (**2.1**). Par ailleurs, les collaborateurs de ces équipes ont des représentations différentes des relations qu'ils entretiennent avec leurs collègues et responsables (**2.2**).

2.1. Des perceptions ambiguës de l'équipe et du travail d'équipe

Un quart des répondants chez Mondial Assistance n'ont pas le ressenti de fonctionner en équipe. Ils assimilent généralement le travail d'équipe à une interdépendance des tâches. Or, dans ce type de configuration, les individus exercent chacun des tâches individuelles tout en œuvrant pour un objectif global de l'équipe. En outre, le passage en télétravail a accentué cette impression puisque les collaborateurs se sont retrouvés à distance les uns des autres, réduisant ainsi les possibilités et la fréquence d'interactions. Cela les amène à considérer l'équipe comme une forme d'organisation administrative adoptée par l'entreprise pour faciliter la gestion du département comportant environ deux-cent personnes. Plusieurs raisons peuvent justifier ce résultat : les équipes travaillent tous les jours et 24 heures sur 24, puis elles sont organisées en open-space sur tout le service. Les postes de travail sont alors disposés sous forme de plateaux comme dans les centres d'appels. Enfin, quelques collaborateurs ont souligné un aspect important relatif à l'incertitude de rester longtemps dans une équipe. Effectivement, les salariés peuvent être affectés à de nouvelles équipes tout au long de leur parcours au sein de cette entreprise, et ce, en fonction des besoins qui se présentent.

« En fait, on fait tous le même travail. À part des sorties, des restaurants, des choses comme ça, je ne sais pas…Mais travail d'équipe moi je pense directement à la cuisine en fait : vous voyez, en cuisine bah y a le chef de cuisine, l'autre il coupe les oignons, et l'autre il dresse l'assiette » (FOC-MA-E1-CA7).

« Je pense qu'ils se sont servis de l'équipe simplement pour que les gens puissent être managés, enfin ça évite d'avoir un chef de plateau et puis deux cents personnes, du coup ça fait plusieurs petits chefs qui s'occupent d'une vingtaine de personnes. Donc y'a pas vraiment de collaboration en termes d'équipe mais en termes de plateau, c'est à dire que si moi j'ai un collaborateur à côté de moi qui a besoin d'un coup de main sur un dossier, qu'il fasse partie de mon équipe ou non on va on va forcément l'aider quoi » (FOC-MA-E2-CA3).

À la suite de leurs réponses, nous leur avons demandé les ingrédients d'un travail d'équipe réussi en général, dans quelle mesure le télétravail a modifié ces critères et comment ils appliquent cela à leur situation personnelle. Nous avons pu obtenir des exemples intéressants qui illustrent le travail d'équipe tel que les individus l'ont vécu en situation de télétravail. Par ailleurs, la perception de certains répondants de la collaboration, notamment à distance, vient en contradiction de ce qu'ils ressentent et vivent réellement dans leur équipe de travail. Étant donné que le télétravail a éloigné de nombreux individus tout en contribuant à leur sentiment d'isolement, alors pour la majorité des répondants, la communication et l'entraide sont des mots phares pour travailler efficacement ensemble.

« La première chose c'est la communication voilà c'est très important, le groupe WhatsApp on est là on s'entraide. […] Le travail à distance ça nous a plutôt éloigné, y a des personnes on n'entend pas parler d'eux, ils sont enterrés dans leur maison et ce n'est pas évident » (FOC-MA-E1-CA7).

« Et Ben pour moi, une notion d'équipe, il y a de la cohésion, de la solidarité. Et puis de l'esprit d'équipe. Il faut que ce ne soit pas festif, mais il faut que ce soit bon enfant » (FOC-MA-E2-CA4).

« C'est travailler à la bonne réalisation des résultats et puis voilà. Et à distance je rajouterai la communication. […] Bah je pense que déjà il faut s'entraider les uns les autres parce que si on les laisse de côté, si on ne les entraîne pas avec nous, ils lâchent prise hein » (FOC-MA-E1-CA8).

« Le travail d'équipe ça me fait penser à l'image de tout le monde dans le même bateau. Euh si je peux faire une analogie avec le bateau, on pagaye tous dans le même sens. […] Donc travailler en équipe pour moi c'est se serrer les coudes, c'est donner des infos quand on en a pour que les gens qui se retrouvent dans la même situation puissent gérer sans avoir les soucis que moi j'ai eu parce que je n'avais pas ces informations, et aider quand on peut » (FOC-MA-E1-CA2).

En somme, les notions d'équipe et de travail d'équipe sont ambivalentes chez Mondial Assistance. Cette ambiguïté découle du fonctionnement organisationnel et des équipes (horaires, missions individuelles, open-space, etc.). Puis, la collaboration renvoie principalement à de l'entraide et de la communication.

2.2. L'émergence d'une relation familiale versus une relation formelle

Dans **l'équipe 1**, les individus accordent une importance capitale aux relations entretenues à la fois avec leurs collègues et leur responsable d'équipe. En effet, il est essentiel pour ces collaborateurs d'échanger, que ce soit de manière formelle et sur des sujets professionnels, ou de manière informelle sur des sujets personnels. Il s'agit notamment de privilégier les rencontres physiques autant que possible puisqu'elles visent à construire des relations sociales et apporter une dimension humaine dans la communication. Pour certains, une absence de lien social peut progressivement aboutir à une démotivation dans le travail.

> *« S'il n'y a pas de lien entre nous, pour moi la démotivation arrive vite en fait. On a besoin d'échanger. Je disais qu'on a un groupe WhatsApp mais avec ces gens-là il y a plein de fois où on a fait un restaurant parce que ça fait du bien de se retrouver entre nous. Et ça, pour moi c'est hyper important, on a besoin de ce lien pour se motiver »* (FOC-MA-E1-CA8).

> *« Les relations que j'ai aussi bien avec mes collègues que ma responsable directe, c'est un peu les relations qu'ont des cousins dans une grande famille. C'est-à-dire qu'ils ne se voient pas très souvent mais quand il y en a un qui a besoin de quelque chose, tous les cousins du secteur se débrouillent pour trouver des solutions. Je ne peux pas dire qu'on est une grande famille, ça serait un peu exagéré mais on est aussi proches que des cousins, donc quand on a besoin de se rendre service, on se rend service, et quand y a quelque chose qui ne va pas on se le dit »* (FOC-MA-E1-CA2).

> *« Les relations sont globalement bonnes mais elles l'étaient déjà. Elles se sont enrichies par le partage parce que maintenant elles ont des affinités, donc elles se sont enrichies et puis une meilleure connaissance pour certains de leurs collègues »* (FOC-MA-E1-RE1).

Tandis que dans **l'équipe 2**, le rapport que les individus ont par rapport aux relations interpersonnelles dans leur équipe de rattachement n'est pas le même. Globalement, les répondants indiquent que les relations sont formelles et ne vont pas au-delà du cadre professionnel. Cette situation convient à certains d'entre eux qui estiment ne pas nécessairement avoir besoin de développer une quelconque relation dans cet environnement précis. Cette réflexion peut même aller plus loin et considérer les efforts d'investissement dans une relation poussée avec les membres de l'équipe comme une perte de temps conséquente. Enfin, d'autres

raisons ont été avancées également comme le fait de ne pas être suffisamment à l'aise avec le responsable d'équipe au point de souhaiter développer une relation approfondie.

> *« Alors oui y a certaines personnes de mon équipe qui vont se retrouver en dehors ou qui vont se regrouper parce qu'ils ont des affinités sur le travail ou en dehors. […] Mais moi c'est quelque chose auquel je ne participe absolument jamais, parce que bah moi ça ne m'intéresse pas plus que ça hein. Je préfère garder mes soirées pour aller avec mes amis plutôt que des collègues de travail j'ai envie de dire »* (FOC-MA-E2-CA3).

> *« Avec le manager, la relation reste plutôt professionnelle, après je pense que c'est moi qui l'ai toujours voulu parce que ça reste le travail. Après on peut parler d'autre choses hein, ça nous arrive parfois mais je trouve ça peut être malsain d'aller un peu plus loin avec son responsable »* (FOC-MA-E2-CA2).

Nous pouvons retenir que dans l'équipe 1, les relations sont considérées comme importantes et sont placés au même titre que celles entretenues avec ses proches. Or, dans l'équipe 2 les collaborateurs entretiennent des relations formelles et principalement professionnelle avec leur environnement de travail.

2.3. Un lien distant en raison du manque de proximité et d'interactions sur des sujets personnels

Dans **l'équipe 1**, l'expérience de la covid-19 et les évènements émotionnels vécus par les collaborateurs ont renforcé la proximité au sein du groupe. Les relations sont devenues plus intimes : il y a eu plus de bienveillance, de disponibilité et d'entraide. Les interactions sont désormais régulières et les collaborateurs ont appris à mieux se connaître. Cela a favorisé l'entente entre les collègues, même s'il y a une différence significative au niveau de leur ancienneté, âge ou centres d'intérêt.

> *« Ce sont mes collègues, mais un peu plus que mes collègues parce que si demain je dois quitter la société, je ne quitterai pas que des collègues. Voilà on a eu des moments un peu difficiles en début d'année, on a perdu deux collègues de travail donc ça rapproche aussi »* (FOC-MA-E1-CA3).

> *« On a perdu un client important pour l'entreprise, donc ça nous a donné un peu plus de temps. On n'avait pas le temps d'échanger, mais depuis qu'on a perdu ce client-là, c'est un peu plus tranquille, il y a un peu plus de communication entre les collègues »* (FOC-MA-E1-CA4).

> *« Les relations sont bonnes globalement, elles l'étaient déjà, mais elles se sont enrichies par du partage parce que maintenant ils ont des affinités, ils se sont découverts […] et puis d'autres une meilleure connaissance pour certains de leurs collègues »* (FOC-MA-E1-RE1).

« C'est d'autant plus important quand on est en distanciel d'être proche de ses collègues de travail parce que la distance fait qu'on a besoin de se sentir plus proche quoi. Donc quand on s'est tous trouvés en confinement au mois de mars deux-mille-vingt, on a donc créé des groupes WhatsApp » (FOC-MA-E1-CA2).

Le contenu des interactions apparaît comme quelque chose de primordial pour maintenir le lien : en effet, des échanges informels permettent aux individus d'approfondir leurs relations et donc même à distance, cela ne les empêchera pas de développer des affinités et ainsi garder un lien à la fois humain et social. Les moyens de communication asynchrone facilitent les discussions spontanées et plus informelles, de ce fait, les individus sont moins réticents à aller les uns vers les autres. Par ailleurs, les temps d'échanges collectifs (réunions et sorties d'équipe) et individuels (appels, messages) avec les collaborateurs en présentiel comme à distance sont primordiaux. C'est au manager et plus généralement à l'entreprise d'organiser ces moments afin de faciliter la communication : les individus pourront facilement partager des informations, s'exprimer librement et apprendre à se connaître mutuellement.

« C'est d'essayer d'être le plus présent de manière verbale, de faire en sorte que justement ce distanciel soit privé. Et privilégier un appel téléphonique où là il y a un réel contact que par un échange de mail par exemple. […] Ouais, qu'il soit disponible, qu'il ne s'offusque pas et puis voilà en gros quoi » (FOC-MA-E2-CA3).

« Bah après sinon faire des sorties pour au moins donner un visage à un nom quoi. Et puis même pourquoi pas parfois des réunions directement à l'entreprise, voilà pour se voir et échanger » (FOC-MA-E1-CA4).

Pour la responsable de **l'équipe 1**, il est également nécessaire que le manager pose un cadre propre à l'équipe, avec des règles à suivre afin que les collaborateurs sachent quoi faire dans une situation précise. Par ailleurs, le fait de considérer l'aspect humain dans son management favoriserait des relations plus chaleureuses ainsi qu'un travail réalisé dans de bonnes conditions. En effet, les individus se sentiront à l'aise et valorisés en tant que personne et non comme une main d'œuvre servant la productivité de l'entreprise.

« Voilà, mettre des choses en place, des lignes de conduite, rappeler des règles qui peuvent paraître basiques mais il faut qu'il y ait un cadre, qu'ils sachent qui appeler en cas de problèmes […] Ainsi, on pourra leur apporter une solution ou leur indiquer une porte d'entrée pour les aider » (FOC-MA-E1-RE1).

« Faire la part entre ses objectifs et le fait qu'il travaille avec de l'humain, parce qu'on a que deux mains qui tapent sur un ordinateur, on est aussi des personnes, qui avons besoin de temps en temps non pas d'un manager mais d'un humain qui est en face de nous » (FOC-MA-E1-CA2).

« Euh d'être vigilant aux mots utilisés par ses collaborateurs parce que c'est difficile de cerner le mal-être de quelqu'un à distance, et ça peut cacher des maux qu'on peut avoir en travaillant de cette manière justement » (FOC-MA-E1-CA3).

Dans **l'équipe 2**, une collaboratrice met davantage l'accent sur la création d'une cellule d'écoute. L'objectif étant de donner la parole à chaque collaborateur sur la manière dont il a vécu cette adoption soudaine du télétravail. Ce partage de leurs expériences mutuelles est important puisque qu'en comprenant ce que chacun a pu traverser, cela favorise une meilleure connaissance des uns et des autres ainsi qu'une proximité émotionnelle ou relationnelle.

« On n'a jamais eu un retour, jamais d'échanges entre nous sur ce qu'on ressentait vraiment par rapport à la réalité des choses. Personne ne nous a posé la question […] le télétravail a été très compliqué, il y a certaines personnes qui ont même été en dépression, ça on le sait, mais on ne sait pas comment elles vivent les choses aujourd'hui, est-ce qu'on peut les aider à mieux se sentir, on ne sait pas du tout comme il n'y a pas de retour d'expérience. Donc c'est vrai que ça peut être bien de mettre en place cela » (FOC-MA-E2-CA2).

Par ailleurs, l'ensemble de nos répondants estiment qu'il est essentiel que les membres d'une équipe hybride puissent être ouverts d'esprit et solliciter leurs manager ou collègues, notamment en cas de difficultés. C'est de cette façon qu'ils pourront monter en compétences, développer des affinités, mais également créer du lien avec les autres tout en se sentant intégrés dans un collectif.

« Il ne faut pas hésiter par exemple dans le groupe WhatsApp à poser une question, voilà il faut poser des questions et il ne faut pas rester tout seul voilà parce que t'as pas la réponse, tu ne sais pas c'est quoi la réponse, il ne faut pas rester comme ça faut s'informer etc. » (FOC-MA-E1-CA4).

« Faudrait que cette personne aille vers les autres déjà, il ne faut pas hésiter à dire ce qui va et ce qui ne va pas, faut parler quoi et ne pas rester dans son coin » (FOC-MA-E1-CA7).

« Ne pas hésiter à demander de l'aide s'il y a besoin, ne pas hésiter à prendre le téléphone » (FOC-MA-E2-CA4).

Notre objectif dans cette partie consistait à apporter des réponses sur le maintien et la construction du lien social en télétravail au sein des équipes. Le maintien de ce lien entre les membres de l'équipe est avant tout nécessaire pour assurer la collaboration ainsi que le bon fonctionnement du collectif de travail. La communication et l'entraide sont les éléments centraux pour travailler ensemble, or d'un autre côté, nombreux sont les répondants qui n'ont pas l'impression de collaborer. En effet, chez Mondial Assistance, la notion d'équipe est encore floue aux yeux de la majorité des collaborateurs. Cette

situation était déjà d'actualité en présentiel, mais le mode hybride a accentué cette impression de ne pas fonctionner en équipe, notamment du fait de la distance. Cela s'explique par la nature des tâches pouvant être réalisées individuellement mais également par l'organisation du travail autour d'un service plutôt que d'une équipe restreinte.

En outre, notre analyse révèle que, pour ces individus, les échanges avec les autres membres de l'équipe sont principalement orientés vers la tâche. Cela ne permet pas de renforcer la connaissance qu'ils ont les uns des autres. La perception de proximité avec les autres membres de l'équipe n'existe pas ou peu, ce qui ne favorise pas le maintien du lien social. Enfin, nous retenons que vivre une expérience commune, qu'elle soit triste ou joyeuse, est un élément qui permet aux collaborateurs d'approfondir leurs relations et d'être plus proches psychologiquement.

Nous nous demandons dès à présent dans quelles mesures les caractéristiques du télétravail ont une influence sur la façon dont les individus s'identifient à leur équipe, au travers d'une auto-catégorisation et d'une comparaison avec d'autres équipes de l'entreprise. Cette interrogation nous conduit à nous intéresser et à expliquer le processus d'identification des individus à leur équipe dans un contexte de télétravail dans la partie suivante (**3**).

3. Les étapes de l'identification à l'équipe chez Mondial Assistance

Dans cette troisième partie, nous examinerons l'identification des membres d'équipes dans le temps, précisément sur les trois périodes qui nous intéressent : présentiel, distanciel et hybride. Cela nous permettra d'observer dans quelle mesure le télétravail peut impacter le processus d'identification des collaborateurs, et quelles en sont les principales raisons (**3.1**). Nous identifierons ensuite les facteurs influençant leur identification (**3.2**). Puis, nous exposerons les différents profils et degrés d'identification dans cette entreprise (**3.3**). Enfin, nous terminerons en mettant l'accent sur le rôle du manager dans ce processus d'identification (**3.4**).

3.1. S'identifier à un groupe social dans le temps chez Mondial Assistance

Pour comprendre et expliquer l'évolution du sentiment d'appartenance dans les équipes de Mondial Assistance, nous nous intéressons à trois périodes : le présentiel (**3.1.1**), le distanciel (**3.1.2**) et l'hybride (**3.1.3**).

3.1.1. Le sentiment d'appartenance chez Mondial Assistance en présentiel (avant mars 2020)

Le fonctionnement des équipes en présentiel (organisation par département, horaires décalés, disposition en open-space) ainsi que les conditions de télétravail ont fait en sorte que la quasi-totalité des salariés ne ressentait pas d'attachement à leur équipe, à l'exception de quelques rares personnes. Ces derniers ont ressenti une appartenance à leur équipe sur cette période en raison des ressemblances avec certains collègues de leur équipe en termes de valeurs, d'attitude ou de rigueur professionnelle. Il peut notamment s'agir des centres d'intérêts communs ou des passions communes. Outre ces éléments, certains collaborateurs de **l'équipe 1** ont expliqué ne pas ressentir de lien particulier avec l'ensemble de l'équipe mais seulement avec leur manager. La confiance accordée par le manager, sa bienveillance ainsi que son style d'encadrement axé sur l'aspect humain et relationnel sont des principaux éléments qui justifient ce résultat.

> *« Notre entreprise est divisée en département, et le département est divisé en plusieurs équipes »* (FOC-MA-E1-CA7).
>
> *« Ce sont mes collègues, mais un peu plus que mes collègues parce que si demain je dois quitter la société, je ne quitterai pas que des collègues. Voilà on a eu des moments un peu difficiles en début d'année, on a perdu deux collègues de travail donc ça rapproche aussi. Les affinités qu'on a dépend vraiment de la personnalité de chacun »* (FOC-MA-E1-CA3).

Retenons que chez Mondial Assistance, la majorité des collaborateurs ne s'identifiaient pas à leur équipe en présentiel à cause du contexte organisationnel et relatif à l'équipe. Les raisons qui conduisaient à une identification sur cette période étaient principalement tournées autour des affinités et ressemblances avec les membres de l'équipe.

3.1.2. Le sentiment d'appartenance chez Mondial Assistance en distanciel (mars 2020 à octobre 2021)

Le premier confinement de mars 2020 a contraint l'ensemble des membres d'équipes à télétravailler afin de pouvoir poursuivre leur activité professionnelle. Cette pratique, considérée comme une nouvelle expérience pour la majorité des salariés a engendré des conséquences à la fois positives et négatives sur plusieurs dimensions : individuelle, collective, managériale et organisationnelle. En effet, certains ont témoigné d'une souffrance à cause des conditions engendrées par ce mode de travail, s'agissant de l'isolement à la fois professionnel et social. Cela a favorisé un désengagement progressif ainsi qu'un sentiment de perte de motivation.

« L'inconvénient c'est le fait de ramener le travail à la maison. Moi c'est ça qui a été le plus dur aussi pendant le confinement. Il y a à peine deux ans, je ne pensais même pas faire du télétravail. Moi ce qui m'a dérangé en confinement c'est le fait de me retrouver à travailler seule chez moi » (FOC-MA-E1-CA6).

Toutefois, de nombreux collaborateurs ont facilement été amenés à s'entraider davantage les uns et les autres, laissant ainsi naître une solidarité au sein de l'équipe, chose qu'il n'y avait pas nécessairement avant ce télétravail. Cette circonstance a eu une incidence importante sur l'attache ainsi que le sentiment d'appartenance que certains collaborateurs éprouvaient pour l'équipe. Ainsi, nous nous sommes retrouvés face à des personnes qui ont vu leur identification soit s'affaiblir, soit se renforcer sur cette période en distanciel dans les **équipes 1 et 2.**

« Avant Covid pouvait plus dire qu'on était une équipe. Après c'est vrai que c'était difficile, c'était l'isolement… On va dire 5 pour l'équipe. […] La distance faisait qu'on ne se voyait pas, on n'avait pas trop d'échanges en fait, c'est ça » (VAL-MA-E1-CA7).

« J'ai envie de dire que pendant la Covid, on serait presque passé à 10 parce que tout le monde a pris des nouvelles de tout le monde au jour le jour, donc ça a presque été mieux, entre guillemets. […] Alors moi j'ai plutôt bien vécu le confinement mais ça n'a pas été le cas de tout le monde dans l'équipe » (VAL-MA-E2-CA4).

Dans **l'équipe 1**, le télétravail à temps plein a permis à certains collègues de créer des souvenirs communs et ainsi partager des expériences sur les plans professionnels comme personnels. Ils se sont confiés les uns aux autres sur des sujets relevant de la sphère privée et ont vécu collectivement des événements émotionnels, s'agissant par exemple du décès d'un collègue. Tout cela a favorisé le rapprochement des uns et des autres ainsi que des relations plus intimes et bienveillantes. Cette proximité à la fois psychologique et relationnelle a davantage débloqué la communication, la disponibilité et de l'entraide. Enfin, au travers des interactions régulières et informelles, certains salariés ont appris à mieux se connaître et ainsi s'identifier à leurs collègues.

« On a eu des moments un peu difficiles en début d'année, on a perdu deux collègues de travail donc ça rapproche aussi » (FOC-MA-E1-CA3).

« Je connais beaucoup mieux mes collègues de travail depuis que je ne suis plus sur site parce qu'on a beaucoup plus échangé personnellement parlant depuis que je suis en télétravail » (FOC-MA-E1-CA2).

« Le Covid et le télétravail m'ont plus rapproché de mes collègues qu'avant, plus que les relations que j'avais avant » (VAL-MA-E1-CA1).

Nous avons également relevé un élément non négligeable qui a pu jouer en la faveur de l'identification sur cette période. Il s'agissait bien évidemment de la présence du manager malgré la distance. Dans **l'équipe 1** précisément, la majorité des collaborateurs caractérisaient le manager comme une personne naturellement proche de ses subordonnés. Dans ce contexte de télétravail complet, beaucoup ont souligné la présence et la disponibilité de leur responsable dans des moments difficiles, ainsi que sa grande capacité d'écoute mais encore son empathie.

> *« Qu'est-ce qui fait que je m'identifie et qu'est-ce qui pourrait fait que je puisse parler de mon équipe… c'est, ma responsable, franchement c'est quelqu'un d'exceptionnel. Dans mon ancien travail, je n'ai jamais vu quelqu'un comme ça. […] Elle ne va pas nous déstabiliser ou nous stresser, au contraire elle va nous expliquer directement les choses. Il y a des responsables, on les voit même et on ne les côtoie pas hein puisque leur manière d'expliquer ou de faire des retours ne reposent que sur les chiffres et les horaires »* (VAL-MA-E1-CA6).

Ainsi, en fonction de leur expérience relative au télétravail sur la période en distanciel, soit les collaborateurs ne s'identifiaient pas à leur équipe puisque ses frontières sont devenues floues ou soit ils s'y identifiaient puisqu'ils se sont rapprochés sur différents aspects et ils ont appris à se connaître. Cela a permis de développer des affinités et des comportements collaboratifs.

3.1.3. Le sentiment d'appartenance chez Mondial Assistance en hybride (depuis novembre 2021)

Enfin, sur la période hybride où les équipes et les entreprises se sont adaptées au télétravail, nous constatons que **l'équipe 1** a vu son effectif augmenter pour passer d'environ vingt personnes à soixante-trois. Ce département comprenait initialement cinq managers, et aujourd'hui il n'en compte plus que deux. De ce fait, les managers ont récupéré des collaborateurs d'autres équipes initialement gérées par leurs collègues, ce qui a agrandi leur équipe. Cet élargissement a contribué à la dégradation du sentiment d'appartenance de nombreux collaborateurs. Les frontières de l'équipe ne semblaient plus claires puisque les individus ne savaient pas exactement quelles personnes étaient désormais affiliées à leur équipe. De plus, ils n'interagissaient plus nécessairement avec les membres de l'équipe puisque la communication et l'organisation collective ont changé : les collaborateurs du département pouvaient assister aux réunions du manager de leur choix en fonction de leur disponibilité. Ils n'étaient alors plus conviés par groupe restreint comme c'était le cas en présentiel ou pendant le distanciel.

« On s'est retrouvé pendant quatre mois avec deux chefs au lieu de quatre. Les quatre équipes ont été dispatchées et on était plus que deux équipes, sauf qu'on était tellement nombreux et ça fait une trentaine de personnes par équipe donc bah là clairement la notion d'équipe elle n'était plus là, enfin on ne la voit pas » (VAL-MA-E1-CA5).

Selon les collaborateurs de **l'équipe 2**, les décisions prises par l'entreprise sur la période du travail hybride ont eu un impact sur leur sentiment d'appartenance à leur collectif de travail. En effet, la vision de certains ne concordent pas avec les nouvelles directives puisqu'elles sont dégradantes pour leur qualité de vie au travail. Autrement dit, le fonctionnement de l'organisation est directif et ne repose pas sur des principes participatifs, de ce fait, l'avis des collaborateurs n'est pas intégré dans les prises de décisions les concernant.

« D'un point de vue personnel, des gens avec qui je ne vais pas nécessairement avoir d'affinité, c'est le fait de moins les voir maintenant avec le travail hybride et mon emploi du temps fait qu'on a plus de relation en fait » (VAL-MA-E2-CA5).

En résumé, les changements organisationnels ont contribué à la dissolution des frontières de l'équipe et entraîné un délitement du sentiment d'appartenance sur la période hybride. Puis, les politiques et décisions de l'organisation n'ont pas été favorables pour maintenir voire renforcer l'identification des collaborateurs à leur équipe.

En guise d'exemple, nous expliquerons à présent le schéma qui illustre la description évolutive du processus d'identification au sein de l'équipe 1 de Mondial Assistance sur les trois périodes étudiées : présentiel, distanciel et hybride (Figure 37). Intégrer des informations relatives au contexte de télétravail, à l'équipe, au sentiment d'appartenance, et aux pratiques managériales a été essentiel pour mieux appréhender ce processus dans le temps. Ainsi, pour une meilleure compréhension du schéma, il est essentiel d'observer l'évolution de chaque élément singulièrement, puis de comprendre les interactions entre ces éléments.

Depuis le premier confinement et avec la signature d'un accord d'entreprise, le télétravail n'est plus occasionnel mais régulier. Cette pratique inédite a favorisé l'entraide et la solidarité entre certains collaborateurs. Toutefois, elle a engendré un sentiment de souffrance, de désengagement et d'isolement chez de nombreux salariés.

Ce schéma explique également le fonctionnement de l'équipe : les individus se relaient pour assurer un service continu. Chacun s'assoit à une place à sa convenance sur le plateau pour exercer son activité. Pendant le distanciel, le département a rencontré des difficultés dues à l'absence de certains managers. Les équipes ont fusionné et la responsable de **l'équipe 1** s'est

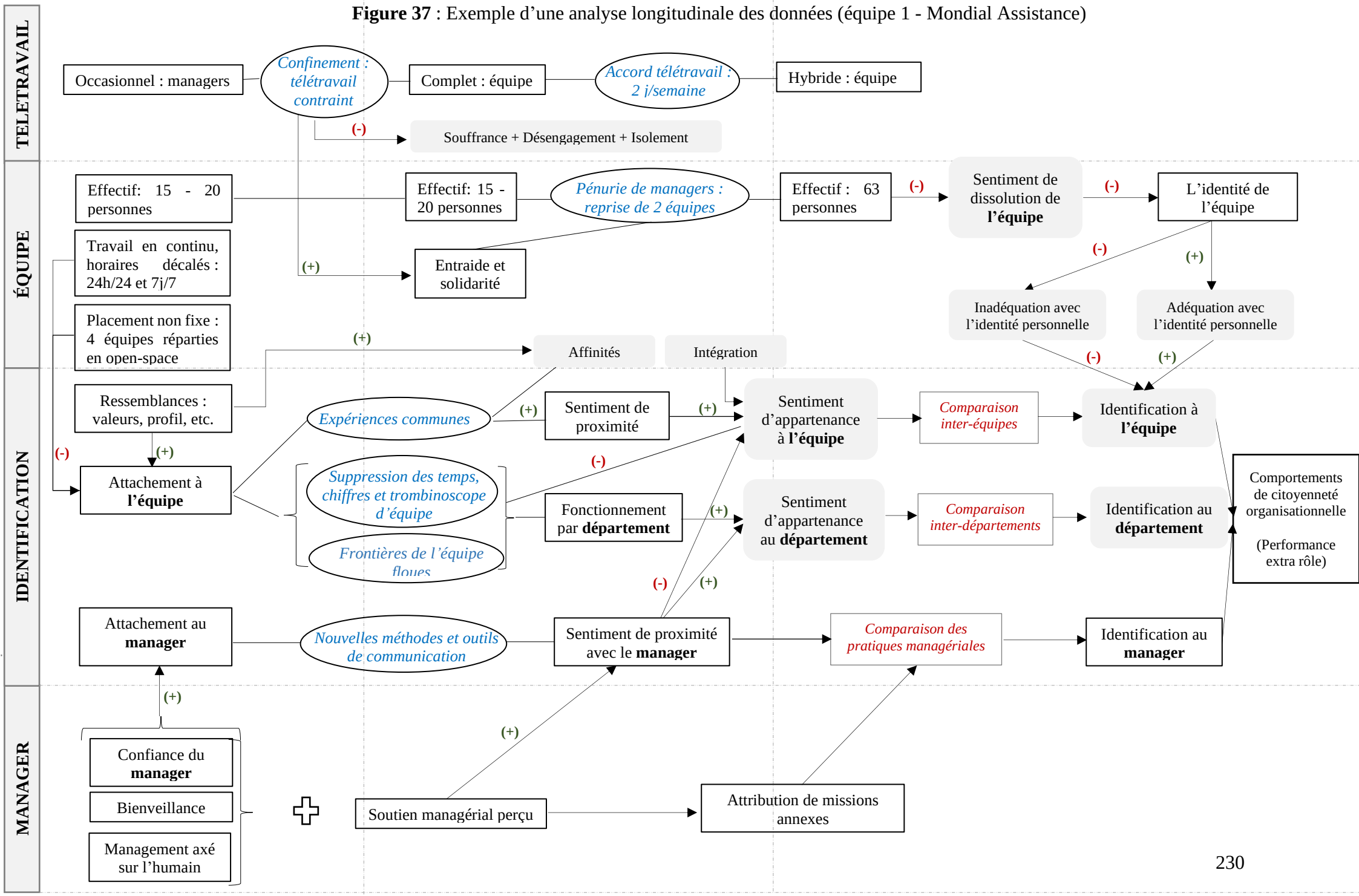
retrouvée à gérer un effectif important de collaborateurs en hybride. Les frontières de l'équipe sont devenues floues, renvoyant à une dissolution de cette notion. L'identité de l'équipe n'est donc pas claire pour l'ensemble des membres qui la compose. Soit elle va être en adéquation avec leur identité personnelle et donc ils vont s'y identifier, soit c'est l'inverse.

Concernant l'identification, le fonctionnement de l'équipe (horaires, disposition, etc.) a eu un effet négatif. Les ressemblances en termes de valeurs, comportements ou profils contribuent à créer des affinités et ont une influence positive sur l'attachement des individus à leur équipe. Les expériences communes vécues lors du distanciel par les membres d'équipe ont positivement agit sur le sentiment d'appartenance. En partageant des histoires et ressentis, les collaborateurs se sont sentis de plus en plus proches. Un sentiment d'appartenance est donc progressivement né, conduisant les individus à s'affirmer en tant que membres de leur équipe et à faire des comparaisons avec d'autres équipes. C'est ainsi qu'ils ont été amenés à s'identifier à leur équipe. Parallèlement, la suppression des temps, chiffres et des éléments relatifs à l'équipe ont eu l'effet inverse sur le processus d'identification de certains collaborateurs. En plus d'une organisation initiale par département, les frontières de l'équipe n'étaient pas bien délimitées pour eux. Par conséquent, ils ont davantage ressenti une appartenance à leur département. Ainsi, ils se définissaient comme des membres du département et s'y identifiaient.

En outre, plusieurs collaborateurs ressentent un attachement particulier à leur responsable d'équipe. Cela s'explique par la confiance qui règne dans l'équipe et par la bienveillance, le côté humain et le soutien de cette dernière. Elle les valorise en leur attribuant des missions supplémentaires, au-delà des objectifs contractuels, pour les aider à monter en compétences. Ces éléments engendrent de la reconnaissance. En distanciel, Mondial Assistance a adopté de nouveaux outils de communication plus informels et instantanés afin de faciliter l'organisation des équipes. Le manager s'est servi de ces outils pour garder un lien étroit avec ses collaborateurs, les soutenir et les accompagner dans des moments difficiles. Ceci a entraîné un sentiment de proximité et de l'admiration puisque les collaborateurs ont commencé à comparer ses pratiques avec celles des autres managers du département. L'appréciation de ces éléments a permis une sorte d'identification au manager.

Enfin, quelle que soit la forme d'identification, elle conduit les individus à adopter des comportements de citoyenneté organisationnelle, se manifestant par de l'entraide ou de la solidarité envers les collègues de l'équipe, ou du département. La communication devient nettement meilleure, que ce soit pour les échanges professionnels ou personnels.

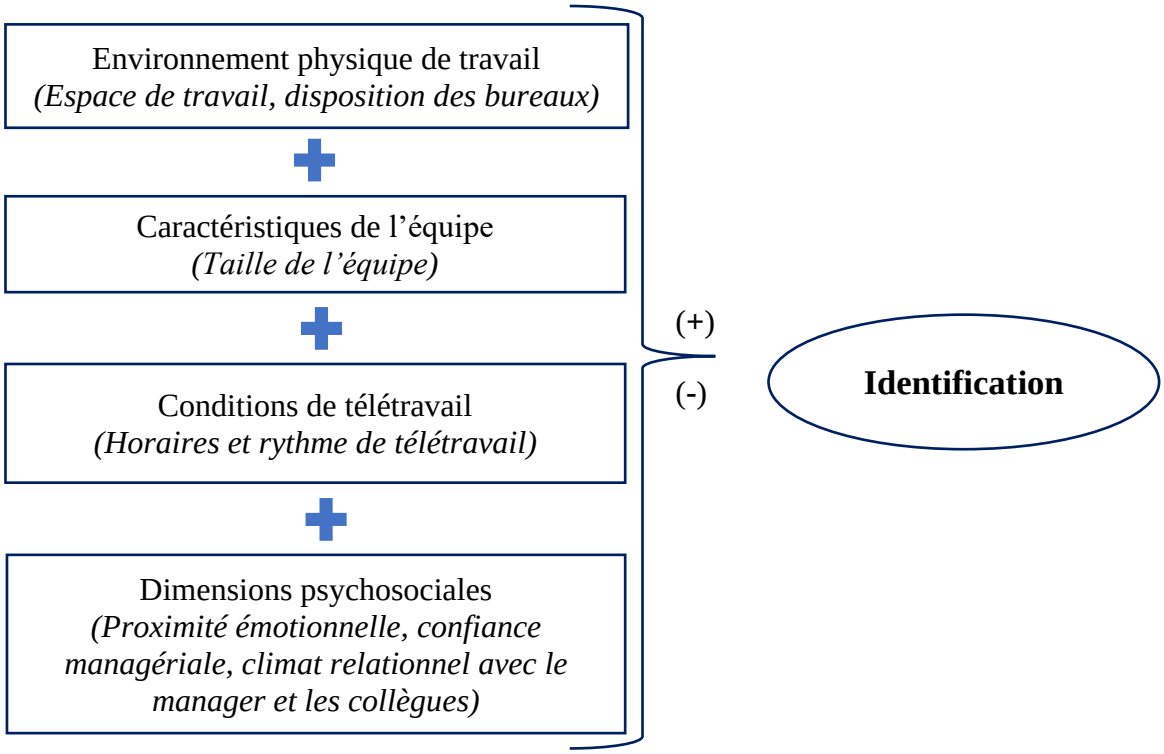
Figure 37 : Exemple d'une analyse longitudinale des données (équipe 1 - Mondial Assistance)



3.2. Les facteurs d'identification dans les équipes de Mondial Assistance

Ces résultats nous ont permis d'énumérer plusieurs facteurs ayant une influence sur l'identification chez Mondial Assistance, notamment dans un contexte de travail hybride (**Figure 38**). Ces facteurs sont liés à l'environnement physique de travail, aux conditions concrètes du travail et aux dimensions psychosociales. L'ensemble de ces éléments interagissent afin de favoriser ou non l'identification.

Figure 38 : Facteurs influençant l'identification dans les équipes de Mondial Assistance



- Les facteurs liés à **l'environnement physique de travail**, s'agissant de l'espace de travail et de la manière dont **les bureaux sont disposés**, vont affecter la construction d'un esprit d'équipe puisque les bureaux et les places ne sont pas attitrés.

- Les facteurs liés aux **caractéristiques de l'équipe** comme la **taille** de cette dernière, sont essentiels pour ressentir la sensation de faire partie d'un collectif restreint de travail. En effet, la connaissance et la communication sont difficiles dans un groupe qui comporte un nombre important d'individus. Cela peut inciter à la création de sous-groupe visant à maintenir les affinités à une échelle plus réduite.

- Les facteurs liés aux **conditions de télétravail** ont également une influence sur l'identification. En effet, les **horaires de travail** permettent une synchronisation de la

journée de travail des individus, notamment en ce qui concerne les rencontres en présentiel ou les temps de connexion en télétravail. En étant sur des horaires décalés et en télétravail, il devient difficile de croiser ses collègues puis les temps d'échanges favorisant un quelconque sentiment d'appartenance sont moindres. Par ailleurs, le **rythme de télétravail** est également important : les personnes ayant volontairement choisi, pour des raisons personnelles ou de santé, de télétravailler intégralement ont progressivement du mal à se reconnecter au collectif de travail et s'installent dans une solitude routinière. Privilégier un rythme équilibré est un moyen pour encourager les individus à se croiser et à surmonter cette problématique d'horaires décalés. Finalement, la multiplication des rencontres entraîne une éventuelle proximité.

- Les facteurs relatifs aux **dimensions psychosociales** jouent également un rôle important dans le développement et le renforcement de l'identification en milieu professionnel. Contrairement à la distance qui peut avoir une mauvaise répercussion sur la manière dont une personne peut s'identifier à un groupe social, **la proximité**, qu'elle soit de nature affective, cognitive, intellectuelle, etc., favorise l'identification des collaborateurs. En effet, être proche induit nécessairement une appréciation de certaines caractéristiques identifiées chez cette personne et une assimilation progressive à elles. En outre, entretenir de bonnes ou mauvaises **relations** avec ses collègues ou son responsable d'équipe a des conséquences sur la perception que l'individu aura de son équipe, et plus généralement de son environnement professionnel. L'identification peut alors être particulièrement touchée puisque pour avoir l'impression d'être un membre de l'équipe, les individus estiment qu'il est nécessaire de maintenir des interactions et une relation de qualité (amicale, familiale, professionnelle). Enfin, un élément clé conduisant les collaborateurs à se dire qu'ils font partie d'une équipe et à s'affirmer ainsi est la **confiance** du manager qui sous-entend une responsabilisation, de l'autonomie et de la considération.

Abordons à présent l'identification comme une notion à facette multiple, induisant divers profils (**3.3**).

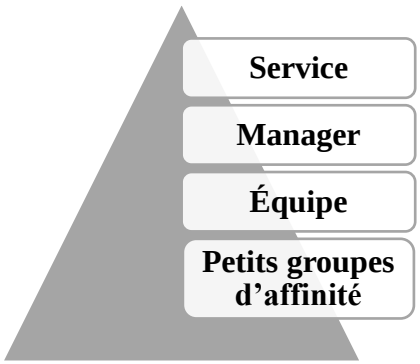
3.3. D’une identification multiple à des profils d’identification variés chez Mondial Assistance

Une analyse comparative des résultats des différentes équipes nous amène à constater l’existence de plusieurs foyers d’identification (**3.3.1**), puis des profils d’identification variés qu’on retrouve dans les équipes de Mondial Assistance (**3.3.2**).

3.3.1. Une catégorisation étendue à de multiples groupes sociaux chez Mondial Assistance

Dans cette entreprise, les collaborateurs ont tendance à se catégoriser dans différents groupes sociaux en fonction de la **période** à laquelle nous nous intéressons. Nous avons précisément relevé quatre groupes d’appartenance des individus dans cette organisation : (1) le service, à savoir le département auquel les collaborateurs ainsi que leurs équipes sont rattachés, (2) le manager qui gère l’équipe, (3) l’équipe de rattachement des individus, (4) et les petits groupes d’affinités relatives aux activités professionnelles ou aux aspirations personnelles.

Figure 39 : Groupes d’appartenance chez Mondial Assistance



La majorité des répondants s’identifie à leur **service**. En effet, le mode d’organisation par service est ancré dans la culture de Mondial Assistance. Le service des ressources humaines utilise le terme « plateau ou département » lorsqu’ils parlent des équipes étudiées. La vision est plus générale en interne et l’échelle d’équipe n’est pas assez mise en avant et valorisée. Certains s’identifient à leur **manager** du fait de son attitude ou de ses valeurs, ainsi que ses pratiques managériales axés sur l’humain et la cohésion. Les individus qui s’identifient à **l’équipe** apprécient l’image que cette dernière renvoie, et partagent des caractéristiques communes avec les membres qui la composent. Enfin, ceux qui s’identifient aux **petits groupes** par affinité, ressentent plus de ressemblance avec les groupes restreints qu’ils côtoient soit pour des

missions complémentaires, soit parce qu'ils perçoivent une certaine proximité sur le plan affectif ou professionnel.

En somme, un collaborateur peut se sentir appartenir à la fois à plusieurs catégories sociales, en fonction de la situation à laquelle il est confronté. L'identification dans ces équipes se fait généralement par affinité, et certains individus ont plusieurs définitions de leur identité. Ainsi, lorsqu'ils sont dans une situation qui les incite à s'affirmer en tant que membre de leur service, ils passeront en revue les caractéristiques saillantes de leur identité en lien avec ce service pour s'exprimer.

En outre, l'identification varie en fonction du parcours de chaque individu, de ce fait, nous allons examiner les différents profils relevés dans les équipes de Mondial Assistance (**3.3.2**).

3.3.2. Des profils d'identification variés chez Mondial Assistance

Les discours et explications issus de la collecte de notre **phase de focalisation (2022)** nous a permis de déduire le profil d'identification de nos répondants. Bien que la richesse d'un matériau qualitatif repose sur la compréhension et l'interprétation du discours des répondants, nous avons voulu être plus rigoureux pour éviter un biais de subjectivité. De ce fait, lors des entretiens de la **phase de validation (2023)**, nous avons administré un graphique aux répondants afin qu'ils puissent situer le niveau de leur appartenance à leur équipe sur les trois périodes étudiées : présentiel, distanciel et hybride. La graduation nous donnait une indication de l'intensité d'identification d'une personne à un groupe social donné : par exemple une faible identification correspondait à l'échelle [0 ; 4], une moyenne identification à [5 ; 7] et une forte identification à [8 ; 10]. Cela nous a permis d'observer l'évolution de l'identification sur les différentes périodes, tout en ayant des explications sur ces résultats en direct. Nous avons complété cette série de collecte de données par un questionnaire reprenant une échelle de mesure déjà validée de l'identification pour être sûrs que nous ne faisions pas fausse route. L'ensemble de ce cheminement nous a permis de relever trois principaux profils d'identification au sein des équipes de Mondial Assistance : (1) les personnes optimistes, (2) les personnes désorientées et (3) les personnes détachées.

- **Les optimistes** sont une population d'individus qui ont une identification faible / moyenne en présentiel, qui augmente progressivement pour passer à une forte identification sur le distanciel. Elle se stabilise ensuite à ce niveau ou continue à évoluer

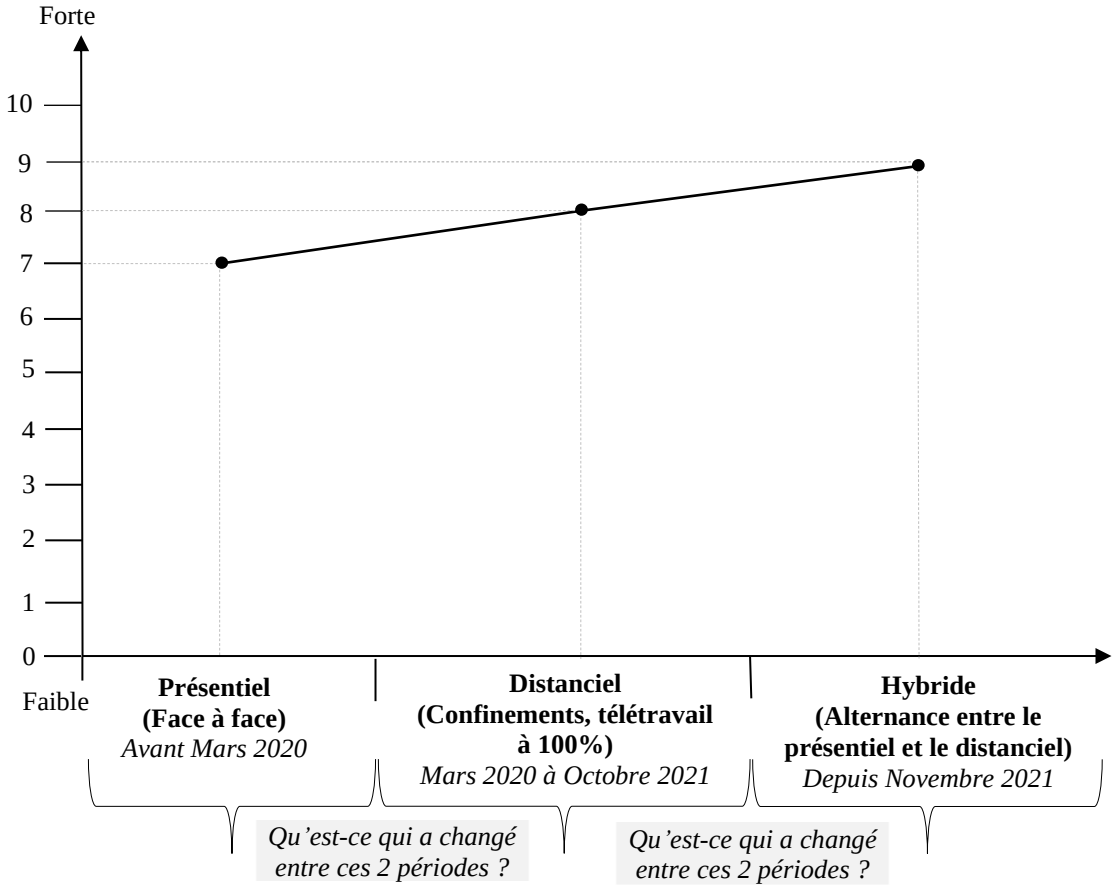
positivement. Les raisons pouvant expliquer ce parcours d'identification sont d'une part, l'utilisation intensive des TIC depuis le passage en télétravail et d'autre part, les fameuses expériences et événements émotionnels que les individus ont traversé lors du premier confinement. De ce fait, la communication est régulière par rapport au présentiel et le manager affiche également une disponibilité et une présence accrue. Par ailleurs, des évènements conviviaux sont encouragés. Ces éléments conduisent les collaborateurs à s'entraider et à se soutenir malgré la distance ou le rythme hybride. Enfin, ces individus ne perçoivent pas d'inconvénients à poursuivre leur travail dans cette équipe sur le long terme. **Nous comptabilisons au total quatre personnes optimistes chez Mondial Assistance.**

Prenons l'exemple d'une **chargée d'assistance de l'équipe 1** dont l'identification a connu une progression sur les trois périodes, notamment puisqu'elle a appris à mieux connaître ses collègues grâce au télétravail. Les relations étant déjà construites et approfondies à distance mais le côté hybride permet d'observer une amélioration avec des rencontres physiques ponctuelles.

> *« Je vais dire 7 parce qu'il y avait des collègues que je ne voyais pas avec mes horaires. […] Pour moi ça a eu un impact positif parce que j'ai pu découvrir mes collègues différemment. Donc je mettrais plutôt 8 en télétravail à 100% parce que grâce aux différents groupes WhatsApp qu'on a créé à ce moment-là, comme on était en confinement, on a pu échanger sur le côté perso qu'on n'avait pas le temps de faire avant quand on était sur site. […] Bah je resterai sur un 9 parce que bon j'ai récupéré la partie où on peut se retrouver »* (VAL-MA-E1-CA1).

Le graphique ci-dessous (**Figure 40**) est une illustration de l'identification dans le temps de cette chargée d'assistance de **l'équipe 1.**

F**igure 40** : Identification de VAL-MA-E1-CA1 en présentiel, distanciel et hybride



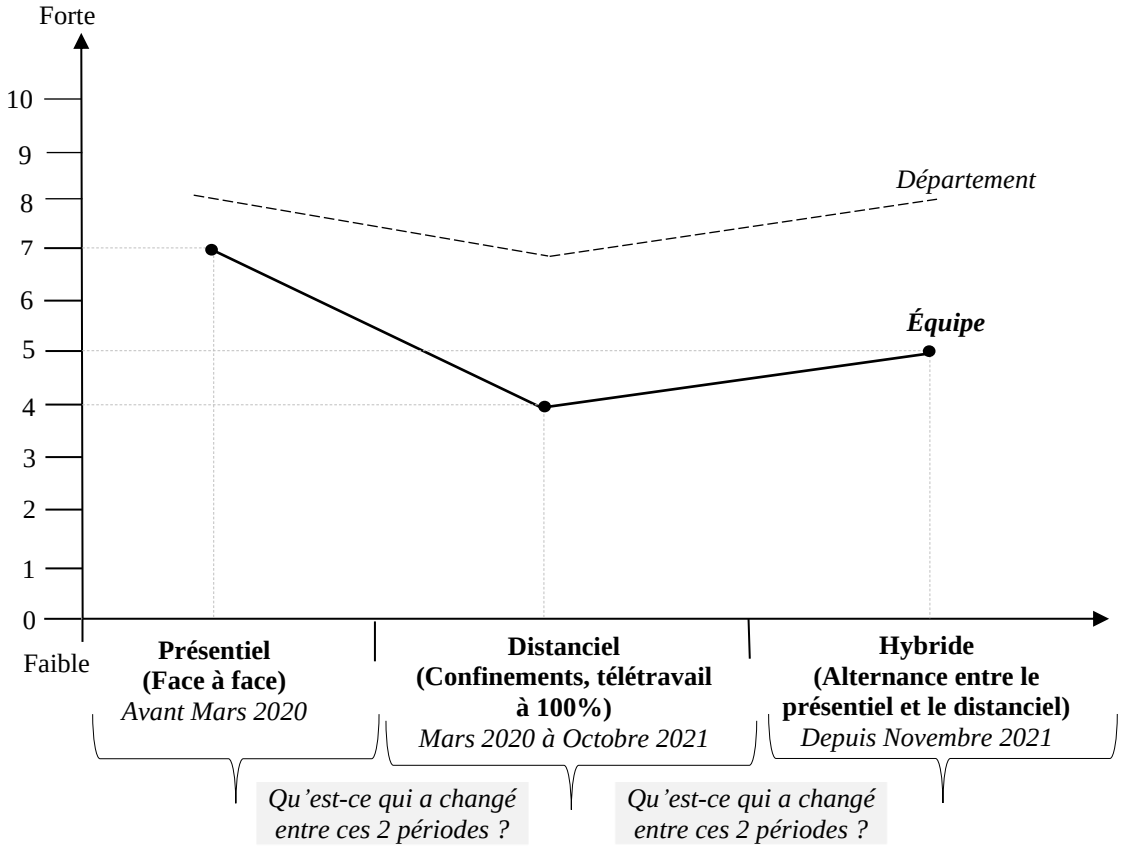
- **Les désorientés** passent d'un niveau faible ou fort d'identification en présentiel à une identification ambivalente en distanciel et hybride : ils s'assimilent à plusieurs catégories sociales en même temps et passent en revue ces différents groupes pour répondre aux questions. Cette identification peut alors croître ou décroître d'une période à l'autre. Cela peut s'expliquer par une communication moins fréquente entre les membres de l'équipe. Le management est alors perçu négativement dans certains cas puisqu'il accentue l'individualisation du travail. En conséquence, ces individus ne s'investissent pas au sein de l'équipe et auront tendance à proposer de l'aide aux salariés d'autres équipes. Enfin, ils ne se projettent pas dans l'équipe sur le long terme. **Nous avons relevé trois personnes avec un profil « désorienté » dans cette entreprise.**

  Prenons l'exemple d'une **chargée d'assistance de l'équipe 1** qui a une identification floue. Étant donné qu'elle ressent un plus fort sentiment d'appartenance à son département, elle a émis une notation comparative entre son identification au département et à son équipe actuelle.

« Je n'ai pas vraiment d'attachement plus que ça avec une équipe en particulier. Avant le télétravail, j'ai trouvé que c'était un peu plus représentatif parce qu'on avait vraiment des moments entre équipes avec des repas, des sorties, des trucs comme ça. […] Euh je me sens plus attachée à un plateau, au département A qu'à une équipe en elle-même. […] Franchement je ne vois pas vraiment de différence entre équipe et plateau » (VAL-MA-E1-CA9).

Le graphique ci-dessous (**Figure 41**) est une illustration de l'identification dans le temps de cette chargée d'assistance de **l'équipe 1**.

Figure 41 : Identification de VAL-MA-E1-CA9 en présentiel, distanciel et hybride



❖ **Les détachés** sont des collaborateurs qui se désidentifient à l'équipe tout au long des périodes. En effet, ils estiment que les valeurs de l'équipe ne sont pas en adéquation avec les leurs. En présentiel, la communication était déjà insignifiante pour ces personnes et les relations formelles. De plus, ils estiment que leur manager n'est pas investi dans le développement d'un esprit collectif, et axe sa gestion plutôt sur un contrôle des résultats que sur le relationnel. De ce fait, ces individus sont distants,

méfiants et ne se limitent qu'à leurs obligations contractuelles. **Nous pouvons compter au total cinq détachés dans cette entreprise.**

Prenons l'exemple d'un **chargé d'assistance de l'équipe 2** dont l'identification est restée intacte à un niveau faible sur les trois périodes. Ce collaborateur est socialement épanoui dans son environnement personnel et ne recherche pas nécessairement une quelconque attache dans son milieu professionnel. Par ailleurs, il ne participe pas aux évènements collectifs visant à créer une dynamique de groupe et à renforcer des liens. Par conséquent, il ne connaît pas suffisamment ses collègues et n'est pas en capacité de présenter son équipe. Ce qui rend difficile le rapprochement de l'identité de son équipe avec son identité personnelle. N'ayant pas le sentiment de fonctionner en équipe, en l'occurrence, il ne s'y identifie pas mais se limite également à la réalisation de ses missions et à l'atteinte de ses objectifs personnels.

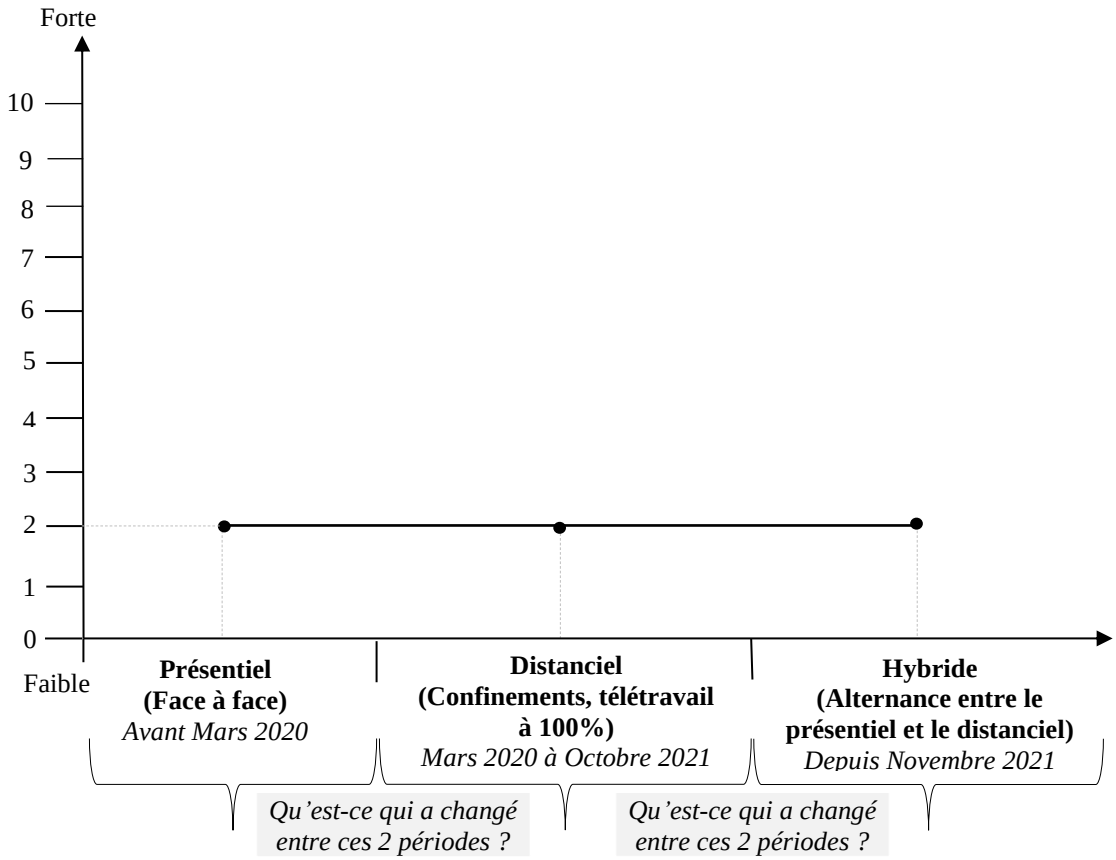
« Je préfère garder mes soirées pour aller avec mes amis à moi plutôt que des collègues de travail j'ai envie de dire […] Oui bon après les repas d'équipe moi ce n'est pas quelque chose que j'affectionne mais je trouve que c'est bien pour ceux qui n'ont pas forcément une vie sociale en dehors du travail » (FOC-MA-E2-CA3).

« Je fais ce qu'on me demande, je reste sur ma feuille de poste mais je n'en fais pas plus ni moins. J'ai un investissement professionnel, je ne me propose pas volontaire pour d'autres choses » (FOC-MA-E2-CA3).

« J''ai aucune attache avec l'équipe hein, si ce n'est que bah effectivement on est dans la même équipe, on a le même manager mais ça s'arrête là. On n'a pas de missions internes ou de challenge ou ce genre de chose quoi en fait hein vraiment. Demain, on enlève tous les membres de l'équipe pour en remettre d'autres, ça ne va rien changer à ma manière de travailler quoi. […] Euh moi j'ai un très faible attachement sur tout l'ensemble, c'est resté très stable en fait hein. Quand on était en confinement ou en télétravail à 100%, je ne vais pas forcément avoir besoin de revoir les collègues ou de retourner sur le site pour avoir des informations. Je viens, je fais mon travail de la meilleure manière possible et après ouais c'est tout » (VAL-MA-E2-CA3).

Le graphique ci-dessous (**Figure 42**) est une illustration de l'identification dans le temps de ce chargé d'assistance de **l'équipe 2**.

Figure 42 : Identification de VAL-MA-E2-CA3 en présentiel, distanciel et hybride



Pour conclure, nous pouvons constater que les équipes de Mondial Assistance ne comportent aucun fidèlemais comptabilisent la totalité des profils « détachés », à savoir cinq personnes sur trente-et-une (soit 16% des personnes interrogées). Quatre salariés affichent un profil « désorienté » et enfin, trois collaborateurs ont un profil « optimiste ». Cela démontre que la situation initiale des individus en ce qui concerne leur attachement à l'équipe est non négligeable pour la croissance de leur identification sur les périodes de télétravail à temps plein ou hybride. Autrement dit, une personne affichant clairement une faible identification en présentiel, associée à une inadéquation de son identité avec celle de son équipe, ne verra pas nécessairement son processus d'identification être influencé par le passage en télétravail. Le **Tableau 28** récapitule le nombre de personne dans chaque catégorie de profil d'identification.

Tableau 28 : Part des personnes selon leur profils d'identification chez Mondial Assistance

Profils	Détachés	Optimistes	Désorientés	Total
Nombre de personnes	5	4	3	**12 personnes sur 31**

Nous nous intéresserons à présent au rôle que détient le responsable de l'équipe dans le processus d'identification en milieu professionnel (**3.4**).

3.4. Le rôle du manager dans le processus d'identification chez Mondial Assistance

Comme présenté tout au long de cette section, la responsable de **l'équipe 1** exerce un management fondé sur la confiance et la proximité avec ses subordonnés. Sa personnalité, son comportement ainsi que ses actions ont un réel impact sur la manière dont les collaborateurs perçoivent leur équipe, mais également sur leur sentiment de faire partie de ce collectif. Son implication va au-delà de ses missions managériales puisqu'elle y investit de sa personne. Puis, elle prend des initiatives visant à rendre son équipe soudée tant sur le plan humain que professionnel. Lors du passage en télétravail, cette responsable d'équipe a été flexible, compréhensive et s'est rendue encore plus disponible. Elle estimait que ses collaborateurs avaient besoin d'elle, notamment ceux qui ne supportaient pas d'être enfermé chez eux lors des confinements. Enfin, elle s'est organisée de manière à ce que les réunions collectives ou individuelles puissent se faire en face à face pour qu'il y ait plus de contact humain. Ils apprécient l'identité de leur manager, c'est-à-dire ses valeurs humaines et les comportements qui en découlent. De ce fait, ils estiment qu'elle représente le noyau central de l'équipe.

> *« Mais ils me remercient, me disant on est hyper contents parce que chez toi, dans ton service ça tourne quoi, même si on est en télétravail, t'es réactif, tu réponds, t'es à l'écoute, tu nous donnes tes horaires, ton planning, tu t'adaptes à nous »* (VAL-MA-E1-RE1).

> *« Avant Covid, tu as quoi que ce soit, tu vas la voir et elle essaye au maximum de nous arranger par rapport à notre demande. Elle est très humaine, elle est beaucoup à l'écoute et même en confinement lorsqu'il y avait un souci, on pouvait l'appeler et lui parler. Elle est toujours présente, il n'y a aucun souci. […] C'est une relation qu'elle entretient avec chaque personne mais également de manière collective, comme des fois elle nous envoie des mails groupés pour nous dire ce qu'on peut faire. [...] Par exemple, la dernière fois on a eu une plénière, et elle nous a proposé de rester pendant la pause déj sur site et de manger tous ensemble. Et ça c'est une très belle initiative de sa part et moi je suis là, j'ai la preuve j'y ai participé et je suis très content »* (VAL-MA-E1-CA5).

En résumé, cette responsable agit pour avoir un impact sur le sentiment d'identification des individus par le biais de trois éléments. Premièrement, elle mise sur la communication pour coordonner le travail mais également créer de bonnes relations avec chacun de ses collaborateurs ainsi qu'une bonne dynamique de groupe. Puis, elle cherchera à mettre en avant son côté humain, en les traitant comme elle traiterait des personnes qui lui sont chères. Il s'agit

alors de se rendre disponible à tout moment, même sur les horaires non travaillés, à les écouter, les conseiller, les accompagner et les recadrer lorsqu'il le faut. Enfin, sa démarche consiste à encourager les temps de convivialité. Par conséquent, elle s'organise pour réunir les équipes en présentiel dès qu'elle en a l'occasion afin de partager des moments collectifs informels.

Dans **l'équipe 2**, le management est fondé sur le contrôle et l'atteinte des résultats, et moins axé sur l'aspect relationnel. Le responsable d'équipe est assez rigoureux dans l'exécution de son travail. Sa façon de gérer, voire de surveiller, ne correspond pas forcément à la vision que les membres de son équipe ont du management. Il est alors difficile de se sentir appartenir à une équipe qui est gérée par une personne dont les valeurs ne sont pas approuvées par certains collaborateurs. Bien qu'il ait essayé de communiquer davantage avec ses subordonnés lors du distanciel, cela demeure insuffisant pour réveiller en eux un sentiment d'identification à l'équipe. Enfin, peu d'initiatives personnelles sont prises de sa part pour dynamiser l'équipe, créer du lien et un sentiment d'attachement.

> *« Certains chargés qui parlent avec un autre chargé vont se faire remettre à leur place : « il y a du travail à faire tu iras discuter plus tard », dans le sens où c'est une perte de temps. C'est un peu à contre-courant : dans les réunions collectives, le manager va expliquer que c'est très bien de se lever de son poste pour aller aider un collègue, qu'il faut continuer à le faire, puis après il te fera une remontrance individuelle. […] Le télétravail m'a apporté beaucoup de choses, dans le sens où je ne suis pas quelqu'un qui apprécie forcément d'avoir un œil au-dessus de mon épaule quand je travaille. Que ce soit pour surveiller ou pour apprendre. […] Je n'ai pas d'affect particulier, si demain on me dit de changer de manager, je pense que ça ne va rien changer sur ma façon de travailler quoi »* (FOC-MA-E2-CA3).

> *« On a des visios, des chiffres d'équipe et c'est surveillé parce que le but, c'est vraiment de répondre aux demandes de nos clients. […] Il nous prend une personne à son tour pour faire un point sur notre activité, sur notre gestion de dossier, sur notre taux d'appels décrochés, sur ce qui est bien, ce qui est à améliorer et comment l'améliorer »* (VAL-MA-E2-CA5).

Le télétravail a eu une influence non négligeable sur les caractéristiques saillantes de ces équipes : en effet, dans l'équipe 1, la confiance et la proximité managériale et inter-collègues s'est renforcée avec la distance poussant à des interactions régulières. Dans **l'équipe 2**, la communication s'est également renforcée mais dans un objectif de vérifier si les collaborateurs réalisent bien leur activité et chiffres attendus.

Le **Tableau 29** ci-dessous présente une synthèse comparative du processus d'identification dans les équipes de Mondial Assistance.

Tableau 29 : Synthèse comparaison du processus d'identification dans les équipes de Mondial Assistance

Processus d'identification	**Équipe 1**	**Équipe 2**
Identification en présentiel (Avant mars 2020)	***Pas ou peu de sentiment d'appartenance à l'équipe***	***Pas de sentiment d'appartenance à l'équipe***
Facteurs positifs	Lien avec le manager Centres d'intérêts communs	
Facteurs limitatifs	Fonctionnement par département Horaires décalés Disposition des bureaux	Peu d'intérêt porté aux collaborateurs par le manager Fonctionnement par département Horaires décalés Disposition des bureaux
Identification en distanciel (Mars 2020 à octobre 2021)	***Identification, identification ambivalente et neutre***	***Identification ambivalente, neutre et désidentification***
Facteurs positifs	Comportement collaboratif du manager Canaux de communication par équipe Expériences partagées Proximité émotionnelle	Canaux de communication par équipe
Facteurs limitatifs	Frontières de l'équipe floues Isolement professionnel et social Désengagement progressif Sentiment de perte de motivation	Comportement formel et professionnel du manager Frontières de l'équipe floues Inadéquation des valeurs personnelles avec celles de l'équipe et du manager
Identification en hybride (Depuis novembre 2021)	***Identification, identification ambivalente et neutre***	***Identification ambivalente, neutre et désidentification***
Facteurs positifs	Proximité relationnelle Rencontres physiques Maintien des interactions grâce aux TIC	Rencontres physiques
Facteurs limitatifs	Pénurie de managers Agrandissement des équipes Frontières de l'équipe floues Fonctionnement par département	Frontières de l'équipe floues Inadéquation des valeurs personnelles avec celles de l'équipe et du manager

Dans le cas de Mondial Assistance, les facteurs d'identification relatifs au télétravail sont variés. Cependant, on constate que le rôle du manager regroupant à la fois des facteurs relatifs à son comportement, sa personnalité et ses actions, les centres d'intérêts et expériences partagés ainsi que la proximité émotionnelle, sont positivement liés à l'identification des membres de l'équipe. En outre, les principaux facteurs limitatifs sont les conditions de télétravail, les caractéristiques de l'équipe ainsi que le style de management.

Synthèse de la Section 1

Les résultats exposés dans cette **Section 1** nous permettent d'apporter des éléments de réponses à notre problématique : **Comment le télétravail influe-t-il sur le processus d'identification des collaborateurs à leur équipe ?**

Le télétravail peut positivement comme négativement, influencer le processus d'identification à l'équipe. Retenons que dans ces équipes, les individus ont, de base, une identification à leur service de rattachement. La distance engendrée par cette pratique a eu des effets néfastes sur cette identification en éloignant davantage les individus les uns des autres. Premièrement, le télétravail a contribué à dissoudre les frontières de l'équipe et rendre floue son identité. Puis, il a favorisé le déplacement de l'identification de l'équipe vers d'autres cibles d'identification : le service, le manager ou le petit groupe d'affinités. Enfin, ce mode de travail a eu des répercussions sur la trajectoire d'identification des collaborateurs, qui a fluctué sur les trois périodes.

Néanmoins, le sentiment de partage né suite au télétravail, notamment des expériences vécues collectivement, a favorisé un rapprochement sur le plan psychologique et émotionnel. Cette proximité, prioritairement axée sur le relationnel ainsi que le charisme du manager (personnalité, comportement et actions) ont permis de renforcer l'identification des individus à leur collectif de travail.

Section 2 : Le cas des équipes de O3 Experts

Au cours de cette **Section 2**, nous traiterons du cas des équipes de O3 Experts dans l'objectif d'apporter des réponses à notre problématique et nos questions de recherche ci-dessous.

Comment le télétravail influe sur le processus d'identification des collaborateurs à leur équipe ?

- Quels sont les effets du télétravail sur l'identification à l'équipe et l'organisation ?
- Quels facteurs permettent de renforcer l'identification des collaborateurs d'une équipe télétravaillant de manière hybride ?
- Comment le manager peut-il favoriser l'identification à l'équipe ?

Nos entretiens réalisés chez O3 Experts mettent en avant trois résultats majeurs : (1) la communication et la convivialité relevés comme les principaux éléments du travail collectif et du lien social dans les équipes hybrides. (2) La proximité entre les membres de l'équipe et avec le manager puis les valeurs de l'équipe et celle de l'entreprise, considérés comme des facteurs centraux d'identification dans un environnement professionnel. (3) Et l'influence du style de management sur le processus d'identification des membres de l'équipe.

Comme précédemment, nous présenterons le contexte organisationnel ainsi que les équipes de O3 Experts (**1**). Puis, nous axerons notre analyse sur les relations interpersonnelles au sein des équipes de cette entreprise, en nous intéressant à la communication comme la clé du travail d'équipe et du lien social dans les équipes hybrides (**2**). Enfin, nous expliquerons les résultats portant principalement sur l'identification des collaborateurs à leur équipe sur les trois périodes que nous avons étudié : présentiel (avant mars 2020), distanciel (mars 2020 à octobre 2021) et hybride (depuis novembre 2021) (**3**).

1. Présentation du terrain O3 Experts et modalités de télétravail

Après une présentation générale de O3 Experts et du contexte ainsi que l'organisation du télétravail, nous présenterons la première équipe étudiée et son identité (**1.1**), la deuxième équipe et son identité (**1.2**) puis la troisième équipe et son identité (**1.3**).

Présentation de O3 Experts

O3 Experts est une PME de moins de cent salariés ayant opté pour un statut participatif. Avec un chiffre d'affaire de 278 331 euros en 2022, cette entreprise accompagne ses clients dans la mise en place d'une politique de handicap et propose des solutions innovantes et personnalisées pour répondre à leurs besoins administratifs. O3 Experts propose plusieurs activités proposées aux organisations. En ce qui concerne les travaux d'externalisation (Business Process Outsourcing), la PME accompagne ses clients dans la mise à jour de leurs catalogues ainsi que des dossiers des particuliers, etc. D'autre part, l'entreprise s'occupe de la gestion comptable de ses clients puisqu'il s'agit de la principale activité pour laquelle elle avait initialement été créée. Elle traite la paie des salariés des entreprises clientes. Par ailleurs, O3 Experts gère le juridique, s'agissant de la fiscalité et du droit des sociétés, en rédigeant des actes visant à assister les chefs d'entreprise dans le développement de leurs activités. Récemment, elle a commencé une activité consistant à transformer les produits de l'agriculture locale pour en faire une production d'huile de noix, de miel, des bonbons au caramel et de la confiture (poire, gingembre, vanille, etc.). Enfin, l'entreprise dispose principalement de 4 établissements dont 3 répartis dans le département d'Indre et Loire et une sur l'île de la Réunion.

Les équipes de O3 Experts abritent des salariés disposant de contrats de nature différente : CDI, CDD, temps plein, temps partiel, tremplin, etc. Le contrat de certains salariés est suspendu lors de la fin des projets et de nouvelles personnes sont recrutées pour rejoindre des projets nouveaux ou en cours. Avant la crise de la Covid-19, le télétravail était effectué chez O3 Experts sur un rythme modéré, à hauteur d'un jour par semaine pour les managers et de manière volontaire. Le premier confinement a permis d'étendre cette pratique à l'ensemble des salariés de l'entreprise, et ce, à une fréquence importante, induisant ainsi à une nouvelle organisation. Par la suite, un accord télétravail a été adopté dans l'organisation afin de rendre cette pratique formelle. De ce fait, l'ensemble des salariés alternaient le travail à domicile et le travail sur site, avec un rythme instable, calqué sur l'évolution du contexte sanitaire. Il s'agit donc des équipes hybrides puisqu'elles ne sont pas totalement virtuelles et sont amenées à se croiser au moins une fois dans la semaine.

En ce qui concerne le matériel de travail, l'ensemble des équipes disposaient d'outils nécessaires à la réalisation de leur travail à distance, majoritairement fournis par l'employeur. Les outils utilisés chez O3 Expert sont les suivants : ordinateur portable, écran fixe, fauteuil ergonomique, webcam, téléphone professionnel et personnel ainsi qu'une clé 4G pour internet. De plus, l'entreprise fonctionne avec différentes plateformes de communication et d'exécution des tâches telles que Discord, Go to meeting, Zoom ou encore des plateformes proposées directement par leurs clients.

Néanmoins, la majorité des collaborateurs n'avait pas d'espace pour aménager un bureau de travail digne de ce nom à leur domicile. Ils se sont généralement installés dans la chambre ou dans les pièces communes disposant d'une table, s'agissant du salon, de la cuisine ou de la salle à manger. Ces conditions n'étaient pas toujours simples puisqu'ils travaillaient en présence de leur famille dans la plupart des cas et / ou d'animaux domestiques.

Par ailleurs, des dysfonctionnements informatiques ont été relevés dans ces équipes, notamment en ce qui concerne les pannes, les problèmes de connexion internet et de réseau. Certains affichaient des difficultés dans l'utilisation des outils auxquels ils n'étaient pas familiers. Discord est l'outil clé dans ces équipes depuis la mise en place du télétravail. En effet, il permet de partager les informations, de programmer et de réaliser des réunions en visioconférences avec l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise ou pour célébrer des évènements tels que les anniversaires au sein des équipes.

Enfin, dans ces trois équipes il y a eu des départs et des arrivées. Les nouvelles recrues ont intégré les équipes soit sur la période du distanciel soit sur la période du travail hybride. En commençant leur travail directement à distance, ils avaient plus de difficultés d'une part à monter en compétences rapidement puisqu'ils avaient souvent besoin d'explications. Or, la fluidité de la communication et les temps de réponse en télétravail ne sont pas aussi instantanés qu'en présentiel. En outre, cela pouvait être également difficile d'aller vers les autres puisqu'ils ne les connaissaient pas. Effectivement, lorsqu'on a une meilleure connaissance de ses collègues, cela accentue l'entraide et peut ainsi débloquer les situations en apportant des solutions.

Nous avons demandé à chacun de nos répondants, lors des entretiens de la **phase de focalisation (2022)**, la perception et la représentation qu'il avait de leur équipe. Cette question a été répétée dans les interviews de **la phase de validation (2023)** avec une orientation sur la notion d'identification. L'ensemble de ces réponses nous a permis de mieux expliquer le but, c'est-à-dire la raison d'existence de l'équipe, les objectifs ainsi que les valeurs de ces équipes.

Abordons à présent la présentation de la première équipe (**1.1.1**), celle de la deuxième équipe (**1.1.2**) puis celle de la troisième équipe (**1.1.3**).

1.1.1. Première équipe de O3 Experts

Créée en 2019, cette équipe composée de cinq personnes a été constituée pour une mission de vérification et de contrôle de différents dossiers d'un client central. Chaque semaine, ce client numérise et envoie les dossiers de retraite de leurs clients à l'équipe de O3 Experts afin qu'elle puisse les traiter. Après avoir pris connaissance et effectué une lecture sélective des dossiers, les collaborateurs vérifient les pièces manquantes demandées, les analysent puis les classent dans un logiciel interne. La charge de travail de l'équipe est estimée hebdomadairement sous forme « d'enveloppes » à traiter, réparties équitablement entre les différents membres, en fonction du temps de travail de chacun. Nous avons interrogé la responsable ainsi qu'un salarié dans cette première équipe en 2022 (**Tableau 30**). Pour des raisons d'indisponibilité, nous n'avons pas pu réinterroger la responsable d'équipe lors de notre dernière collecte en 2023, mais seulement le contrôleur de données (**Tableau 31**).

Tableau 30 : Caractéristiques des répondants de l'équipe 1 de O3 Experts (2022)

Individus	Genre	Profil	Âge	Ancienneté (Années)	Durée (Minutes)
FOC-O3-E1-RE1	F	Responsable d'équipe	26	3	38
FOC-O3-E1-CD2	H	Contrôleur de données	34	3	57

Tableau 31 : Caractéristiques des répondants de l'équipe 1 de O3 Experts (2023)

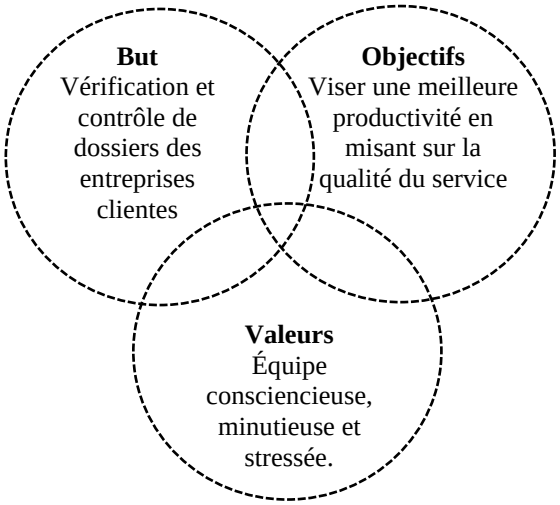
Individus	Genre	Profil	Âge	Ancienneté (Années)	Durée (Minutes)
VAL-O3-E1-RE1	*Indisponible*				
VAL-O3-E1-CD2	H	Contrôleur de données	35	4	35

L'équipe 1 se distingue par la conscienciosité de ses membres puisqu'ils s'assurent de la bonne exécution des missions qui leur incombent. La responsable indique que l'équipe donne du sens à leur travail. Elle renvoie l'image d'une équipe rigoureuse car les collaborateurs s'attachent particulièrement aux détails afin de viser une meilleure productivité. Cette exigence qu'ils s'imposent favorise un niveau de stress relativement important, pouvant générer de la pression.

> *« On a tendance à être plus consciencieux. Les gens de mon groupe, je dirais qu'on est plus attaché aux détails. […] Ce n'est pas pour critiquer les autres mais la productivité c'est important aussi dans une entreprise, mais je crois que la partie basée à Tours on est quand même plus attachée à la qualité que les autres collègues, ils se mettent plus la pression »* (VAL-O3-E1-CD2).

« C'est le sens du travail quoi, en tout cas pour moi. Ça donne sens au travail » (FOC-O3-E1-RE1).

Figure 43 : Identité de l'équipe 1 de O3 Experts



1.2. Deuxième équipe de O3 Experts

Composée de trois personnes, cette équipe a pour mission de mettre à jour un catalogue Excel qui sert aux techniciens de l'entreprise cliente pour commander les pièces de train. Les collaborateurs utilisent des documents fournis par leur client ainsi que sa nomenclature pour actualiser le fichier Excel, notamment en détaillant les caractéristiques de chacune des pièces.

De ce fait, ils s'organisent à leur convenance pour traiter l'ensemble des dossiers qui leur sont confiés avec pour objectif d'en rendre au moins un par mois au client. Pour cette recherche, nous avons interrogé la responsable ainsi que deux salariés dans cette deuxième équipe en 2022 (**Tableau 32**). Lors de la collecte de 2023, les deux salariés ne faisaient plus partis de l'entreprise, de ce fait, nous n'avons pu interroger que la responsable d'équipe et l'un des salariés ayant accepté de se rendre disponible sur son temps personnel (**Tableau 33**).

Tableau 32 : Caractéristiques des répondants de l'équipe 2 de O3 Experts (2022)

Individus	Genre	Profil	Âge	Ancienneté (Années)	Durée (Minutes)
FOC-O3-E2-RE4	F	Responsable d'équipe	50	1,7 ans	65
FOC-O3-E2-AT5	H	Agent technique	22	1,7 ans	42
FOC-O3-E2-AT6	H	Agent technique	23	1,7 ans	43

Tableau 33 : Caractéristiques des répondants de l'équipe 2 de O3 Experts (2023)

Individus	Genre	Profil	Âge	Ancienneté (Années)	Durée (Minutes)
VAL-O3-E2-RE4	F	Responsable d'équipe	51	2,7 ans	35
VAL-O3-E2-AT5	*Indisponible*				
VAL-O3-E2-AT6	H	Agent technique	24	2 ans	50

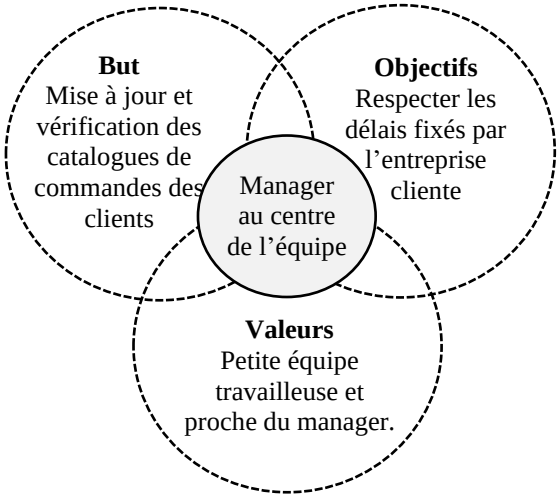
L'équipe 2 se démarque des autres puisqu'elle est la seule qui se déplace pour travailler directement dans les locaux du client. Cette équipe travailleuse et est composée d'un effectif très réduit, de ce fait, la responsable est proche de ses collaborateurs et joue le rôle d'intermédiaire entre eux, notamment puisque les deux salariés entretiennent une relation assez conflictuelle.

> *« C'est qu'en fait on est la seule équipe à aller travailler chez le client à la SNCF ouais ça, c'est vrai que c'est une différence par rapport aux autres équipes qui travaillent en interne mais ce n'est ni positif ni négatif »* (VAL-O3-E2-RE4).

> *« Pour moi, c'est quand même l'avantage d'avoir notre responsable qui est là quasiment tout le temps pour pouvoir nous aider ou quoi en cas de besoin »* (FOC-O3-E2-AT5).

> *« Le premier mot c'est travailleur, sympathique et le dernier bienveillant […] Au premier degré bah je dirais qu'on est une petite équipe. Ouais après l'équipe je dirais aussi que la responsable joue bien le rôle, en fait l'intermédiaire c'est ça »* (VAL-O3-E2-AT6).

Figure 44: Identité de l'équipe 2



1.3. Troisième équipe de O3 Experts

Cette équipe compte cinq personnes dont une responsable d'équipe à temps partiel, travaillant quatre jours sur cinq. Deux collaborateurs sont à temps partiel et deux à temps complet. Il s'agit donc d'un service de ressources humaines qui s'occupe de l'externalisation des paies des clients externes. Leur mission implique une collecte d'éléments variables, la déclaration des charges, et la prise en compte des cotisations aux différents organismes tels que l'Urssaf ou la mutuelle prévoyance. L'objectif des membres de l'équipe consiste à traiter environ neuf-cent paies par mois. Cela implique alors la gestion des arrêts de travail, des compléments maladies, des contrats de travail, des déclarations d'embauches, des charges qui sont à payer mensuellement. Les collaborateurs sont un intermédiaire entre les caisses de retraite, de prévoyance et les clients. Ils doivent également assurer une veille juridique afin d'être à jour quant à l'évolution du droit du travail, mais également s'adapter aux conventions collectives des différentes entreprises avec lesquelles l'entreprise travaille. Enfin, ils sont en charge du conseil de droit social. Nous avons interrogé la responsable d'équipe ainsi que deux salariés dans cette troisième équipe en 2022 (**Tableau 34**) et 2023 (**Tableau 35**).

Tableau 34 : Caractéristiques des répondants de l'équipe 3 de O3 Experts (2022)

Individus	**Genre**	**Profil**	**Âge**	**Ancienneté** (Années)	**Durée** (Minutes)
FOC-O3-E3-RE7	F	Responsable d'équipe	41	2 ans	55
FOC-O3-E3-GP8	H	Gestionnaire de paie	37	7 mois	61
FOC-O3-E3-GP9	F	Gestionnaire de paie	39	2,3 ans	61

Tableau 35 : Caractéristiques des répondants de l'équipe 3 de O3 Experts (2023)

Individus	**Genre**	**Profil**	**Âge**	**Ancienneté** (Années)	**Durée** (Minutes)
VAL-O3-E3-RE7	F	Responsable d'équipe	42	3 ans	35
VAL-O3-E3-GP8	H	Gestionnaire de paie	38	1,7 ans	35
VAL-O3-E3-GP9	F	Gestionnaire de paie	40	3,3 ans	35

Cette équipe se démarque par son autonomie, la qualité des relations entretenues avec les entreprises clientes, ainsi que la compétence de ses collaborateurs. En outre, le fait d'avoir tous les membres de l'équipe qui sont rattachés à un même site géographique favorise une rencontre en face à face régulière. Ce qui constitue un cadre agréable de travail dans lequel règne une ambiance bienveillante. De ce fait, les individus s'entraident et se soutiennent plus facilement. En résumé, cette équipe reflète l'union, la bienveillance et la confiance.

« On est une équipe soudée, il y a beaucoup d'entraide comme je vous l'ai dit, on se connaît bien parce que bon maintenant ça fait un an et demi. Vous avez certains qui étaient là avant, mais on connaît un petit peu la vie de chacun aussi quoi, y a beaucoup de bienveillance. Enfin, c'est agréable de travailler dans cette équipe. […] La différence à laquelle je viens de penser qu'on est tous sur le même site. C'est vrai que c'est ce qui renforce aussi l'équipe parce qu'on se voit tous, au moins une fois par semaine quoi » (VAL-O3-E3-GP8).

« C'est une équipe qui est plutôt compétente, autonome dans lequel il y a un très bon rapport entre nous et aussi avec les clients je trouve. Et puis y a de l'entraide au sein de l'équipe, alors on est quand même là pour échanger, on échange pas mal » (VAL-O3-E3-GP9).

Figure 45 : Identité de l'équipe 3 de O3 Experts

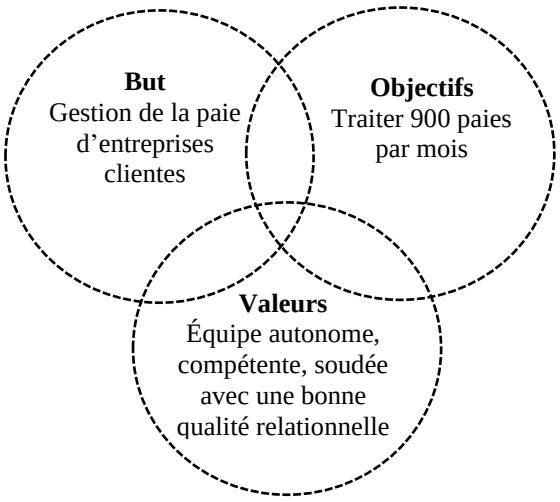


Tableau 36 : Comparaison du fonctionnement des équipes de O3 Experts

Critères	Équipe 1	Équipe 2	Équipe 3
Caractéristiques de l'équipe	5 personnes Objectifs hebdomadaires (600 enveloppes / semaine)	3 personnes Objectifs mensuels (1 dossier / mois) Travail dans les locaux du client	5 personnes Objectifs mensuels (900 paies / mois)
Historique et conditions de télétravail	Confiance envers les collaborateurs Accompagnement		
Identité de l'équipe	Conscienciosité Rigueur	Rigueur Proximité du manager	Autonomie Compétences Solidarité Qualité relationnelle

Ces équipes de petite taille comportent des personnes ayant nouvellement expérimenté le télétravail en l'effectuant intégralement lors du premier confinement, puis de manière hybride par la suite. Elles ont chacune une identité qui leur est propre : la première équipe est consciencieuse et rigoureuse dans la réalisation de ses missions, avec une responsable détachée et peu présente du fait de sa charge de travail. Puis, dans un deuxième temps une équipe composée de deux jeunes collaborateurs entretenant une relation conflictuelle et dont la responsable est le lien entre eux. Enfin, une équipe autonome et compétente dont les membres entretiennent des relations amicales avec une responsable proche d'eux et qui se préoccupe de leur bien-être en télétravail.

La majorité des collaborateurs a été recruté sur la période du télétravail, ce qui a pu influencer leur processus d'intégration. Par exemple, 3 il a fallu un temps d'adaptation dans l'équipe pour que les individus apprennent à connaître leurs collègues et leur manager dans un contexte de travail à distance. La communication ainsi que les relations s'étaient progressivement améliorées : en effet, elle était moins fluide et profonde lors du télétravail intégral, puis elle est devenue de plus en plus informelle et amicale pour atteindre un niveau plus que satisfaisant pendant le travail hybride. Cette satisfaction provient aussi du gain de compétences des individus, qui étaient plus à l'aise sur leurs missions avec le temps.

Après avoir présenté le fonctionnement de ces équipes, nous nous interrogeons désormais sur les éléments qui favorisent le maintien voire le développement du lien social au sein de ces équipes. Nous avons pu constater dans notre phase exploratoire une dégradation du lien social avec notamment la question de l'isolement, majoritairement ressenti pas les individus ayant été contraint à télétravailler à temps plein depuis leur domicile. Cela a eu un impact sur la motivation des individus à revenir sur site pendant la période du travail hybride.

Nous approfondirons ces points dans la partie suivante consacrée au travail d'équipe et au lien social dans le cadre d'une organisation hybride (**2**).

2. La communication, la clé du travail d'équipe et du lien social chez O3 Experts

Les résultats de l'étude ont mis en évidence une vision commune des notions d'équipe et de travail d'équipe, notamment en situation de travail hybride (**2.1**). Par ailleurs, les équipes de O3 Experts affichent des relations ambivalentes (**2.2**). Enfin, les collaborateurs mettent l'accent sur la convivialité comme principal facteur de maintien et développement du lien social dans les équipes hybrides (**2.3**).

2.1. Une vision commune de l'équipe et du travail d'équipe

Les membres des équipes de O3 Experts avaient généralement tous conscience de faire partie d'une équipe de travail. Cependant, dans **l'équipe 1**, le contrôleur de données insistait sur le caractère individuel des objectifs et des missions ainsi que sur une absence d'un réel esprit d'équipe. De plus, le télétravail a accentué ce ressenti en éloignant les membres de l'équipe, ce qui a pu limiter voire supprimer les temps de cohésion qu'il pouvait y avoir sur la période du présentiel. Les individus devenaient réticents à l'idée de solliciter leurs collègues et pouvaient laisser croître les difficultés rencontrées. Par ailleurs, le télétravail a isolé certains collaborateurs leur donnant l'impression d'avoir été abandonnés puisqu'ils étaient enfermés à longueur de la journée. Selon les membres de cette équipe, un travail d'équipe qui peut fonctionner devrait être fondé sur l'atteinte des objectifs mais aussi le partage d'informations, le soutien ainsi que la convivialité.

> *« On a accueilli une personne et fallait la former quoi. Ça demande de l'investissement de chacun sachant que moi je ne peux pas être tous les jours disponible. Chacun a mis sa patte, et donc dès que la personne posait une question, la première personne qui la voyait répondait. Ce qui a bien fonctionné dans cet exemple-là finalement c'est que chacun puisse se rendre disponible pour répondre aux questions posées »* (FOC-O3-E1-RE1).

Pour les collaborateurs de **l'équipe 2**, travailler en équipe en présentiel comme à distance fait référence à la communication, l'organisation, l'écoute et la réactivité. Par ailleurs, il est essentiel que les membres d'une équipe puissent également avoir une vision commune et aussi des différences qui leurs sont propres. Tout ceci accompagné d'une bonne ambiance peut faciliter la cohésion. Et les éléments qui peuvent nuire au travail d'équipe à distance peuvent être les perturbations ayant elles-mêmes une incidence sur la concentration et donc la productivité des individus. Mais encore, le fait de ne pas accorder d'importance à ce que disent les collègues ou de ne pas les respecter.

« Bah c'est important de toute façon la communication, qu'on soit à distance ou pas le travail d'équipe ça passe par la communication avant toute chose » (FOC-O3-E2-RE4).

« Il faut à la fois avoir la même vision et des divergences aussi. C'est-à-dire qu'on sait tous l'objectif mais qu'on peut avoir des chemins différents sur la manière d'y arriver. Et aussi peut être s'entraider si jamais y a des endroits où une personne est moins compétente que d'autres. Donc il faut qu'il y ait de l'entraide quoi » (FOC-O3-E2-AT6).

Enfin, une vraie énergie collective règne dans **l'équipe 3,** avec une forte unicité et entraide. En effet, les collaborateurs sont soudés et travaillent conjointement pour atteindre leurs objectifs, même s'ils sont répartis individuellement. Pour ces collaborateurs, le travail d'équipe repose sur la communication, l'écoute et la cohésion même si elle est difficile à maintenir à distance, ainsi que l'acceptation de divers points de vue. Puis, les pratiques et l'attitude du manager sont importantes dans le cadre d'un travail collectif. Enfin, une collaboration qui ne fonctionne pas selon eux, repose sur le fait qu'une personne est individualiste, garde les informations pour elle et ne communique pas avec ses collègues.

« On est vraiment une équipe, que si y en a un qui n'est pas disponible, voilà on essaie, on demande aux autres, on échange et tous ensemble, je sais qu'après je ne vois pas leur conversation mais des fois dans une conversation avec quelqu'un j'entends « ah bah tiens j'ai eu mon collègue, il m'a appelé tout à l'heure, on a discuté cinq minutes, y a ça qu'il ne savait pas et du coup j'ai essayé d'y répondre » (FOC-O3-E3-RE7).

« Par exemple on devait faire une déclaration de charge pour un client. Et je devais voir ça avec l'Urssaf, qui a eu avec ma collègue alors que c'était mon dossier. Mais elle m'a quand même expliqué comment elle avait fait et puis on a travaillé ensemble pour vérifier si on tombait bien sur les bons chiffres. Elle aurait pu ne pas m'en parler, elle aurait pu dire à la personne de l'Urssaf non ce n'est pas moi qui m'en occupe » (FOC-O3-E3-GP8).

Pour conclure, les notions d'équipe et de travail d'équipe sont bien intégrées par la quasi-totalité des collaborateurs chez O3 Experts. Ainsi, pour les salariés de cette entreprise, travailler en équipe tourne principalement autour de la communication et des moments de convivialité. À l'inverse, des comportements individualistes et missions réalisées de manière individuelle ne sont pas source de collaboration.

2.2. Des équipes aux relations ambivalentes

Les perceptions des relations entretenues varient d'un individu à l'autre, laissant croire que dans les **équipes 1 et 2** les relations inter-collègues ne sont pas aussi bonnes que dans **l'équipe 3**. En effet, les membres de **l'équipe 1** sont répartis sur différents sites géographiques en plus d'être en télétravail. Les chances de se rencontrer sont tellement faibles qu'ils ne se connaissaient pas assez. De ce fait, les salariés se concentrent et accordent plus d'importance aux relations avec leur manager.

> *« Mes collègues sont à plusieurs dizaines de kilomètres de chez moi. Je n'ai qu'une quantité faible de relation professionnelle avec elles et aucune relation non professionnelle. […] Après, oui je suis très content d'avoir d'excellentes relations avec ma manager. J'accorderai plus d'importance par rapport aux relations avec le manager parce qu'en cas de mauvaise situation, si je ne vais pas bien ou si je suis angoissé par quelque chose. Si la personne connaît bien ma situation, elle saura bien réagir donc forcément c'est un élément important »* (FOC-O3-E1-CD2).

Dans **l'équipe 2**, les collaborateurs avaient des relations un peu conflictuelles du fait de leurs différentes personnalités. L'un avait un comportement qui exaspérait l'autre. Le manager devient alors le garant du lien entre eux, et assure le rôle d'intermédiaire afin de calmer les tensions et favoriser l'atteinte des objectifs dans de bonnes conditions.

> *« Y en a un des deux qui est plus directif et ça ne se passe pas forcément bien pour l'autre, ça peut créer des tensions. Bah mon rôle c'est de réajuster. Je vais voir celui qui se prend pour le petit chef et je lui dis « attention, redescend d'un cran parce que tu vas agacer ton collègue quoi »* (FOC-O3-E2-RE4).

Enfin, dans **l'équipe 3** les relations sont capitales pour fonctionner correctement. Ainsi, les individus s'entendent bien et développent des relations conviviales qu'on pourrait qualifier de familiale. Certains ont plus d'affinités entre eux donc les conversations porteront sur des sujets plus intimes. Toutefois, la distance limite un peu l'étendue des conversations, qui restent meilleures et plus informelles en présentiel.

> *« On est une bonne équipe mais je trouve qu'en télétravail on perd quand même cette relation. Moi je vois la différence quand les gens sont au bureau, ils viennent plus facilement me voir, le contact va être plus rapide si tu veux quoi. […] Bah après moi je les aime beaucoup tous, c'est un peu mes enfants même si la plupart ont quasiment mon âge. Mais ouais, je suis très satisfaite de notre relation et je croise les doigts que ça reste comme ça »* (FOC-O3-E3-RE7).

« Oui, non du coup quand on est à distance, on va parler 5- 10 minutes sur discord puis ça va être fini. Les blagounettes c'est plus limité quoi, le matin on va se dire bonjour, on va peut-être parler 10 minutes sur discord et après dans la journée on a moins de sujet de discussion quoi » (FOC-O3-E3-GP9).

« On est à 9/10, parce qu'on s'entend tous très bien et puis même avec d'autres collègues quoi, je vois bien quand il y a les autres ça rigole. Non franchement y a une très bonne ambiance entre nous, je pense que ma responsable fait vraiment son maximum, elle tient bien son rôle de manager en comparaison aux managers que j'ai eu » (FOC-O3-E3-GP9).

Retenons que les relations sont ambivalentes dans les équipes de O3 Experts, regroupant à la fois des relations conflictuelles dans une équipe et des relations chaleureuses fondées sur des affinités dans les deux autres équipes.

2.3. La convivialité comme principal facteur d'amélioration du lien social

Un temps et un rythme d'échanges collectifs nécessite d'être déterminé au préalable. Cela revient à organiser des réunions par équipe afin de discuter non seulement des objectifs mais également pour favoriser les interactions entre les membres de l'équipe. Des échanges individuels sont également intéressants pour approfondir la relation entre le manager et chaque collaborateur de son équipe. C'est une étape importante qui permet de cerner les difficultés des salariés mais également de mieux les connaître.

« Ah bah je pense que le mieux de toute façon, c'est de passer par une communication orale avec tout le monde et prendre des nouvelles, pas forcément tous les jours mais de s'appeler au moins une fois par semaine » (FOC-O3-E3-GP9).

De plus, la majorité estime que les managers devraient se rendre disponibles, être ouverts d'esprit, tout en s'adaptant à l'ensemble de leurs collaborateurs et en étant à l'écoute. Par ailleurs, il est nécessaire qu'ils fassent confiance aux collaborateurs afin que ceux-ci se sentent à l'aise dans leur environnement professionnel. En étant épanouis, ils seront aptes à développer de bonnes relations avec leurs collègues et leur supérieur.

« L'ouverture d'esprit par rapport au rythme de chacun, répondre aux besoins de chacun au mieux et du coup ne pas hésiter à tout le temps être derrière les gens, c'est-à-dire savoir dire bonjour le matin, toujours faire comme en présentiel quoi, dire bonjour le matin et au revoir à tout le monde le soir » (FOC-O3-E1-RE1).

« La première chose pour moi, c'est radical, c'est la communication directe. C'est surtout aussi avoir la confiance à son équipe » (FOC-O3-E2-AT5).

Enfin, les activités de cohésion sont au cœur du lien social et peuvent être proposées virtuellement comme en présentiel de manière ponctuelle. L'objectif étant finalement de profiter d'une occasion pour réunir les collaborateurs pour partager des souvenirs. Ces souvenirs sont importants pour maintenir le lien comme les approfondir.

> *« Dans le relationnel, peut-être proposer d'aller faire une sortie tous ensemble, mettre en place des activités hors professionnel pour créer de la cohésion ouais »* (FOC-O3-E3-GP8).

> *« On a fait une journée aux ruches à Crouzilles. L'autre jour on a fait un cours de cuisine, d'autres avaient fait de la montgolfière. […] Y a des activités comme la sophrologie, y a un prof qui vient au bureau et ceux qui veulent, peuvent en profiter »* (FOC-O3-E3-GP8).

> *« Des sorties organisées entre nous et d'autres personnes. On était plus mélangés avec d'autres personnes qu'on ne connaissait pas forcément. […] Cette journée a quand même permis de renforcer le lien avec les autres parce qu'on a tendance et c'est toujours plus facile d'aller vers ceux qu'on connaît »* (FOC-O3-E3-GP9).

En ce qui concerne l'équipe, l'omniprésence des membres sur les réseaux de communication est jugée essentielle. En outre, la réactivité apparaît comme un élément important en télétravail puisqu'elle permet d'apporter des éléments de réponses pouvant débloquer certaines situations, mais également de maintenir des interactions spontanées.

> *« Pour créer du lien et bien utiliser Discord, notre réseau à nous. Et ne pas hésiter à avoir d'autres idées parce qu'on leur dit souvent « si vous avez des idées sur la communication ou que vous voulez organiser des réunions, et bah valorisez toutes ces initiatives ». Donc ils peuvent très bien soumettre des idées d'activités de cohésion ou autres »* (FOC-O3-E1-RE1).

Cette partie nous a permis de comprendre que les collaborateurs de O3 Experts accordent une importance particulière aux temps collectifs et moments de convivialité pour maintenir un lien avec leurs collègues et manager malgré la distance. En effet, notre objectif consistait à apporter des réponses sur le maintien et la construction du lien social en télétravail au sein des équipes. Le maintien de ce lien entre les membres de l'équipe est avant tout nécessaire pour assurer la collaboration ainsi que le bon fonctionnement du collectif de travail.

Nous nous demandons dès à présent dans quelle mesure les caractéristiques du télétravail ont une influence sur la façon dont les individus s'auto-catégorisent et comparent leur équipe avec d'autres équipes de l'entreprise. Cette interrogation nous conduit à expliquer le processus d'identification des individus à leur équipe dans un contexte de télétravail dans la partie suivante (**3**).

3. Les étapes de l'identification à l'équipe chez O3 Experts

Dans cette troisième partie, nous examinerons l'identification des membres d'équipes dans le temps, précisément sur les trois périodes qui nous intéressent : présentiel, distanciel et hybride. Cela nous permettra d'observer dans quelle mesure le télétravail peut impacter le processus d'identification des collaborateurs, et quelles en sont les principales raisons (**3.1**). Nous identifierons ensuite les facteurs influençant leur identification (**3.2**). Puis, nous exposerons les différents profils et degrés d'identification dans cette entreprise (**3.3**). Enfin, nous terminerons en mettant l'accent sur le rôle du manager dans ce processus d'identification (**3.4**).

3.1. S'identifier à un groupe social dans le temps chez O3 Experts

Pour comprendre et expliquer l'évolution du sentiment d'appartenance dans les équipes de O3 Experts, nous nous intéressons à trois périodes : le présentiel (**3.1.1**), le distanciel (**3.1.2**) et l'hybride (**3.1.3**).

3.1.1. Le sentiment d'appartenance chez O3 Experts en présentiel (avant mars 2020)

L'ensemble des répondants ressentait un attachement à leur équipe pour différentes raisons : l'organisation et les conditions de travail, les caractéristiques de l'équipe, le caractère affectif et professionnel de l'équipe, la bienveillance et la disponibilité du manager et les relations de proximité entretenues au sein de l'équipe.

> *« On avait déjà une bonne équipe, professionnellement et affectivement, si on peut dire ça »* (FOC-O3-E3-RE7).

> *« On avait plein de choses en commun, qu'on partageait avant qu'il y ait le télétravail. Ah, y avait l'une de mes collègues à l'époque donc je mettrais une note de 7. C'est une amie très proche, elle avait le bureau en face de moi, ça aide beaucoup »* (VAL-O3-E1-CD2).

Nous pouvons retenir que chez O3 Experts, la majorité des collaborateurs s'identifiaient déjà à leur équipe en présentiel puisqu'ils appréciaient leur environnement de travail.

3.1.2. Le sentiment d'appartenance chez O3 Experts en distanciel (mars 2020 à octobre 2021)

Suite au premier confinement, les équipes de O3 Experts sont passées en télétravail intégral. D'une part, ce nouveau mode de travail a favorisé l'isolement des collaborateurs et la perte de motivation chez certains. Ayant perdu tout intérêt de travailler dans les locaux de l'employeur

suite à un télétravail intensif, ces collaborateurs affichaient des difficultés à retourner au bureau. Le télétravail a également eu des incidences négatives sur le management dans ces équipes. Certaines responsables comme celle de **l'équipe 3**, ressentaient de la solitude et de l'épuisement mental dus à la charge de travail et à la pression subie pour maintenir l'équipe soudée. Ce sentiment pouvait aller plus loin et leur donner l'impression d'avoir été abandonnés à eux-mêmes dans ces circonstances anxiogènes. D'autre part, le télétravail a permis de renforcer les liens grâce aux outils de communication tels que Discord et WhatsApp. Ces outils ont joué un rôle important dans le maintien du lien malgré la distance et cela a permis aux collaborateurs d'apprendre à mieux se connaître. Des relations plus amicales fondées sur des discussions informelles et portant sur les sphères privées s'étaient développées. L'ensemble de ces éléments a entraîné l'union et l'entraide au sein de l'équipe. Par conséquent, les individus avaient le sentiment de former une équipe et d'en faire partie intégrante.

> *« Ben j'avais l'impression de ne pas forcément être la manager mais celle qui fait tout. J'ai eu un gros épuisement et en même temps, j'ai arrêté de faire du télétravail parce qu'un moment donné je ne pouvais plus, je n'arrivais plus, je fatiguais trop. […] Je parle au niveau du travail quoi, je me suis sentie vraiment seule à un moment donné »* (VAL-O3-E3-RE7).

Par ailleurs, ce sentiment d'appartenance à l'équipe peut s'expliquer par un sentiment d'appartenance à l'entreprise. En effet, l'ambiance générale que procure l'entreprise et le service dans lequel les salariés sont affiliés, associés aux valeurs organisationnelles ainsi qu'aux missions complémentaires réalisées pour l'entreprise les induit à se catégoriser et s'affirmer avant tout comme des membres de l'entreprise.

> *« Ouais, déjà l'ambiance du service mais aussi l'ambiance de la société O3. Au-delà de ça, on est une SCOP donc on est associés, c'est à dire qu'on prend aussi part aux décisions d'entreprise donc ça rattache quand même. […] Je fais aussi partie de la Commission RSE, rien à voir avec mon travail de gestionnaire de paie, mais ça permet de réfléchir sur l'impact des émissions, de l'écologie de l'entreprise. Et je trouve que ça renforce un peu notre sentiment d'appartenance, surtout qu'on travaille aussi avec des personnes d'autres sites de O3 Experts »* (VAL-O3-E3-GP8).

En parallèle, il y a eu des changements dans les équipes en termes de départs et d'arrivées. Par exemple, l'équipe **3** a recruté trois nouveaux collaborateurs sur cette période et a vu son effectif passer à cinq personnes. L'intégration de ces nouvelles personnes pendant le télétravail a rendu les relations sociales difficiles. En effet, commencer un nouveau travail directement en télétravail sans avoir connu au préalable ses collègues en présentiel, complexifie le processus d'intégration et le travail collectif.

« Ah bah oui à la période bleue du coup, je pense que l'attachement n'était pas très fort. Je pense que je devais être à 5. Oui, dans le sens où y avait plusieurs facteurs : je venais d'intégrer l'entreprise... […] Je ne connaissais personne et puis bah quand on a été à 100% télétravail, vu que je ne faisais pas l'effort d'appeler alors je ne me sentais pas forcément bien au niveau du travail » (VAL-O3-E3-GP9).

« L'échange ne se fait pas de la même façon en fait, c'est beaucoup plus froid. Effectivement le fait d'avoir un écran biaise quand même pas mal les relations. […] Après, quand on se connaît très bien, l'écran a un impact moins important alors que quand on ne se connaît pas d'avance, je ne suis pas sûr que ça va être très naturel (VAL-O3-E3-GP8).

Toutefois, de nombreux collaborateurs ont facilement été amenés à s'entraider davantage les uns et les autres, laissant ainsi naître une solidarité au sein de l'équipe, chose qu'il n'y avait pas nécessairement avant ce télétravail. Cette circonstance a eu un impact important sur l'attache ainsi que le sentiment d'appartenance qu'ils éprouvaient pour l'équipe. De ce fait, nous nous sommes retrouvés face à des personnes qui ont vu leur identification soit s'affaiblir, soit se renforcer sur cette période en distanciel.

« Et justement, au niveau de l'organisation, il n'y a pas eu d'aide spécifique au responsable d'équipe pour surmonter ces périodes assez difficiles en fait, finalement, qui peuvent contribuer à une baisse de motivation, des fois un découragement » (VAL-O3-E3-RE7)

« Et puis bah pendant le confinement c'est pareil, on a eu tous ces problèmes parce que tout le monde était en télétravail. Le stress de ça ne décroche pas, ça capte mal comme vous aujourd'hui où le débit n'est pas terrible. Enfin voilà et ça engendre un stress énorme. » (VAL-O3-E3-RE7).

Pendant le distanciel, les collaborateurs s'identifiaient faiblement à leur équipe, soit ils étaient neutres quant à leur attachement à l'équipe, notamment ceux qui venaient d'intégrer l'entreprise, ou soit ils s'identifiaient à leur manager puisqu'il était au cœur de leur équipe.

3.1.3. Le sentiment d'appartenance chez O3 Experts en hybride (depuis novembre 2021)

Un accord entreprise a été mis en place pour adopter le télétravail à un rythme de deux jours par semaine pour ceux qui le souhaitaient. Dans **l'équipe 1**, l'employé que nous avons systématiquement interrogé lors des enquêtes de terrain s'est retrouvé avec de nouveaux collaborateurs puisque ses anciens collègues sont partis de l'entreprise. Ce dernier a tendance à

valoriser son équipe par rapport aux autres équipes de l'entreprise. Ces valeurs attribuées à son équipe reflètent un sentiment de fierté et d'appartenance à ce collectif de travail.

> *« En j'ai envie de comparer Tours aux autres de la mission du coup. On a tendance à être plus consciencieux. Les gens de mon groupe, je dirais qu'on est plus attaché aux détails. Ce n'est pas pour critiquer les autres mais ouais, je crois que la partie Tours on est quand même plus attaché à la qualité que les autres »* (VAL-O3-E1-CD2).

L'un des collaborateurs de **l'équipe 2** n'a pas bien vécu le début du travail hybride puisqu'il était directement détaché chez le client et donc il s'est retrouvé séparé de son équipe. Même si cette équipe était entièrement revenue en présentiel sur la période hybride, le fait d'être dispersés sur deux sites : locaux de O3 Experts d'une part, et locaux du client d'autre part, n'a pas toujours été bénéfique pour maintenir un sentiment d'appartenance au collectif du fait de cet isolement ressenti.

> *« Ils utilisaient Discord mais malheureusement là où je travaillais c'est en réseau intranet et du coup je ne pouvais pas accéder à d'autres logiciels. Du coup j'étais encore plus isolé de O3 Expert et le seul moment où je pouvais parler c'était juste le lundi matin avant de partir au boulot et puis le vendredi. J'avoue que je me sentais assez seul »* (VAL-O3-E2-AT6).

> *« Non à cette période c'est ma responsable puisque comme elle me demandait des nouvelles pour voir si tout se passait bien ou quoi que ce soit donc du coup comme elle m'appelait une fois par semaine au moins ou même plus si jamais ça se passait mal mais elle était plus ou moins le pont qui me relie avec les autres salariés ou O3 en fait »* (VAL-O3-E2-AT6).

Enfin, dans **l'équipe 3**, les collaborateurs sont passés en hybride sauf la responsable qui a choisi de revenir intégralement en présentiel. Son objectif étant de dynamiser davantage son équipe et de proposer une organisation plus conviviale. Il s'agit d'établir un planning avec des journées collectives afin qu'au moins deux collaborateurs de l'équipe puissent se retrouver en même temps sur site. D'autant plus que cette équipe s'est éloignée des autres équipes de l'entreprise en déménageant à un étage au-dessus. Cela affecte considérablement les relations avec les collègues de l'entreprise et donc le sentiment d'appartenance.

> *« Y a toujours cette cohésion d'organiser des petites choses, après il n'y a pas que dans l'équipe mais aussi dans la structure d'O3. On essaie aussi de faire ça parce qu'on a déménagé. Avant on était que sur un étage et maintenant on est sur 2 étages. […] Bon il n'y avait pas le choix, il n'y avait plus assez de place. […] Autant j'appartiens à mon équipe, autant bah même si je suis présente depuis qu'on est au sixième étage, on a dû moins sentir le fait de faire partie de la même entreprise des fois. […] J'ai des relations avec les autres d'O3, mais des fois je suis un peu perdue dans ma place »* (VAL-O3-E3-RE7).

Le mode hybride a permis d'améliorer le sentiment d'appartenance des membres de l'équipe grâce aux rencontres physiques. Toutefois, la dispersion sur deux sites géographiques ou deux locaux différents n'est pas compatible avec le renforcement voire le développement d'un sentiment d'appartenance à un collectif de travail. En effet, cela induit la division d'une partie de l'équipe ou plus généralement des collaborateurs d'un même service, ce qui a une conséquence sur l'identification.

En guise d'exemple, nous expliquerons à présent le schéma qui illustre la description évolutive du processus d'identification au sein de l'équipe 3 de O3 Experts sur les trois périodes étudiées : présentiel, distanciel et hybride (Figure 46). Intégrer des informations relatives au contexte de télétravail, à l'équipe, au sentiment d'appartenance, et aux pratiques managériales a été essentiel pour mieux appréhender ce processus dans le temps. Pour une meilleure compréhension du schéma, il est essentiel d'observer l'évolution de chaque élément singulièrement, puis de comprendre les interactions entre ces éléments.

Depuis le premier confinement et avec la signature d'un accord, le télétravail n'est plus occasionnel mais régulier. Cette nouvelle modalité a rendu les collaborateurs proches les uns des autres et a favorisé leur union. Cependant, le télétravail contraint a engendré de l'isolement ainsi qu'une perte de motivation. La responsable de l'équipe s'est sentie seule et épuisée psychologiquement. Par ailleurs, certains membres de l'équipe n'ont pas voulu revenir sur site. Enfin, le manager est revenu à temps plein sur le site pour mieux gérer son équipe.

L'équipe 3 est caractérisée comme une équipe autonome, affective et professionnelle. Discord était le principal outil de communication jusqu'à ce que WhatsApp soit adopté pendant le distanciel. Ces outils ont permis de maintenir le lien entre les individus, conduisant certains à mieux se connaître. Ces liens ont favorisé l'entraide d'une part, et le sentiment d'appartenance à l'équipe d'autre part. Par ailleurs, de nouveaux collaborateurs ont été recrutés sur la période du distanciel. Sur la période hybride, l'équipe a déménagé dans d'autres locaux, ce qui a dégradé les relations avec les collègues de l'entreprise. L'ensemble de ces éléments a perturbé les repères des collaborateurs ainsi que leur sentiment d'appartenir à une organisation.

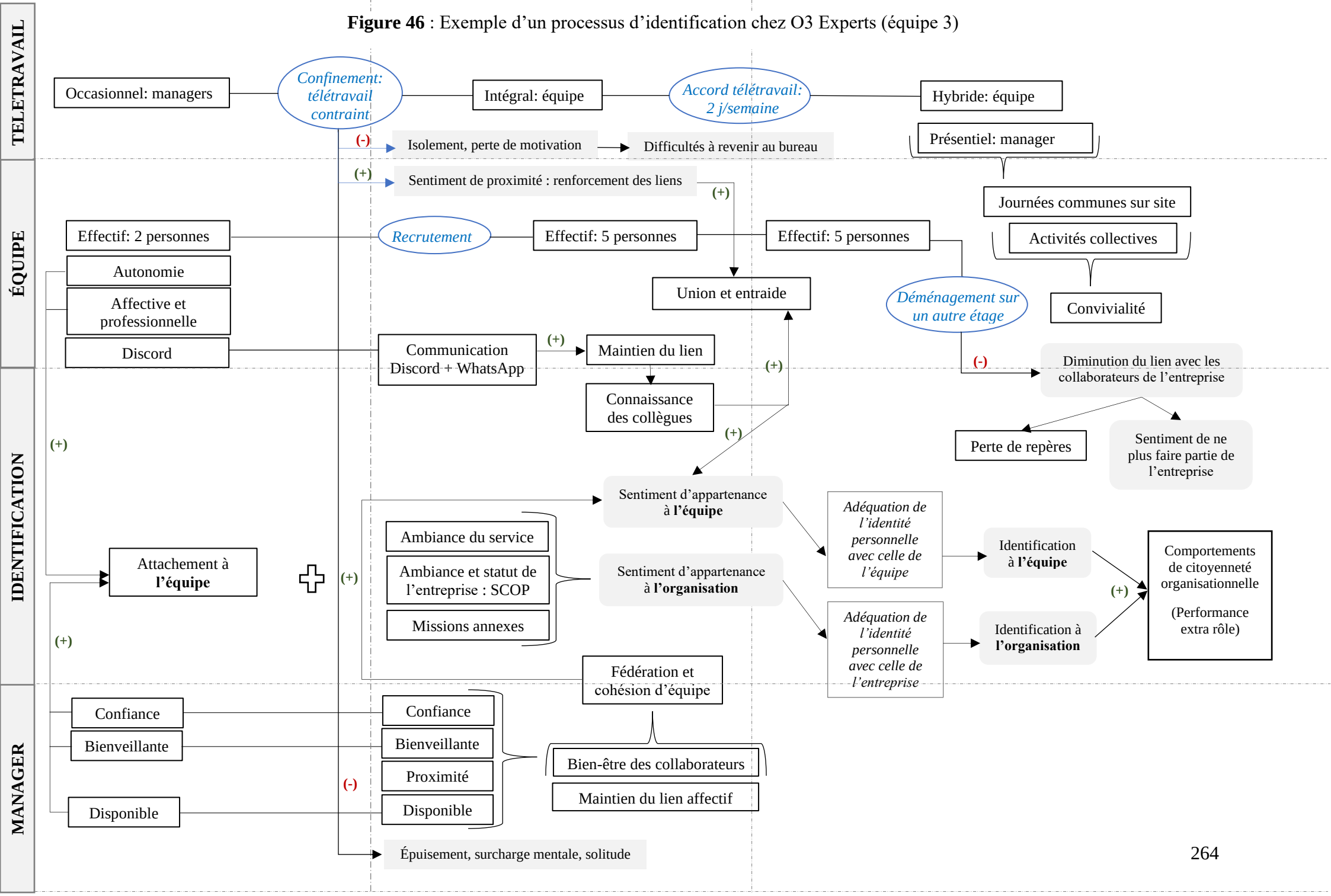
Les caractéristiques relatives à l'équipe : autonomie, affection, professionnalisme, et ceux relatives au manager : confiance, bienveillance, disponibilité, ont eu une influence positive sur l'attachement des individus à leur équipe. Cet attachement, fusionné à l'ambiance du service, de l'entreprise ainsi que les missions annexes confiées à certains collaborateurs, a engendré un

sentiment d’appartenance soit à l’équipe ou à l’organisation. Les membres de l’équipe s’identifient alors à l’un des groupes sociaux lorsqu’ils estiment que l’identité de ce groupe est en accord avec leur identité personnelle.

Lors du passage en distanciel, la responsable d’équipe a cherché à être plus proche de ses collaborateurs. Elle s’est énormément inquiétée du bien-être de ses collaborateurs et a maintenu l’affection qu’elle leur portait en communiquant régulièrement avec chacun d’entre eux. Elle visait une cohésion d’équipe, par conséquent, elle a essayé de fédérer l’équipe au travers des différents temps de convivialité. Cette initiative a eu un impact positif sur le sentiment de ses subordonnées de faire partie d’un collectif de travail sur lequel ils peuvent compter.

Enfin, quel que soit la forme d’identification, elle conduit les individus à adopter des comportements de citoyenneté organisationnelle se manifestant par de l’entraide ou de la solidarité envers les collègues de l’équipe ou de l’organisation. La communication sera ainsi nettement meilleure, que ce soit pour les échanges professionnels ou personnels.

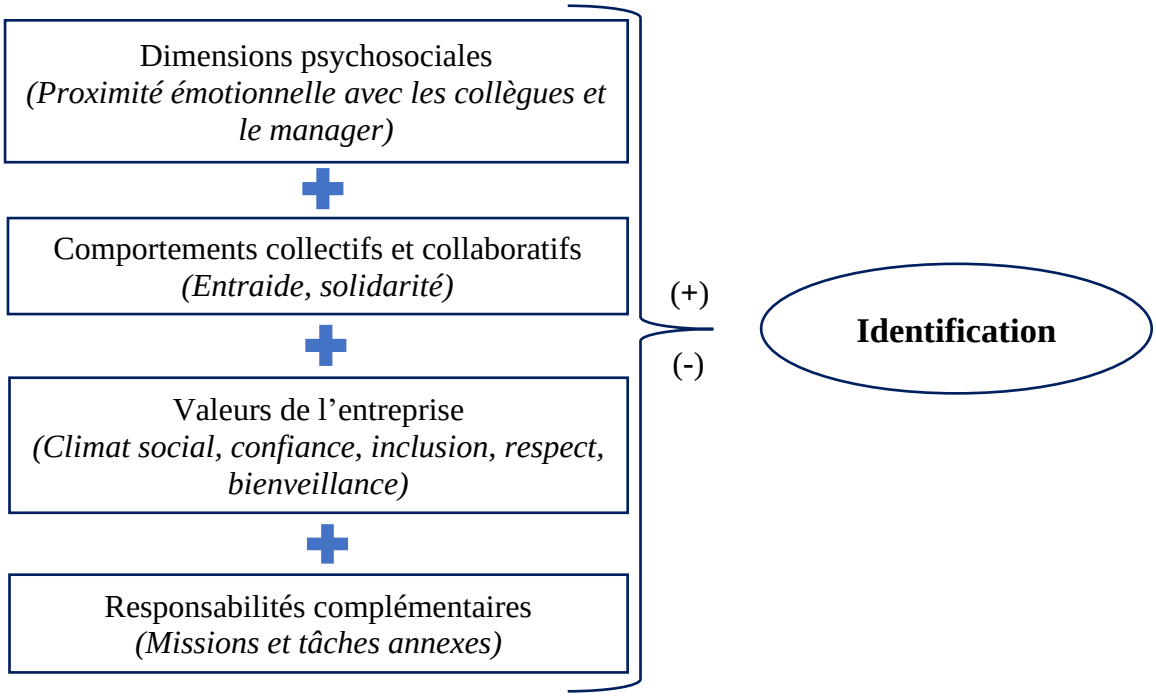
Figure 46 : Exemple d'un processus d'identification chez O3 Experts (équipe 3)



3.2. Les facteurs d'identification dans les équipes de O3 Experts

Nos résultats nous ont permis d'identifier quelques principaux facteurs pouvant influencer l'identification des collaborateurs de O3 Experts en situation de travail hybride (**Figure 47**). Ils sont liés aux dimensions psychosociales, aux valeurs incarnées par l'entreprise ainsi qu'aux comportements collectifs. Enfin, ces facteurs prennent en considération les responsabilités complémentaires attribuées sur la base du volontariat aux collaborateurs. L'ensemble de ces éléments interagissent afin de favoriser ou non l'identification.

Figure 47 : Les facteurs d'identification chez O3 experts



- Les facteurs relatifs aux **dimensions psychosociales** sont essentiels dans le cadre d'une identification à l'équipe. En effet, la **proximité** à double niveau, avec les membres et le responsable de l'équipe, désigne l'ensemble des relations entretenues avec ces derniers. Cela induit donc une communication régulière ainsi que des relations fondées sur la connaissance mutuelle.

- Les facteurs liés aux **comportements collectifs et collaboratifs,** s'agissant de la **solidarité ou de l'entraide,** correspondent à l'ensemble des actions mises en place par les membres de l'équipe pour apporter de l'aide à leurs collègues. C'est précisément le fait de ne pas laisser une personne en difficulté.

- Les facteurs liés aux **valeurs de l'entreprise** renvoient à plusieurs éléments complémentaires. Premièrement, **le climat et l'ambiance** agréables qui règnent dans le service auquel les collaborateurs sont affiliés et plus généralement dans l'organisation. Cette entreprise fait **confiance** à ses collaborateurs et leur offre une opportunité de participer à la prise de décisions. Elle affiche des valeurs morales et éthiques fondées sur **l'inclusion** des collaborateurs, la **bienveillance** ainsi que le respect des uns et des autres. Par exemple, le gestionnaire de paie de **l'équipe 3** est en admiration devant la politique d'inclusion de personnes handicapées, ainsi que par la possibilité de prendre part aux décisions de cette entreprise.

- Enfin, les facteurs liés **aux responsabilités complémentaires,** à savoir **les tâches et missions annexes** attribués aux collaborateurs qui le souhaitent, sont importants pour qu'ils se sentent appartenir à un collectif de travail. Effectivement, ces missions annexes rajoute des responsabilités et regroupe des personnes venant de différentes équipes. Ces tâches sont souvent acceptées afin de varier le contenu de l'activité et de donner du sens au travail réalisé par les individus. Par exemple, la gestionnaire de paie de l'équipe 3 ressent un sentiment d'appartenance plus fort en faisant partie d'une commission spécifique dans l'entreprise.

Abordons à présent l'identification comme une notion à facette multiple, induisant divers profils (**3.3**).

3.3. D'une identification multiple à des profils d'identification variés chez O3 Experts

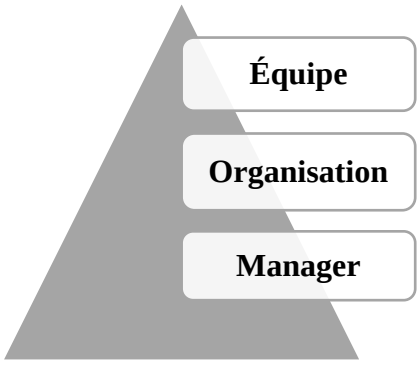
Une analyse comparative des résultats des différentes équipes nous amène à constater l'existence de plusieurs foyers d'identification (**3.3.1**), puis des profils d'identification variés qu'on retrouve dans les équipes de Mondial Assistance (**3.3.2**).

3.3.1. Une catégorisation à plusieurs groupes sociaux chez O3 Experts

Chez O3 Experts, les collaborateurs se catégorisaient à différents groupes sociaux en fonction de la période à laquelle nous nous intéressons. Nous avons précisément relevé trois groupes d'appartenance des individus dans cette organisation : (1) l'équipe à laquelle ils sont rattachés,

(2) l'organisation, c'est-à-dire l'entreprise en elle-même, et (3) le manager qui est à la tête de la gestion d'une équipe.

Figure 48 : Groupes d'appartenance chez O3 Experts



Dans cette entreprise, les collaborateurs s'identifient majoritairement et prioritairement à leur **équipe de travail**. Cela s'explique par les affinités développées avec les membres de l'équipe d'une part, puis les caractéristiques relatives à l'équipe convergent avec leur identité personnelle d'autre part. Par conséquent, ils s'assimilent facilement au collectif de travail. En outre, l'esprit collectif qui règne dans certaines équipes, en particulier **l'équipe 3**, influence leur processus d'identification de manière à ce qu'ils développent leur récit identitaire pour que ce soit en adéquation avec celle de l'équipe. Par ailleurs, certains collaborateurs s'identifient à **l'organisation** puisqu'ils apprécient les valeurs qu'elle véhicule : bienveillance, organisation consultative, etc. Il s'agit également de l'admiration envers le statut de l'entreprise ainsi que sa politique axée sur l'inclusion des personnes handicapées. Enfin, on note quelques-uns qui s'identifient au manager puisqu'ils estiment que ce dernier joue un rôle crucial, de par son attitude envers eux ainsi que ses initiatives, dans leur sentiment d'appartenance à leur équipe.

En outre, l'identification varie en fonction du parcours de chaque individu, de ce fait, nous allons examiner les différents profils relevés dans les équipes de O3 Experts (**3.3.2**).

3.3.2. Des profils d'identification variés chez O3 Experts

Lors de notre **phase de focalisation (2022)**, nous avons pu déduire le profil d'identification de nos répondants en nous fondant sur leurs discours et explications. Bien que la richesse d'un matériau qualitatif repose sur la compréhension et l'interprétation du discours des répondants, nous avons voulu être plus rigoureux pour éviter un biais de subjectivité. De ce fait, lors des entretiens **la phase de validation (2023)**, nous avons administré un graphique aux répondants

afin qu'ils puissent situer le niveau de leur appartenance à l'équipe sur les trois périodes étudiées : présentiel, distanciel et hybride. La graduation nous donnait une indication de l'intensité d'identification d'une personne à un groupe social donné : par exemple une faible identification correspondait à l'échelle [0 ; 4], une moyenne identification à [5 ; 7] et une forte identification à [8 ; 10]. Cela nous a permis d'observer l'évolution de l'identification sur les différentes périodes, tout en ayant des explications sur ces résultats en direct. Nous avons complété cette série de collecte de données par un questionnaire reprenant une échelle de mesure déjà validée de l'identification pour être sûrs que nous ne faisons pas fausse route. Ce cheminement nous a permis de relever deux principaux profils d'identification au sein des équipes de O3 Experts : (1) les personnes fidèles, et (2) les personnes désorientées.

- **Les optimistes** ont une identification faible / moyenne au départ (en présentiel ou en distanciel s'ils ont intégré l'entreprise après mars 2020), qui augmente progressivement d'une période à l'autre pour passer à une forte identification en hybride. Les raisons pouvant expliquer ce parcours d'identification sont nombreuses : le comportement et les pratiques managériaux ont positivement évolués et renvoient à plus de proximité avec les collaborateurs, une disponibilité plus importante ainsi qu'une organisation de l'équipe de manière à favoriser des temps collectifs. Cette amélioration du sentiment d'appartenance est également due aux différents comportements collaboratifs tels que l'entraide et la solidarité ou encore aux rencontres physiques sur la période hybride. Enfin, ces individus ne perçoivent pas d'inconvénients à poursuivre leur travail dans cette équipe sur le long terme. **Nous avons pu identifier trois personnes optimistes chez O3 Experts.**

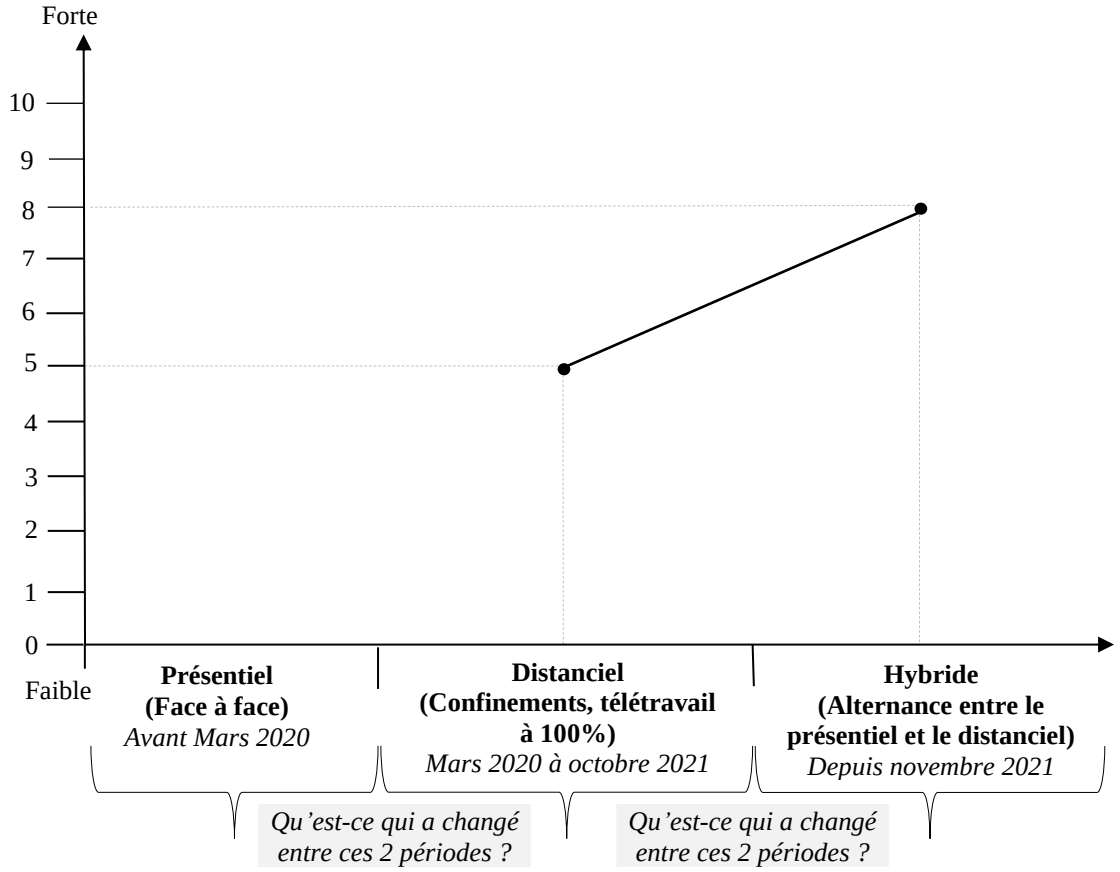
  Prenons l'exemple d'une **gestionnaire de paie de l'équipe 3** ayant intégré l'entreprise sur la période du distanciel. Ayant commencé son activité en ne connaissant personne dans son équipe, cette collaboratrice avait des difficultés à ressentir une forte appartenance à son équipe. En effet, les échanges étaient irréguliers, formels et moins profonds à distance, laissant paraître un sentiment de solitude des fois.

  « Du coup je suis arrivé au mois d'octobre 2020. […] Ah bah la période bleue je pense que l'attachement n'était pas très fort : je devais être à 5. […] Je suis très bien sur mon 50% télétravail et 50% au bureau, puis ça permet d'échanger beaucoup plus avec les autres donc c'est beaucoup mieux. Là je suis plus à 8 quoi » (VAL-O3-E3-GP9).

« Le fait d'être revenu sur site m'a permis de plus appeler les gens quand je suis maintenant en télétravail, parce qu'avant je disais bonjour et basta. Alors que là, des fois je me dis je vais appeler histoire de faire une petite coupure ou de faire des petites blagues. Voilà, d'avoir des relations un peu plus normales que par l'intermédiaire de l'ordinateur où on demande juste une info et basta quoi » (VAL-O3-E3-GP9).

Le **graphique** ci-dessous (**Figure 49**) est une illustration de l'identification dans le temps de cette gestionnaire de paie de **l'équipe 3.**

Figure 49 : Identification de VAL-O3-E3-GP9 en distanciel et hybride



❖ **Les désorientés** représentent les salariés ayant un niveau d'identification relativement faible ou fort sur la période du présentiel. Elle évolue vers une identification ambiguë en distanciel puis en hybride : les collaborateurs vont avoir tendance à se catégoriser à la fois dans plusieurs groupes sociaux et passeront en revue ces différents groupes pour répondre aux questions posées. N'étant pas suffisamment solide et structurée, cette identification peut évoluer positivement comme négativement à tout moment. Dans le cadre de cette entreprise, cela peut s'expliquer par différentes raisons : tout d'abord, la

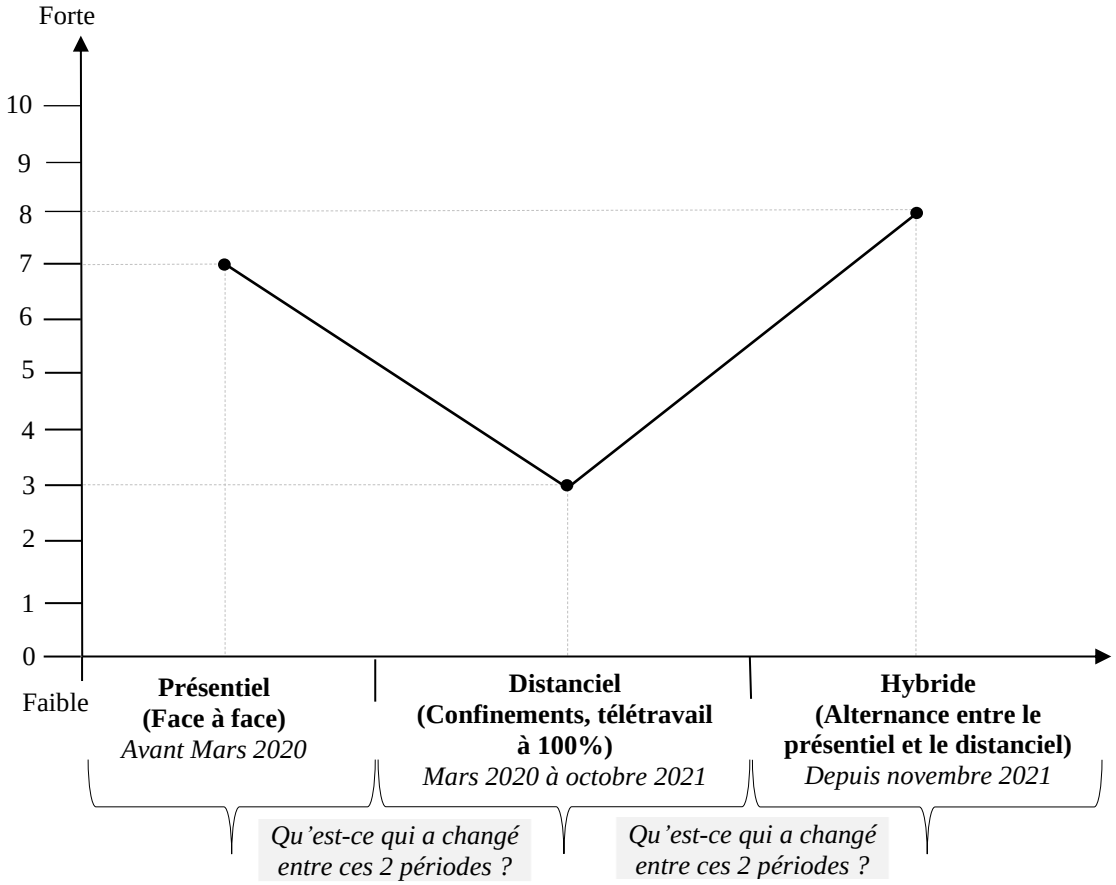
transformation constante des équipes, avec des collaborateurs qui partent de l'équipe et ceux qui l'intègrent. Puis, les périodes de distanciel ayant favorisé l'isolement et l'enfermement des individus les ont complètement coupés de leur équipe et a impacté le lien qui pouvait les maintenir unis. Par ailleurs, certains évoquent le manque de disponibilité de leur responsable, qui est en charge de plusieurs équipes en même temps. Ils se retrouvent totalement autonomes sans un réel cadre. L'ensemble de ces éléments va favoriser l'individualisme et l'égoïsme. Par conséquent, ils auront une implication réduite dans le travail ou la vie collective. **Cinq personnes chez O3 Experts ont une identification désorientée.**

Prenons l'exemple du **contrôleur de données de l'équipe 1**. Son identification en présentiel était légèrement élevée parce qu'il appréciait particulièrement certains collègues. Puis, elle a régressé durant le distanciel puisque la communication était moins importante, mais aussi parce que de nouveaux collaborateurs ont regagné l'équipe. Et le fait de retrouver une vie sociale au travail ainsi que quelques nouvelles responsabilités, a permis d'augmenter son sentiment d'appartenance.

> *« On avait plein de choses en commun, on partageait des choses avant le télétravail. Ah, y avait ma collègue à l'époque donc je mettrais une note de 7. En confinement franchement, si je devais dire une note spécifique, je serais à 3 quoi. C'était vraiment terrible, parce qu'en plus, les gens, je les connaissais à peine. Donc on était plusieurs à avoir des comportements assez égoïstes. […] J'ai revu les gens, oui bah forcément ça a été fort, puis on s'est manqué. Et je suis membre du CSE. Ah je monterai carrément à 8 »* (VAL-O3-E1-CD2).

Le graphique ci-dessous (**Figure 50**) est une illustration de l'identification dans le temps de ce contrôleur de données de **l'équipe 1.**

Figure 50 : Identification de VAL-O3-E1-CD2 en présentiel, distanciel et hybride



En résumé, les collaborateurs de O3 Experts ont un profil d'identification majoritairement désorienté puis optimiste. Ces équipes ne comportent donc pas des profils optimistes et détachés. D'une part, le télétravail a perturbé l'identification d'une grande partie des collaborateurs dans le temps, entre perte de repères, isolement et retrouvailles sur site en plus d'un accompagnement managérial. D'autre part, cette pratique a agi en faveur de l'identification des collaborateurs affichant un profil optimiste, puisqu'elle n'a cessé de croître entre les périodes. Le **Tableau 37** récapitule le nombre de personne dans chaque catégorie de profil d'identification.

Tableau 37 : Part des personnes selon leur profils d'identification chez O3 Experts

Profils	Désorientés	Optimistes	Total
Nombre de personnes	5	3	**8 personnes sur 31**

Nous nous intéresserons à présent au rôle que détient le responsable de l'équipe dans le processus d'identification en milieu professionnel (**3.4**).

3.4. Le rôle du manager dans le processus d'identification chez O3 Experts

Dans cette entreprise, les managers font confiance, responsabilisent au travers de l'autonomie et accompagnent leurs collaborateurs dans la réalisation de leur travail. La majorité des membres d'équipes sont reconnaissants de ce traitement, visant à créer un lien étroit avec leur collectif de travail. Dans **l'équipe 2**, en cas de difficultés et sur demande de ses subordonnés, la responsable leur apporte son aide dans l'exercice de leurs missions. Par ailleurs, elle détient une casquette de médiateur, en essayant de résoudre les divers malentendus qui surgissent entre eux. Pour ce faire, elle adapte sa communication en fonction de la personnalité de chacun pour mieux faire passer des messages et détendre l'ambiance collective.

> *« Oui bah je dirais que ça a beaucoup évolué puisque je me suis beaucoup attaché à ma responsable et puis avec mon collègue je m'entendais bien. Donc ouais ça a bien progressé vers un 7, même si j'ai eu quelques petits moments où on a eu des sortes de petits conflits, de malentendus. Et tout ça honnêtement, ma responsable a essayé de faire en sorte qu'on s'entende bien et que tout se passe bien quoi. »* (VAL-O3-E2-AT6).

En ce qui concerne **l'équipe 3**, il s'agit d'une responsable disponible et proche des membres de son équipe, et qui s'inquiète de leur bien-être au travail. Elle accompagne les collaborateurs ayant mal vécu le distanciel ou ceux qui s'y sont habitués, à trouver un bon rythme en hybride. Enfin, elle propose régulièrement des réunions informelles ou activités hors cadre professionnel pour développer et maintenir la convivialité au sein de son équipe.

> *« Déjà elle coordonne l'équipe, les réunions aussi donc ça permet de se rencontrer tous ensemble. Euh moi je fais souvent des points avec elle, alors c'est informel. C'est tout bête, maintenant le matin il y a le café et quand on arrive, on parle aussi de la vie perso, on essaie de ne pas parler de la vie pro, à 11h il y a la pause. Ça, ce sont des choses auxquelles elle est vraiment attachée, elle vient nous chercher… Bah ça fait du bien aussi... moi je trouve ça important en fait, ça nous permet d'être proches. […] Elle a un rôle important, notamment de fédération. Bah, par exemple, comme elle a proposé, on a été mangé au marché de Noël le temps d'une pause, on avait fait un restaurant aussi au mois de juin, un soir hors travail aussi »* (VAL-O3-E3-GP8).

Enfin, dans **l'équipe 1**, les salariés sont dispersés sur plusieurs sites et la responsable n'est pas très présente pour diverses raisons : absence, surcharge de travail, etc. Puisque les membres de l'équipe ne perçoivent pas un investissement spécifique de sa part dans le collectif, ils ont des difficultés à ressentir d'une part un esprit d'équipe, mais également à s'identifier à leur collectif de travail.

« Ah non, ma responsable n'était pas encore en arrêt mais elle était complètement dépassée. Donc je n'ai pas été bien par rapport à elle pendant un ou deux mois aussi. C'était déjà compliqué au niveau du management parce qu'elle avait beaucoup trop de travail quoi. Quand elle est partie à l'improviste, ça a été bien pire. Elle ne pouvait pas accorder plus de temps parce qu'elle avait trop de missions par ailleurs » (VAL-O3-E1-CD2).

L'ensemble de ces arguments nous permettent de conclure que le manager joue effectivement un rôle dans la consécution du processus d'identification. Et ce, au travers de sa conduite, sa personnalité ainsi que de son investissement pour développer une dynamique collective. En l'absence de ces principaux critères, il s'avère difficile pour les individus de ressentir un attachement, ou de s'identifier fortement à leur équipe.

Le **Tableau 38** ci-dessous présente une synthèse comparative du processus d'identification dans les équipes de O3 Experts.

Tableau 38 : Comparaison de l'identification dans les équipes de O3 Experts

Facteurs d'identification	**Équipe 1**	**Équipe 2**	**Équipe 3**
Identification en présentiel (Mars 2020 à octobre 2021)	***Identification, identification neutre***	*Absence de données sur cette période*	***Identification à l'équipe***
Facteurs positifs	Confiance Autonomie Professionnalisme		Autonomie Équipe affective et professionnelle Bonne communication
Facteurs limitatifs	Équipe sur deux sites géographiques Connaissance		
Identification en distanciel	***Identification neutre***	***Identification au manager***	***Identification, faible identification***
Facteurs positifs		Manager au cœur de l'équipe	Sentiment d'appartenance à l'entreprise (ambiance, statut, valeurs) Proximité du manager Renforcement du lien grâce aux TIC Relations familiales
Facteurs limitatifs	Isolement Individualisation des tâches Absence d'un esprit d'équipe	Isolement Relations conflictuelles entre collègues	Isolement Perte de motivation Sentiment d'abandon Épuisement mental Agrandissement de l'équipe à distance

	Suppression des temps de cohésion		Relations sociales difficiles
Identification en hybride	***Identification à l'équipe***	***Faible identification***	***Identification à l'équipe***
Facteurs positifs	Valorisation de l'équipe par rapport aux autres équipes Fierté ressenti		Temps de convivialité Une journée commune en présentiel
Facteurs limitatifs	Dispersion sur deux sites géographiques Nouveaux collaborateurs	Dispersion sur deux sites géographiques	Déménagement dans d'autres locaux Perte de repères

Dans le cas de O3 Experts, les conditions de travail, s'agissant de la dispersion géographique (villes ou bâtiments différents), l'isolement ou encore l'organisation des missions sont les principaux facteurs limitatifs du processus d'identification dans les équipes étudiées. Cependant, l'identité de l'équipe (autonome, affective, professionnelle) associée aux éléments relatifs au style de management (personnalité du manager, confiance) sont des facteurs favorisant ce processus.

Synthèse de la Section 2

Les résultats exposés dans cette **Section 2** nous permettent d'apporter des éléments de réponses à notre problématique : **comment le télétravail influe-t-il sur le processus d'identification des collaborateurs à leur équipe ?**

Le télétravail a eu une influence à la fois positive et négative sur le processus d'identification des collaborateurs à leur équipe de travail. Chez O3 Experts, le sentiment d'appartenance est souvent associé aux relations de proximité entretenues au sein de l'équipe ainsi qu'à la valorisation des individus. De ce fait, lorsque les individus se retrouvent en difficultés pour garder de bonnes relations, on voit que leur sentiment d'appartenance n'évolue pas favorablement ou difficilement. Elle est positive lorsqu'ils se sentent valorisés, que ce soit professionnellement comme humainement. Différents facteurs : individuels, collectifs, managériaux et organisationnels renforcent cette identification. Par conséquent, selon la sensibilité de chaque collaborateur, son identification sera axée vers une ou plusieurs cibles : l'équipe en elle-même, l'organisation dans son ensemble, ou le manager. En effet, l'organisation, au travers de ses valeurs et ses caractéristiques, suscite de l'admiration auprès des individus qui y voient une ressemblance avec leur identité personnelle. Enfin, le manager joue un rôle important dans le maintien de ces relations sociales au travers des temps collectifs et des moments de convivialité.

O3 Experts comprend des personnes ayant une trajectoire d'identification désorientée d'une part, et optimiste d'autre part sur les trois périodes étudiées. L'émergence de deux profils dans ces équipes induit que le télétravail a eu une réelle influence sur les collaborateurs. En effet, il a entraîné une ambigüité dans l'identification du fait de la transformation constante des équipes due aux départs et arrivées des collaborateurs. Par ailleurs, l'isolement, l'enfermement ainsi que le manque de disponibilité du manager en charge de plusieurs équipes en même temps en est également une raison. Enfin, le comportement et les pratiques managériales qui prennent en considération la proximité du responsable avec les membres de l'équipe ou encore sa disponibilité ont progressivement permis d'accroître le sentiment d'appartenance entre les différentes périodes.

Section 3 : Le cas des équipes de Denki

Au cours de cette **Section 3**, nous traiterons le cas des équipes de Denki[7] dans l'objectif d'apporter des réponses à notre problématique et questions de recherche ci-dessous.

Comment le télétravail influe sur le processus d'identification des collaborateurs à leur équipe ?

- Quels sont les effets du télétravail sur l'identification à l'équipe et l'organisation ?
- Quels facteurs permettent de renforcer l'identification des collaborateurs d'une équipe télétravaillant de manière hybride ?
- Comment le manager peut-il favoriser l'identification à l'équipe ?

Nos interviews réalisées auprès des collaborateurs de Denki mettent en lumière trois principaux résultats : (1) la communication ainsi que les activités collectives comment des éléments déterminants pour le travail d'équipe et le lien social. (2) Les éléments relatifs aux valeurs de l'équipe (professionnalisme, affective), à un environnement qui favorise les collectifs de travail (fréquence et intensité des rencontres, réussite collective des objectifs) et aux dimensions psychosociales (climat social, ambiance), considérés comme des facteurs majeurs d'identification relevés dans ces équipes. (3) Et l'influence conséquente du style de management sur l'identification des membres de l'équipe.

Pour mieux appréhender ces résultats, nous présenterons dans un premier temps le contexte organisationnel ainsi que les équipes de Denki (**1**). Puis, nous nous focaliserons sur le développement du lien social en nous intéressant à la communication comme l'essence même de l'équipe et de la collaboration dans les équipes hybrides (**2**). Enfin, nous expliquerons les résultats relatifs au processus d'identification des collaborateurs sur les trois périodes étudiées : présentiel (avant mars 2020), distanciel (mars 2020 à octobre 2021) et hybride (depuis novembre 2021) (**3**).

1. Présentation du terrain Denki et des modalités de télétravail

Après une présentation générale de Denki et du contexte ainsi que l'organisation du télétravail, nous présenterons la première équipe étudiée ainsi que son identité (**1.1**), la deuxième équipe et son identité (**1.2**) et la troisième équipe et son identité (**1.3**).

[7] Nom fictif attribué à l'entreprise afin de préserver son anonymat.

Présentation de l'entreprise Denki

Créée aux XXème, Denki est une entreprise de production, de transport et de fourniture d'électricité. Présent sur les 5 continents, le groupe Denki est l'un des leaders sur le marché de l'électricité en Europe. Dans le cadre de cette thèse, nous nous sommes particulièrement intéressés aux équipes du département A. Ce département a pour principale mission de fournir de l'électricité et du gaz aux particuliers, professionnels, entreprises et collectivités en France. Il est responsable de la relation client, de la facturation ainsi que du recouvrement. Par ailleurs, il s'occupe des demandes clientes concernant l'ouverture de nouveaux contrats et/ou leur modification, de fournir les informations concernant le paiement des factures ou encore à traiter les différentes réclamations pouvant survenir. Enfin, il assure la relation avec d'autres entreprises en ce qui concerne les interventions sur les compteurs, relèves, ouvertures ou fin des contrats.

Avant la pandémie, le télétravail n'était majoritairement réservé qu'aux cadres qui le souhaitaient et à un rythme modéré. Toutefois, certains salariés avaient également la possibilité d'expérimenter cette pratique sur la base d'une journée par semaine. En effet, Denki prévoyait déjà de mettre en place un accord de télétravail sur cette période. En anticipant d'étendre cette pratique à l'ensemble des collaborateurs, l'entreprise s'est progressivement équipée d'un matériel adapté à cet effet. Ainsi, au moment du confinement, les collaborateurs ont reçu du matériel prêt à être utilisé pour assurer leur activité à partir de leur domicile. Ils n'ont pas nécessairement eu besoin d'utiliser leurs outils personnels comme c'était généralement le cas lors de cette crise sanitaire. Néanmoins, de nombreuses personnes ne disposaient pas d'espaces dédiés à ce mode de travail. Cette problématique était plus saillante sur les périodes de confinements pendant lesquelles les collaborateurs se sont retrouvés enfermés avec les membres de leur famille. De plus, des problèmes informatiques relatifs aux outils de travail ont été relevés. Pour aider les membres d'équipes à sur monter ces difficultés un référent a été désigné au sein de certaines équipes pour les accompagner. Puis, progressivement un accord de télétravail s'intitulant « travailler autrement, manager autrement » a été mis en place avec deux jours sur site au minimum par semaine.

Enfin, un turnover important a été relevé dans ces équipes : les employés peuvent changer de poste ou de service, mais aussi l'équipe accueille régulièrement de nouvelles personnes. Ces personnes ont des profils différents : intérimaires, stagiaires, alternants, CDD ou CDI. Les collaborateurs ont eu l'habitude de socialiser avec les collègues qui avaient le même statut contractuel qu'eux, favorisant ainsi des petits groupes. Enfin, certains ont été recrutés au moment où l'équipe était dispersée géographiquement par le télétravail, rendant leur intégration difficile.

Lors de la **phase de focalisation (2022)**, nous avons demandé à chacun de nos répondants la perception et la représentation qu'il avait de leur équipe. Nous avons répété cette question lors des entretiens de la **phase de validation (2023)**, en l'orientant davantage sur la notion d'identification. L'ensemble de ces réponses nous ont permis de mieux expliquer le but, c'est-à-dire la raison d'existence des équipes, les objectifs ainsi que les valeurs de ces équipes.

1.1. Première équipe de Denki

Cette équipe s'occupe de la vente d'énergie, c'est-à-dire d'électricité et de gaz, par téléphone ou en se déplaçant directement chez les clients (porte à porte). Les vendeurs ont pour mission de fidéliser les clients, en renégociant les contrats existants ou en démarchant de nouveaux clients. Ils font également de la vente additionnelle de services liés à l'activité du client d'une part : assistance et dépannage, suivi de la consommation et de services liés aux économies d'énergie d'autre part : photovoltaïque, borne électrique, certificat de l'économie d'énergie, audit énergétique, etc. Composée d'environ douze salariés, permanents et alternants, dont dix collaborateurs sur le même site et deux dans une autre ville. Nous avons eu l'opportunité d'interroger en 2022 et 2023 la responsable d'équipe ainsi que deux salariés.

Tableau 39 : Caractéristiques des répondants de l'équipe 1 de Denki (2022)

Individus	**Genre**	**Profil**	**Âge**	**Ancienneté** (Années)	**Durée** (Minutes)
FOC-DE-E1-RE1	F	Responsable d'équipe	49	25	39
FOC-DE-E1-VD2	H	Vendeur	29	7	46
FOC-DE-E1-RC3	F	Responsable commerciale	38	4	63

Tableau 40 : Caractéristiques des répondants de l'équipe 1 de Denki (2023)

Individus	**Genre**	**Profil**	**Âge**	**Ancienneté** (Années)	**Durée** (Minutes)
VAL-DE-E1-RE1	F	Responsable d'équipe	49	26	20
VAL-DE-E1-VD2	H	Vendeur	30	8	30
VAL-DE-E1-RC3	F	Responsable commerciale	39	5	45
VAL-DE-E1-VD4	F	Vendeur	64	25	49

Cette équipe se démarque par son professionnalisme et l'engagement de ses membres envers l'atteinte des résultats. En effet, les collaborateurs disposent d'une autonomie pour s'organiser de manière responsable dans la réalisation de leurs missions. Ils sont dotés d'un très fort esprit collectif et d'une polyvalence importante dans le cadre de leur travail. Enfin, il s'agit d'une équipe familiale dans laquelle la proximité entre les collaborateurs est importante.

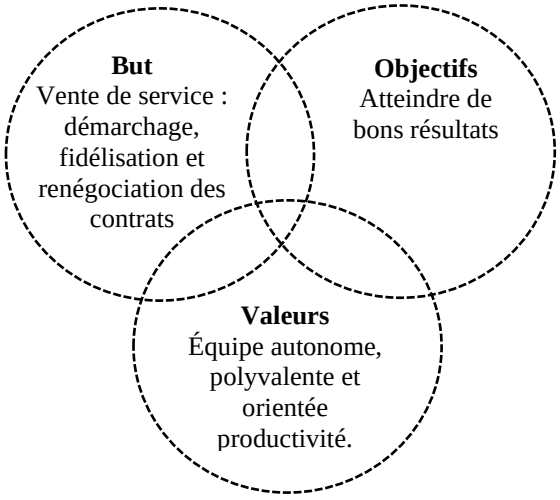
« Le fait d'être tous différents ça forme une belle équipe parce qu'on a tous des appétences pour certains domaines, que ce soit la vente en conquête, en renégociation de services, etc. Et on arrive en général à atteindre des résultats tous ensemble donc c'est une bonne équipe » (FOC-DE-E1-VD2)

« C'est une équipe engagée avec un sens du résultat. […] Bah mon équipe est plutôt autonome, mais c'est ce que je vous disais tout à l'heure : moi je travaille sur le résultat et pas sur l'instantané » (VAL-DE-E1-RE1).

« Oh, je dirais entraide, sens client, et après polyvalence. Et esprit collectif, je vais également mettre mission sous-évaluée, car justement je trouve qu'en interne on n'est pas assez valorisé » (VAL-DE-E1-RC3).

« Euh entre mes enfants, ma famille et mes collègues. Non mais quand on est manager c'est un peu ça parce qu'on a un positionnement complètement transverse avec tout le monde » (FOC-DE-E1-RE1).

Figure 51 : Identité de l'équipe 1de Denki



1.2. Deuxième équipe de Denki

Il s'agit d'une équipe qui s'occupe des relations avec la clientèle du marché d'affaire. L'objectif premier de cette équipe consiste à assurer les objectifs commerciaux imposés et fixés par la cellule de planification de Denki qui, en fonction de l'offre et de la demande, va leur demander d'avoir tant de conseillers disponibles à tel créneau horaire en téléphone pour répondre aux entreprises clientes. Les conseillers clientèles passent donc en général une demi-journée de travail à répondre aux appels entrants des clients et le reste de leur journée est consacrée à de la gestion en back office, à leurs formations ou encore leurs entretiens individuels pour le suivi et la performance.

Tableau 41 : Caractéristiques des répondants de l'équipe 2 de Denki (2022)

Individus	**Genre**	**Profil**	**Âge**	**Ancienneté** (Années)	**Durée** (Minutes)
FOC-DE-E2-RE4	F	Responsable d'équipe	44	17	62
FOC-DE-E2-CC5	H	Conseiller client	33	8	40
FOC-DE-E2-CC6	H	Conseiller client	26	2	46
FOC-DE-E2-CC7	F	Conseiller client	27	2	40

Tableau 42 : Caractéristiques des répondants de l'équipe 2 de Denki (2023)

Individus	**Genre**	**Profil**	**Âge**	**Ancienneté** (Années)	**Durée** (Minutes)
VAL-DE-E2-RE4	F	Responsable d'équipe	45	18	40
VAL-DE-E2-CC5	H	Conseiller client	34	9	38
VAL-DE-E2-CC6	H	Conseiller client	27	3	35
VAL-DE-E2-CC7	F	Conseiller client	28	3	35

Cette équipe se distingue des autres par sa bonne humeur, par sa transparence ainsi que son intégrité. Elle est majoritairement composée de jeunes collaborateurs qui sont certes exigeants dans leur travail mais le réalise dans une atmosphère de partage et de convivialité. Enfin, il s'agit d'une équipe qui sait concilier travail et bonne ambiance.

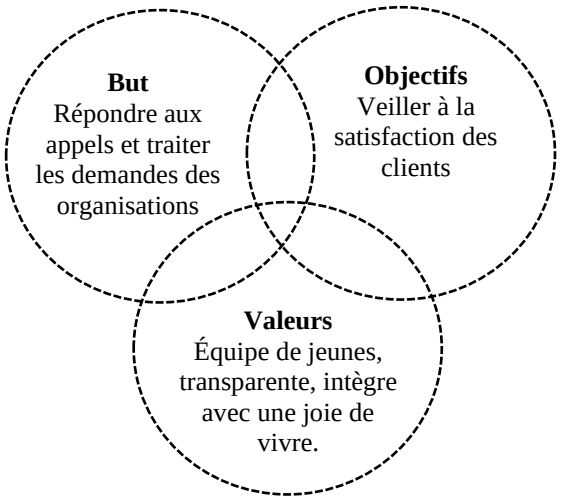
> *« Quand j'ai intégré l'équipe en janvier, je me sentais à l'aise et ils ont été super accueillants avec moi, non rien à dire je me suis rapidement intégrée. Ils sont venus vers moi, la parole a été facile avec eux »* (FOC-DE-E2-CC7).

> *« On est une équipe qui aime la vente, qui a besoin de convivialité, d'autonomie et de transparence dans le discours. Ça peut être cash, les choses sont toujours dites mais j'insiste sur l'importance de la forme. […] La convivialité ce n'est pas trop compliqué, ils aiment bien manger et beaucoup rigoler. C'est vrai que c'est l'une des équipes qui fait le plus de*

bruit, alors ça peut être un inconvénient parfois, mais c'est un côté sympa aussi et je sais qu'ils ne peuvent pas travailler autrement parce que c'est leur façon de faire. L'idée c'est ça, quand on intègre de nouvelles recrues, d'essayer de voir quelles sont les valeurs communes et puis de travailler l'inclusion petit à petit, donc faire connaissance » (VAL-DE-E2-RE4).

« C'est plutôt une ambiance bon enfant, donc voilà je ne veux pas dire détente parce qu'avec le travail ça fait un peu tâche mais ouais je dirais bonne ambiance » (VAL-DE-E2-CC5).

Figure 52 : Identité de l'équipe 2 de Denki



1.3. Troisième équipe de Denki

Cette équipe est composée de conseillers clientèle qui ont pour missions de traiter les demandes des particuliers en suivant un planning prédéterminé établi par la cellule de planification. Lorsqu'ils sont en front office, ils traitent les appels entrants ou répondent aux chats également puis quand ils sont en back office, ils gèrent les demandes clientes qui arrivent par mail ou par courrier et ils vont également accompagner les clients en fonction des difficultés rencontrées, ils vont faire de la vérification de factures, etc. En plus de cela, ils ont régulièrement des réunions d'équipe et des points hebdomadaires individuels.

Tableau 43 : Caractéristiques des répondants de l'équipe 3 de Denki (2022)

Individus	Genre	Profil	Âge	Ancienneté (Années)	Durée (Minutes)
FOC-DE-E3-RE8	F	Responsable d'équipe	46	21	32
FOC-DE-E3-CC9	F	Conseiller client	43	9	55
FOC-DE-E3-CC10	H	Conseiller client	39	10	55
FOC-DE-E3-CC11	H	Conseiller client	36	9	55

Tableau 44 : Caractéristiques des répondants de l'équipe 3 de Denki (2023)

Individus	Genre	Profil	Âge	Ancienneté (Années)	Durée (Minutes)
VAL-DE-E3-RE8	F	Responsable d'équipe	47	22	25
VAL-DE-E3-CC9	F	Conseiller client	44	10	30
VAL-DE-E3-CC10	H	Conseiller client	40	11	35
VAL-DE-E3-CC11	*Indisponible*				
VAL-DE-E3-CC12	F	Conseiller client	29	3 mois	30

Cette équipe se démarque par son amour des défis et de la compétition. Les membres qui la composent cherchent constamment à se dépasser en réalisant de bons résultats. Malgré cela, l'ambiance demeure familiale avec de bonnes relations ainsi qu'une excellente communication entre les collaborateurs. Ils sont prêts à s'entraider et à se soutenir mutuellement.

> *« Alors moi j'ai une équipe qui est très conviviale, ils aiment bien se retrouver entre eux, même sur les réunions d'équipe ils aiment bien s'envoyer de petites blagues. J'ai une équipe très communicante »* (FOC-DE-E3-RE8).

> *« Ce qui ressort le plus pour moi c'est vraiment le collectif, déjà y a l'aspect compétiteur aussi au niveau métier, enfin on est une équipe qui aime le challenge quand même »* (VAL-DE-E3-CC9).

> *« Je dirais que ça reste bonne ambiance, ça rigole bien. C'est une équipe qui ne se prend pas au sérieux, ouais on s'entend tous bien. Ouais, c'est l'ambiance c'est un peu le fil rouge de l'équipe pour le coup »* (VAL-DE-E3-CC10).

> *« Aujourd'hui par exemple je sors d'une formation, j'ai encore des petites lacunes donc si j'ai besoin d'aide je peux aller voir un collègue et il va prendre le temps d'expliquer. Donc l'entraide et la communication, ça c'est notre point fort clairement »* (VAL-DE-E3-CC12).

Figure 53 : Identité de l'équipe 3 de Denki

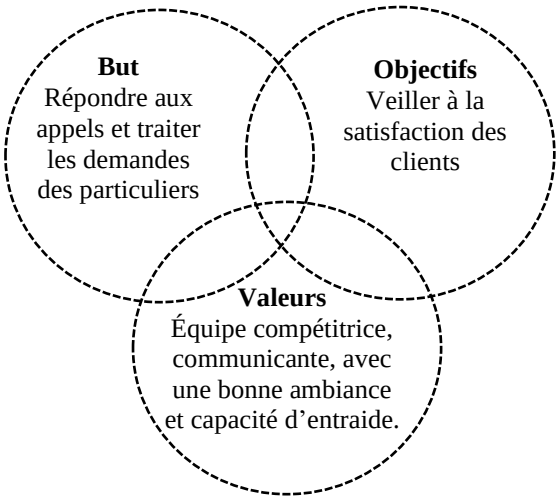


Tableau 45 : Comparaison du fonctionnement des équipes de Denki

Critères	Équipe 1	Équipe 2	Équipe 3
Caractéristiques de l'équipe	12 salariés	Quinzaine de salariés	Quinzaine de salariés
Historique et conditions de télétravail	Télétravail conditionnel et limité avant mars 2020 Autonomie et liberté d'organisation Communication régulière Organisation tournée vers la quantification et contrôle des résultats		
Identité de l'équipe	Professionnalisme et polyvalence Productivité (atteinte des résultats) Autonomie	Satisfaction client Jeunes Humeur joviale Transparence	Défis et compétition Ambiance familiale Qualité communicationnelle Entraide

En somme, ces équipes d'une quinzaine salariés sont composées de personnes ayant déjà pratiqué le télétravail occasionnellement mais également de personnes novices dans ce mode de travail. En effet, ces derniers l'ont nouvellement expérimenté pendant le confinement de mars 2020 du premier confinement à un rythme intense, puis progressivement sur un rythme équilibré de deux à trois jours par semaine. Ces trois équipes ont des identités qui leurs sont propres (Tableau 45).

Après avoir présenté le fonctionnement de ces équipes, nous nous interrogeons désormais sur les éléments qui entraînent le renforcement voire le développement du lien social au sein des équipes dispersées par le télétravail. Nous avons pu constater dans notre phase exploratoire une dégradation du lien social avec notamment la question de l'isolement, majoritairement ressenti pas les individus ayant été contraint à télétravailler à temps plein depuis leur domicile. Cela a eu un impact sur la perception que les individus ont de la notion d'équipe et du travail collectif. Nous approfondirons ces points dans la partie suivante (**2**).

2. La communication, l'essence de l'équipe et du travail d'équipe chez Denki

Les résultats évoquent une vision unificatrice de l'équipe et du travail d'équipe dans les équipes de Denki (**2.1**). Par ailleurs, les membres d'équipes entretiennent des relations chaleureuses (**2.2**). Enfin, sur la base de l'exemple de ces équipes, nous présenterons les leviers visant à maintenir et développer le lien social au sein des équipes hybrides (**2.3**).

2.1. Une vision unificatrice de l'équipe et du travail d'équipe

Bien que les missions soient individualisées, certains collaborateurs estiment que le fait d'être associé à une équipe représente une source de motivation. En effet, l'énergie qui gravite autour d'un collectif les induit à porter de l'intérêt à leur travail. L'ensemble des répondants indiquent être dans des équipes conviviales dans lesquelles la communication est fréquente. Par exemple, les collaborateurs de **l'équipe 3** se décrivent comme une équipe, même avant la mise en place du télétravail. Cette impression s'explique par le fait que les salariés s'entendaient bien, entretenaient de bonnes relations et ont toujours évolué dans un climat agréable. L'ambiance apparait donc comme l'un des éléments cruciaux pour ressentir le sentiment de fonctionner en équipe. Enfin, l'identité de leur équipe était forte depuis le travail en présentiel et véhiculait des valeurs humaines. Ainsi, le passage en distanciel n'a pas entaché cette perception positive de leur équipe, et les a encouragés à maintenir ce climat positif qu'ils avaient développé sur site. Les relations sont restées les mêmes en distanciel grâce à l'usage des moyens de communication électronique.

> *« Il n'y a pas de nécessité à travailler en équipe, mais je pense que l'équipe, c'est un moteur de simulation qui donne envie de venir au travail, qui donne envie de pour moi, c'est enfin »* (FOC-DE-E3-CC10).

Les membres de ces équipes dressent une liste des ingrédients d'un travail d'équipe, notamment en situation de télétravail parmi laquelle la communication détient une place prépondérante. Par ailleurs, ils font référence à la cohésion, la convivialité et le soutien comme des éléments non négligeables dans le travail collaboratif. En effet, l'ensemble de ces éléments sont d'autant plus efficaces lorsqu'ils sont appliqués dans un contexte de travail réalisé en face à face. Enfin, l'atteinte des objectifs est intégrée à cette liste dans la mesure où il faut collaborer et miser sur la réussite du travail collectif. La perception que la majorité des répondants avaient de leur équipe correspondait à la description qu'ils font du travail d'équipe.

> *« Euh entre mes enfants, ma famille et mes collègues. Non mais quand on est manager c'est un peu ça parce qu'on a un positionnement complètement transverse avec tout le monde. Même si on dit qu'il faut faire une barrière avec tout, si quelqu'un ne va pas bien, il va me raconter pourquoi il ne va pas bien, si c'est personnel ou professionnel. Donc en fait on reste une équipe, on a réussi à garder une équipe soudée malgré la pandémie j'ai envie de dire »* (FOC-DE-E1-RE1).

> *« Ce qui représente le travail d'équipe ou ce que ça m'inspire c'est de la communication et l'objectif. Je mettrai en gros communication parce qu'on fait avec le travail à distance, ce qui peut manquer parfois, ce sont tous les signes non verbaux »* (FOC-DE-E2-RE4).

« Entraide, cohésion et à distance ça va être la communication, en tout cas pour moi c'est la clé » (FOC-DE-E3-RE8).

« Un bon travail d'équipe, bah je dirais qu'on se soutienne tous ensemble parce que c'est vrai qu'on a des résultats à atteindre au sein de l'équipe et on met tous notre pierre à l'édifice, donc on se soutient pas mal, on essaie de se booster. Donc là on se motive entre nous, donc ça serait entraide, soutien et motivation » (FOC-DE-E2-CC7).

Chez Denki, les collaborateurs ressentent un fonctionnement par équipe que ce soit sur les périodes de présentiel comme en télétravail. Plusieurs raisons tournant autour d'une communication et des relations de qualité, des temps collectifs et de convivialité puis du soutien justifient ce ressenti. Enfin, les valeurs de l'équipe et l'atteinte des objectifs sont également deux éléments favorables à la collaboration et au sentiment de « faire équipe ».

2.2. Le commercial, un métier à vocation relationnelle

Globalement, dans les équipes de Denki les relations sont chaleureuses, intimes et peuvent aller au-delà du professionnel. La plupart des employés témoignent de l'importance du contact humain et des relations interpersonnelles pour le bon fonctionnement de leur équipe mais également d'un individu en tant qu'être social. Ils insistent, de ce fait, sur l'essence même du métier de conseiller commercial, s'agissant du relationnel. Par conséquent, ils estiment que cela n'a de sens que s'il y a cette dimension humaine. Or le télétravail peut rendre difficile le développement de ce type de relation et donc limiter une meilleure connaissance des uns et des autres. Entretenir ce type de relation peut avoir des conséquences positives telles que la reconnaissance envers les membres de l'équipe ainsi que le manager.

« Je pense que l'être humain n'est pas n'est pas fait pour travailler dans son dans son coin, d'autant plus quand on est issu, enfin, quand on fait le métier de conseiller de clientèle. Le point fort de ce métier, c'est justement bah le fait de se voir » (FOC-DE-E3-CC11).

« Je vais parler des choses plus personnelles avec eux, je ne resterai pas hyper professionnelle. Ce n'est pas que du boulot qu'on parle mais par contre je les ai déjà invités chez moi, ce n'est pas ça le problème mais je n'ai pas invité une seule personne, j'ai invité toute l'équipe » (FOC-DE-E1-RE1).

« Les relations sont hyper importantes. Le fait d'avoir le ressenti de son manager ou de ses collègues au quotidien c'est hyper important et ça peut être valorisant. On peut rentrer dans la psychologie un peu de chaque personne. Mais comme l'être humain a besoin de reconnaissance, c'est important de combler ces point-là au quotidien quoi. […] Après ce qui peut être compliqué parfois c'est le fait de créer des relations, essayer d'avoir un truc en plus avec la personne, apprendre vraiment à se connaître » (FOC-DE-E1-RC3).

Par ailleurs, nous constatons qu'il y a une ambiguïté quant à la perception des relations sociales et humaines dans le travail d'équipe. Certains collaborateurs, notamment de **l'équipe 2** perçoivent une relation professionnelle au sein de leur équipe, ce qui s'oppose à leur souhait puisqu'ils aimeraient plus de proximité. Ce qui les amène à effectuer des comparaisons avec les situations antérieures dans lesquelles ils avaient ce qui leur manque aujourd'hui dans leur équipe.

> *« Globalement dans mon équipe, je dirai une relation professionnelle de collègues. Je n'ai pas d'amis, aucun dans mon équipe que je vois en dehors. On a toujours envie qu'il y ait plus de proximité dans son équipe. Auparavant j'ai eu d'autres équipes où j'avais plus de proximité, maintenant voilà, oui on aimerait que ce soit le cas pour pouvoir échanger plus mais ça se passe très bien quand même. En général c'est souvent comme ça hein, on ne peut pas forcer les choses »* (FOC-DE-E2-CC5).

Les relations sont plus avenantes et informelles dans les équipes 1 et 3 de cette entreprise que dans l'équipe 2. Or, l'ensemble des collaborateurs insistent sur l'importance du contact humain et social pour un bon fonctionnement de leur activité puisque leur métier est avant tout de nature relationnelle.

2.3. Penser le lien social par les activités collectives

Les répondants ont mis principalement l'accent sur les actions à développer par l'organisation et les managers pour améliorer ou développer le lien social dans les équipes. Ils estiment que la communication, sous toutes ses formes, est importante lorsque les membres d'une équipe sont physiquement dispersés. En effet, il s'agit d'adapter les canaux de communication mis à leur disposition selon la nature des échanges. L'ensemble des collaborateurs apprécient particulièrement les moments de convivialité par équipe et proposent que cela soit maintenu ou multiplié pour créer plus de liens dans l'équipe. Il peut s'agir d'une activité de cohésion d'équipe ou une sortie hors cadre professionnel. La responsable de **l'équipe 1** a fait preuve de créativité par exemple en développant de nombreuses solutions interactives pour rendre son équipe plus dynamique en télétravail. Cela permet de créer un climat de travail moins stressant et apprécié de tous.

> *« En fait on essaye de créer de la convivialité même si on est à distance quoi. On y met des formations avec Forms, avec des outils, des quizz, des choses comme ça, j'essaie d'innover un peu dans toutes les méthodes de travail, je fais des quizz interactifs, des choses comme ça »* (FOC-DE-E1-RE1).

« On a fait une journée esprit libre, c'est une journée dédiée où on est tous ensemble et on ne parle pas de travail. Là par exemple, on a été au restaurant, on a été faire un escape game, donc ça c'est une journée qu'on consacre à l'équipe et à la vie d'équipe en dehors du travail. C'est un fonctionnement de l'entreprise, depuis des années c'est comme ça, moi ça fait 10 ans que je suis à Denki et j'ai toujours connu ça. [...] Y a des séminaires qui sont organisés une fois par an mais il n'y a pas forcément d'activités derrière, au pire on reçoit un mail derrière pour donner notre avis » (FOC-DE-E2-CC5).

Par ailleurs, certains collaborateurs estiment qu'il est primordial de donner plus de responsabilités aux employés en leur laissant la possibilité de prendre certaines décisions. Une suggestion de mettre en place un atelier collectif destiné à l'auto gestion et organisation incitera les membres de l'équipe à mieux se connaître et à partager une expérience commune. De plus, ils se sentiront valorisés, ce qui peut entrainer des comportements positifs envers le groupe. Enfin, pour ceux qui habitent loin des locaux de l'entreprise, il est pertinent d'envisager une possibilité d'effectuer son travail dans un espace de coworking en petit comité. Cela renforcer les liens entre ces collaborateurs concernés.

« Mettre en place des ateliers de co-responsabilisation principalement, s'assurer que les équipes soient en capacité à leur échelle de fixer elles-mêmes leurs objectifs et les moyens pour y parvenir. Puis, donner du temps aux équipes pour qu'elles aient des moments de partage et de convivialité » (FOC-DE-E2-RE4).

Par ailleurs, il est nécessaire que le manager montre qu'il est présent auprès de l'équipe malgré la distance en répondant à leurs besoins. Aussi, la confiance accordée aux collaborateurs agit positivement sur la manière dont ils percevront les interactions et l'équipe dans sa globalité. Enfin, la formation des nouveaux collaborateurs associée à la désignation d'un tuteur pour les accompagner dans leur intégration est un moyen efficace pour créer du lien entre les collaborateurs plus expérimentés et les nouvelles recrues. Avoir un suivi d'un collègue en particulier peut favoriser leur processus d'intégration dans le collectif de travail malgré la distance physique.

« Mettre un tuteur, un référent qu'il va pouvoir contacter tout le temps même quand il est chez lui. Et organiser une réunion physique pour le présenter et un truc convivial parce qu'on aura beau dire le toucher, l'odorat mais ça ne remplacera jamais le reste quoi » (FOC-DE-E1-RE1).

Enfin, les individus sont amenés à côtoyer des personnes avec des profils et personnalités différentes au travail. Ainsi, une, une capacité d'adaptation est cruciale pour qu'il y ait une bonne entente et des relations cordiales voire chaleureuses. Le fait de solliciter les membres de

l'équipe en cas de difficultés est aussi un moyen de multiplier les interactions et progressivement se familiariser avec l'équipe.

Nous nous demandons dès à présent dans quelles mesures les caractéristiques du télétravail ont une influence sur la façon dont les individus s'identifient à leur équipe, au travers d'une auto-catégorisation et d'une comparaison avec d'autres équipes de l'entreprise. Cette interrogation nous conduit à nous intéresser et à expliquer le processus d'identification des individus à leur équipe dans un contexte de télétravail (**3**).

3. Les étapes de l'identification à l'équipe chez Denki

Dans cette troisième partie, nous examinerons l'identification des membres d'équipes dans le temps, précisément sur les trois périodes qui nous intéressent : présentiel, distanciel et hybride (**3.1**). Cela nous permettra d'observer dans quelle mesure le télétravail peut impacter le processus d'identification des collaborateurs et quelles en sont les principales raisons. Nous identifierons ensuite les facteurs influençant leur identification (**3.2**). Puis, nous exposerons les différents profils et degrés d'identification rencontrés dans cette entreprise (**3.3**). Enfin, nous terminerons en mettant l'accent sur le rôle du manager dans ce processus d'identification (**3.4**).

3.1. S'identifier à un groupe social dans le temps chez Denki

Pour comprendre et expliquer l'évolution du sentiment d'appartenance dans les équipes de Denki, nous nous intéressons à trois périodes : le présentiel (**3.1.1**), le distanciel (**3.1.2**) et l'hybride (**3.1.3**).

3.1.1. Le sentiment d'appartenance chez Denki en présentiel (avant mars 2020)

Chez Denki, le télétravail avait déjà été envisagé avant l'arrivée de la crise sanitaire. Cela faisait six mois que les managers et collaborateurs avaient l'opportunité d'expérimenter cette pratique. Du point de vue des répondants, leur entreprise était équipée matériellement (matériel de bureau, outils de communication, méthodes d'organisation) et prête au travail à distance. Par ailleurs, l'effectif des équipes était moyen puisqu'elles comportent entre douze et quinze personnes. Un contrôle organisationnel est mis en place par le biais des outils numériques, toutefois les managers font confiance à leurs collaborateurs en leur accordant une liberté d'organisation. La quasi-totalité de nos répondants se sentaient déjà attachés à leur équipe sur

cette période pour plusieurs raisons : la communication était plus facile et les moments de convivialité étaient nombreux. Ce qui promeut des comportements d'entraide et de solidarité.

> *« On mangeait ensemble le midi, on se faisait des petits trucs, on pouvait beaucoup plus céder parce qu'on était soit dans le bureau du bureau d'à côté, donc on était vraiment une équipe pour moi. [...] Quand on avait un problème sur un dossier par exemple, j'avais besoin de demander quelque chose, bon bah j'allais voir un de mes collègues ou inversement on discutait »* (VAL-DE-E1-VD4).

Globalement, les collaborateurs de Denki s'identifiaient à leur équipe en présentiel puisqu'ils entretenaient de bonnes relations avec une communication fluide du fait de leur effectif réduit.

3.1.2. Le sentiment d'appartenance chez Denki en distanciel (mars 2020 à octobre 2021)

Il a fallu du temps à certains répondants, notamment de l'**équipe 2** pour retrouver leurs repères puisqu'ils se sont sentis comme des individus à part entière. Cette notion du collectif n'était pas très claire lorsqu'ils étaient en télétravail intégral. Certains conseillers estiment que leur métier est tourné vers le relationnel, par conséquent, le fait de se retrouver isolés chez soi n'aide en aucun cas. En outre, de nouvelles personnes ont été recruté à distance, ce qui rend leur parcours d'intégration difficile ainsi que leur relation avec les collègues qu'ils n'ont pas ou peu eu l'occasion de rencontrer en présentiel.

> *« Quand le télétravail s'est mis en en place, surtout au début où on ne s'y attendait pas, on était dans le pas, le temps que chacun trouve sa marque. C'était flou, donc la cohésion ne s'est pas faite tout de suite. On avait tous l'impression d'être un peu à part les uns des autres et d'être vraiment déconnectés. Donc ça a pu jouer peut-être à un moment donné sur les chiffres et la performance des appels où on n'a pas été bons »* (FOC-DE-E3-CC11).

> *« Assez haute avant, vraiment beaucoup plus basse pendant la période Covid parce que ça a été assez brutal et il a fallu se réadapter complètement en distanciel en fonction des tempéraments. Ça n'a pas été évident pour moi en tout cas. [...] Quand on se dirige vers ce type de métier, c'est qu'un minimum on aime le relationnel. Donc c'est vrai que quand on perd ce côté relationnel, forcément ça a un impact sur l'ambiance de travail et sur l'investissement »* (VAL-DE-E3-CC10).

> *« Bah ça s'est bien passé à distance hein, le problème c'est qu'il n'y avait pas de lien social quoi, ça, c'était vraiment dans le noir » (*FOC-DE-E2-CC6).

« En plus j'ai intégré des personnes nouvelles dans l'équipe pendant le distanciel du coup l'intégration de ces personnes est compliquée puisqu'ils ne se sont jamais vus physiquement quoi » (FOC-DE-E1-RE1).

En passant en télétravail complet lors du premier confinement, l'entreprise et parfois les managers, ont mis en place de nombreux outils permettant aux membres d'équipes de communiquer et maintenir la cohésion. Il s'agit notamment des outils de messagerie instantanée et de visioconférence, le téléphone, et même des réseaux sociaux comme Tik Tok. Certains de ces outils existaient déjà mais n'avaient pas une utilité aussi importante que sur cette période. Malgré ces moyens de communication électronique, la fréquence était moins importante et cela a pu altérer l'identification des collaborateurs ainsi que leur engagement, même si elle reste globalement importante.

« C'est dangereux un peu le télétravail parce qu'il peut y avoir sur certains des désengagements et quand on est à distance, on ne les voit pas. […] J'ai toujours été présente auprès de l'équipe, c'est-à-dire que je faisais des webinaires, j'ai créé un groupe WhatsApp, on faisait des cafés le matin à distance » (VAL-DE-E1-RE1).

« C'est vrai que quand t'es vraiment à distance, tu ne te sens pas forcément ancrée dans l'entreprise. Je trouve que le fait de d'aller sur site donc d'être dans les locaux, même d'être en face à face avec ta responsable, ça marque vraiment ton ancrage à l'entreprise alors que quand j'étais en télétravail à 100% certes, je travaillais pour Denki, mais le fait d'être tout le temps dans mon appartement, dans mon salon, dans ma chambre, je n'avais pas l'impression d'être vraiment à 100% engagé en fait » (VAL-DE-E2-CC7).

En outre, le distanciel a accentué la réunionite ainsi qu'un déséquilibre entre la vie professionnelle et la vie privée pour certains managers. Par exemple, la responsable de **l'équipe 1** s'étalait sur la journée et avait du mal à se déconnecter, ce qui l'a progressivement épuisé.

Bien que l'entreprise et les responsables d'équipes aient anticipé le télétravail et donc veillé à ce que les conditions de travail soient propices à cela, certains collaborateurs, notamment de l'équipe 2, ont ressenti un délitement de leur appartenance à l'équipe. Cela est dû à leur perte de repères en télétravail et leur perception de l'absence d'un fonctionnement en équipe.

3.1.3. Le sentiment d'appartenance chez Denki en hybride (depuis novembre 2021)

Un accord télétravail a été conclu afin de permettre aux collaborateurs qui le souhaitent de poursuivre cette pratique sur un rythme de deux jours par semaine. Il s'agit de l'accord TAMA : travailler autrement et manager autrement, qui promeut la collaboration et la coopération au

sein des équipes. Par ailleurs, les interactions sont maintenues grâce aux différents canaux de communication (messagerie instantanée, mail, téléphone, visioconférence, réseaux sociaux) ainsi que par les rencontres en face à face. Les managers encouragent les initiatives visant à réunir les équipes dans leur ensemble autour d'activités collectives.

> *« Le fait qu'on revienne sur site régulièrement, on retrouve une osmose, une cohésion d'équipe mais c'est vrai qu'à distance, on travaille un peu dans notre bulle de manière individualiste et donc on partage beaucoup moins. Sans forcément l'idée de tous les jours hein mais de temps en temps garder ce contact minimaliste je trouve que c'est bénéfique pour tout le monde. [...] On choisit ce qu'on veut faire, on donne nos idées, on en discute avec la responsable et puis on voit si c'est réalisable ou pas. On en discute entre nous pour choisir ce que nous voulons faire avec notre responsable. À distance on ne pouvait pas le faire : ce n'était pas possible et on n'avait pas le droit de se réunir »* (FOC-DE-E2-CC5).

En outre, les équipes de Denki connaissent un taux de roulement du personnel non négligeable durant cette pandémie, liés aux conséquences du télétravail, aux conditions de travail ainsi qu'à l'inflation qui affecte l'activité de l'entreprise. Ainsi, il y a constamment des départs et des arrivées au sein des équipes. Une conseillère était dans une autre équipe du service pendant le distanciel et vient de rejoindre **l'équipe 3** sur la période hybride. Elle estime avoir été chaleureusement accueillie et intégrée dans cette nouvelle équipe, ce qui semble lui convenir davantage puisqu'elle la met en valeur comparée à l'ancienne équipe. Ces entrées et sorties dans les équipes complexifient la stabilité identitaire de l'équipe puisque chaque nouveau collaborateur apporte ses individualités pour les associer ou pas aux caractéristiques collectives dans le but de former une identité globale d'équipe. Par exemple, dans **l'équipe 1**, certains collaborateurs sont partis pour plusieurs raisons : l'épuisement engendrée par le télétravail lors du confinement cumulée à diverses problématiques économiques liées à l'activité. Bien que les membres de l'équipe soient professionnellement conscients et continuent à œuvrer pour la performance collective, ces moments difficiles qu'ils ont vécu, ont impacté leur sentiment d'appartenance ainsi que leur engagement à l'équipe.

> *« J'ai pas mal de personnes qui s'en vont donc je suis en train de reconstruire la totalité. [...] C'est lié à l'activité actuelle qui est très difficile : on a des prix qui n'ont jamais été aussi hauts. On a un bouclier tarifaire à mettre en place, des factures qui ne sortent pas, un logiciel qui ne fonctionne pas. [...] Aujourd'hui, on est sur une équipe qui est en souffrance par rapport à une situation que j'aurai voulu, du coup c'est bien plus difficile de donner une identité à l'équipe parce qu'elle vit difficilement et qu'elle se transforme. [...] Il y a toujours le sens du résultat et le sens client mais moins d'engagement. [...] Donc si vous voulez, l'appartenance à l'équipe n'est peut-être pas liée aux membres de l'équipe mais à l'actualité*

ou la gestion des émotions. Imaginez, un vendeur il lui arrive par jour une dizaine de réclamations clients et dès qu'il appelle le client, il se fait incendier » (VAL-DE-E1-RE1).

Les salariés de Denki ressentent une appartenance à leur équipe sur la période hybride puisque la communication est maintenue grâce aux TIC et aux rencontres physiques. Néanmoins, certains s'identifient difficilement à leur équipe à cause du turnover important. L'insécurité ressenti quant au changement d'équipe ou de service, ou au départ de l'entreprise engendre cette réticence en termes d'identification.

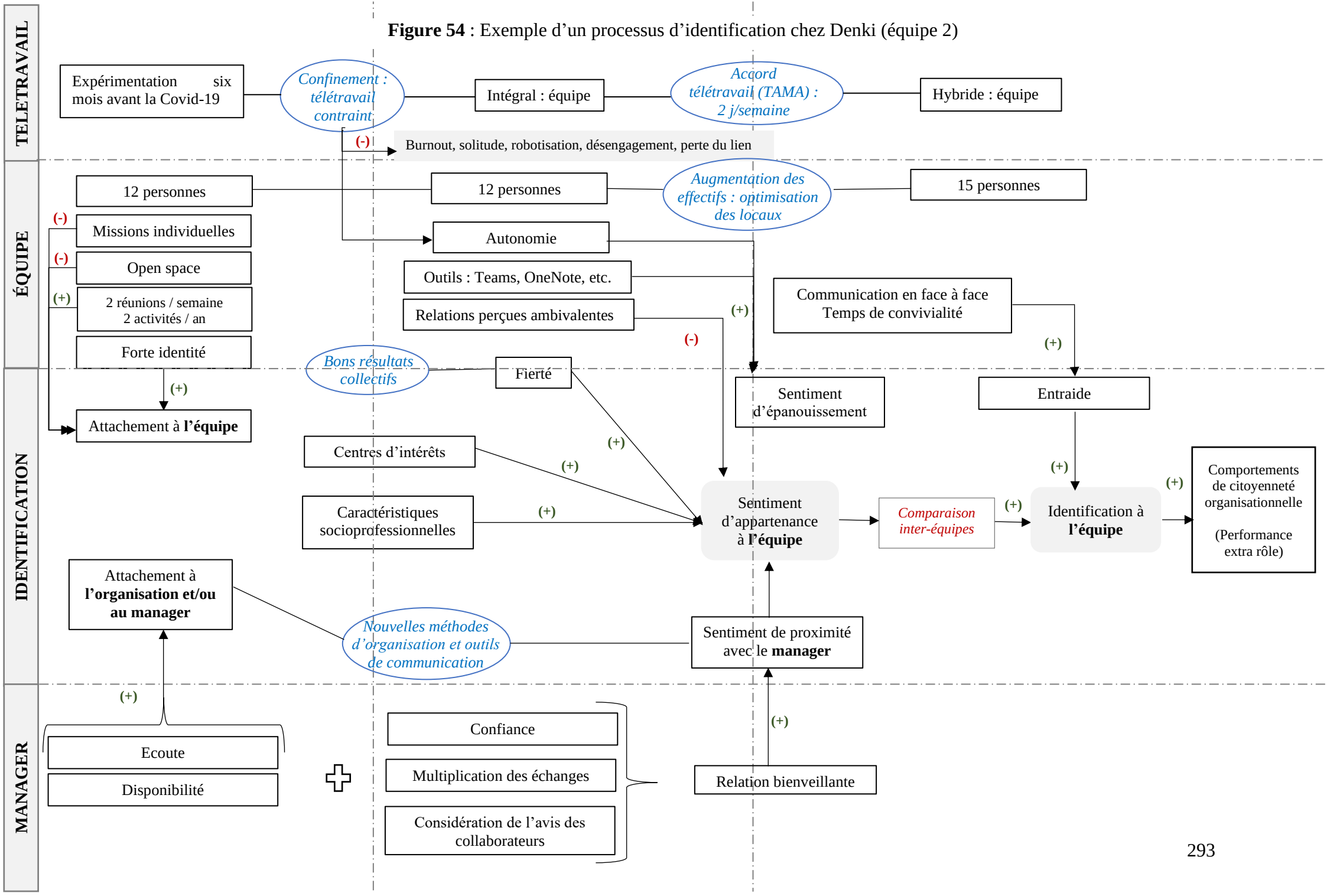
En guise d'exemple, nous expliquerons le schéma qui illustre la description évolutive du processus d'identification au sein de l'équipe 2 de Denki sur les trois périodes étudiées (Figure 54). Les informations relatives au contexte de télétravail, à l'équipe, au sentiment d'appartenance et aux pratiques managériales permettent de mieux appréhender ce processus dans le temps. Pour une meilleure compréhension du schéma, il est essentiel d'observer l'évolution de chaque élément singulièrement, puis les interactions entre ces éléments.

L'instauration du télétravail pendant le premier confinement et la mise en place d'un accord à cet effet a rendu ce mode de travail régulier dans l'équipe. Puis, le retour sur site a positivement agi sur les relations. Enfin, le télétravail a engendré de l'autonomie et l'épanouissement des collaborateurs, toutefois il a eu des effets négatifs sur l'engagement et les interactions sociales.

L'équipe 2 comprend un effectif moyen et les collaborateurs travaillent en open-space. Ils ont tous le même métier et des tâches individuelles. L'identité d'équipe était déjà forte en présentiel puisque les individus insistaient sur leurs valeurs. Des réunions collectives étaient régulièrement organisées et des activités annuellement. Ces éléments ont une influence sur l'attachement des individus à leur équipe. En distanciel, nous constatons que l'atteinte des résultats ainsi que les ressemblances et affinités engendrent un sentiment d'appartenance à l'équipe. Puis, il y a identification lorsque les collaborateurs comparent leur équipe avec d'autres équipes, de ce fait, ils mobilisent des comportements de citoyenneté organisationnelle.

Enfin, l'attitude du manager a toujours suscité un attachement à ce dernier ou à l'organisation. Le distanciel a permis l'émergence d'une relation bienveillante entre le manager et ses subordonnées, se manifestant par la confiance, une fréquence plus importante des échanges et la consultation des membres de l'équipe dans les prises de décisions. En outre, de nouvelles méthodes et outils de communication ont été adoptés dans la gestion de l'équipe, ce qui a entrainé un sentiment de proximité avec le manager puis une identification en hybride.

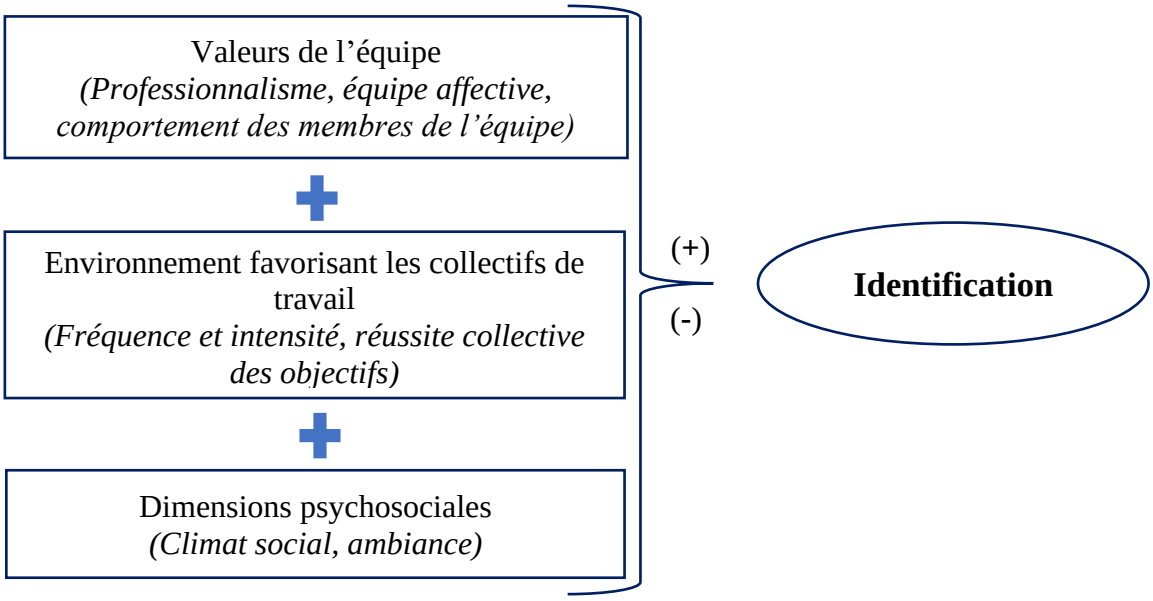
Figure 54 : Exemple d'un processus d'identification chez Denki (équipe 2)



3.2. Les facteurs d'identification chez Denki

Nos résultats nous ont permis d'identifier deux catégories de facteurs pouvant influencer l'identification des collaborateurs d'O3 Experts en situation de travail hybride (**Figure 55**). Ces facteurs sont liés à aux valeurs de l'entreprise, à un environnement qui promeut les collectifs de travail et à une dynamique collective favorisée par le climat social. L'ensemble de ces éléments interagissent afin de favoriser ou non l'identification.

Figure 55 : Les facteurs d'identification chez Denki



- Les facteurs relatifs aux **valeurs de l'équipe**, c'est-à-dire les différents éléments qui constituent son identité tels que son **professionnalisme**, son **caractère affectif** ou encore les **comportements** affichés par les membres de l'équipe.

- Les facteurs liés à un **environnement propice aux collectifs de travail** contribuent également au renforcement de l'identification des membres de l'équipe. Ainsi, **la fréquence et l'intensité des temps collectifs** renvoient à la régularité de la communication, au nombre de réunions d'équipes réalisés ainsi que la proposition et l'organisation des événements conviviaux. Puis, **l'atteinte des résultats** correspond à la productivité de l'équipe. Il s'agit d'un élément important qui permet aux collaborateurs de ressentir de la fierté quant à leur collectif de travail. Cette fierté engendre alors un sentiment d'appartenance à leur équipe voire à d'autres groupes sociaux présents dans l'environnement professionnel.

- **Enfin, les facteurs portant sur les dimensions psychosociales** entraînent l'identification à l'équipe**. L'ambiance** fait référence au climat social qui règne au sein de l'entreprise dans son ensemble ou à une échelle plus petite de l'équipe de travail.

Abordons à présent l'identification comme une notion à facette multiple, induisant divers profils (**3.3**).

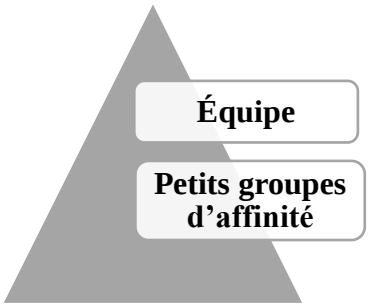
3.3. Une identification importante à l'équipe de travail

Une analyse comparative des résultats des différentes équipes nous amène à constater l'existence de plusieurs foyers d'identification (**3.3.1**), puis des profils d'identification variés qu'on retrouve dans les équipes de Mondial Assistance (**3.3.2**).

3.3.1. L'équipe comme le principal groupe social

Chez Denki, les membres de l'équipe se catégorisaient à différents groupes sociaux en fonction de la période à laquelle nous nous intéressons. Nous avons précisément relevé trois groupes d'appartenance des individus dans cette organisation : (1) l'équipe à laquelle l'entreprise les a affiliés et (2) le petit groupe d'affinités ou auquel ils sont référents.

Figure 56 : Groupes d'appartenance chez Denki



Dans cette entreprise, la majorité des personnes que nous avons interrogées s'identifient à leur **équipe de travail** pour diverses raisons. Premièrement, l'organisation encourage un fonctionnement par équipe restreinte et les managers agissent en ce sens. Puis, l'identité de l'équipe est construite autour de valeurs professionnelles mais humaines, ce qui facilite les affinités entre leur identité personnelle et celle de l'équipe. Autrement dit, ils peuvent facilement s'assimiler aux caractéristiques saillantes de leur équipe parce que les membres qui s'y trouvent, les ressemblent ou inculquent une image et un climat qu'ils apprécient. En plus de

cette identification à l'équipe, certains collaborateurs s'affirmeront comme membres d'autres **petits groupes**. En effet, un collaborateur peut se catégoriser dans plusieurs groupes sociaux à la fois. Chez Denki, ces petits groupes sont constitués par affinités autour du travail ou des valeurs personnelles. Dans **l'équipe 1**, nous avons une conseillère client qui est à la fois membre de cette équipe mais est également en tête d'une équipe d'alternants qu'elle dirige. Pour répondre à nos questions, ils regardent les caractéristiques du groupe social qui leur paraîtra le plus adéquat avec le contexte.

En outre, l'identification varie en fonction du parcours de chaque individu, de ce fait, nous allons examiner les différents profils relevés dans les équipes de Denki (**3.3.2**).

3.3.2. Des profils d'identification variés chez Denki

Lors de notre phase de focalisation (2022), nous avons pu déduire le profil d'identification de nos répondants en nous fondant sur leur discours et explications. Bien que la richesse d'un matériau qualitatif repose sur la compréhension et l'interprétation du discours des répondants, nous avons voulu être plus rigoureux pour éviter un biais de subjectivité. De ce fait, lors des entretiens la phase de validation (2023), nous avons administré un graphique aux répondants pour qu'ils situent le niveau de leur appartenance sur les trois périodes étudiées : présentiel, distanciel et hybride. La graduation nous donnait une indication de l'intensité d'identification d'une personne à un groupe social donné : par exemple une faible identification correspondait à l'échelle [0 ; 4], une moyenne identification à [5 ; 7] et une forte identification à [8 ; 10]. Cela nous a permis d'observer l'évolution de l'identification sur les différentes périodes tout en ayant des explications sur ces résultats en direct. Nous avons complété ces collectes de données par un questionnaire reprenant une échelle de mesure déjà validée de l'identification pour être sûrs que nous ne faisons pas fausse route. Ce cheminement nous a permis de relever trois principaux profils d'identification chez Denki : (1) les fidèles, (2) les optimistes et (3) les désorientées.

- **Les fidèles** représentent les collaborateurs qui affichaient une forte identification sur les trois périodes. Par conséquent, ils s'assimilaient pleinement aux caractéristiques saillantes de leur équipe. Autrement dit, leur identité personnelle est en adéquation avec celle de l'équipe. Ils auront tendance à valoriser leur équipe dans son ensemble ainsi que ses réussites. En outre, ils affichaient leur fierté en comparant par moment leur équipe aux autres équipes de l'entreprise : que ce soit sur les résultats, sur le management ou sur les missions mêmes. Ce sentiment d'appartenance accru les

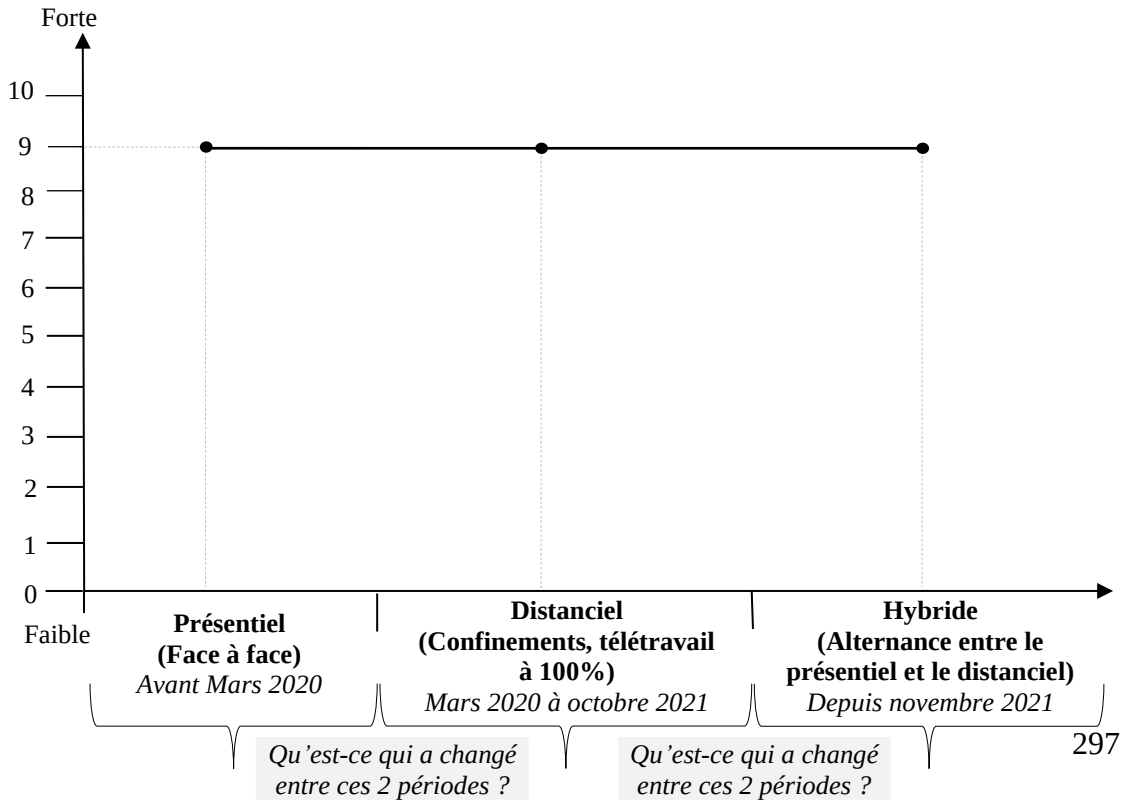
conduira à adopter des comportements positifs et bénéfiques envers leur collectif de travail et plus généralement envers l'entreprise. Concrètement, ils faisaient un maximum d'efforts pour maintenir les relations, communiquer convenablement et s'entraider mutuellement. Attachés à leur équipe et satisfaits en général de son fonctionnement, ils s'y projetaient sur le long terme en poursuivant le travail hybride. **Nous avons relevé sept personnes ayant une identification fidèle chez Denki.**

Prenons l'exemple de la conseillère client de **l'équipe 3** qui s'identifie fortement à l'équipe sur les trois périodes, mais également à un petit groupe d'affinités. Les raisons de cet attachement élevé sont liées aux faits que cet individu a partagé des événements émotionnellement marquants avec certaines personnes de son équipe. Ce qui a d'abord favorisé un sentiment d'appartenance à ce petit groupe puis ensuite à l'équipe en elle-même.

> *« 9, alors toute l'équipe non après je m'entendais bien avec toute l'équipe, mais y avait vraiment aussi un fort attachement. […] Mon sentiment d'appartenance je dirai qu'il reste identique. […] Bah je mettrais 9 aussi, alors ça reste totalement différent mais c'est pareil, y a vraiment un fort attachement au niveau collectif. On forme vraiment une unité quoi »* (VAL-DE-E3-CC9).

Le graphique ci-dessous (**Figure 57**) est une illustration de l'identification dans le temps de cette conseillère client de **l'équipe 3.**

Figure 57 : Identification de VAL-DE-E3-CC9 en présentiel, distanciel et hybride



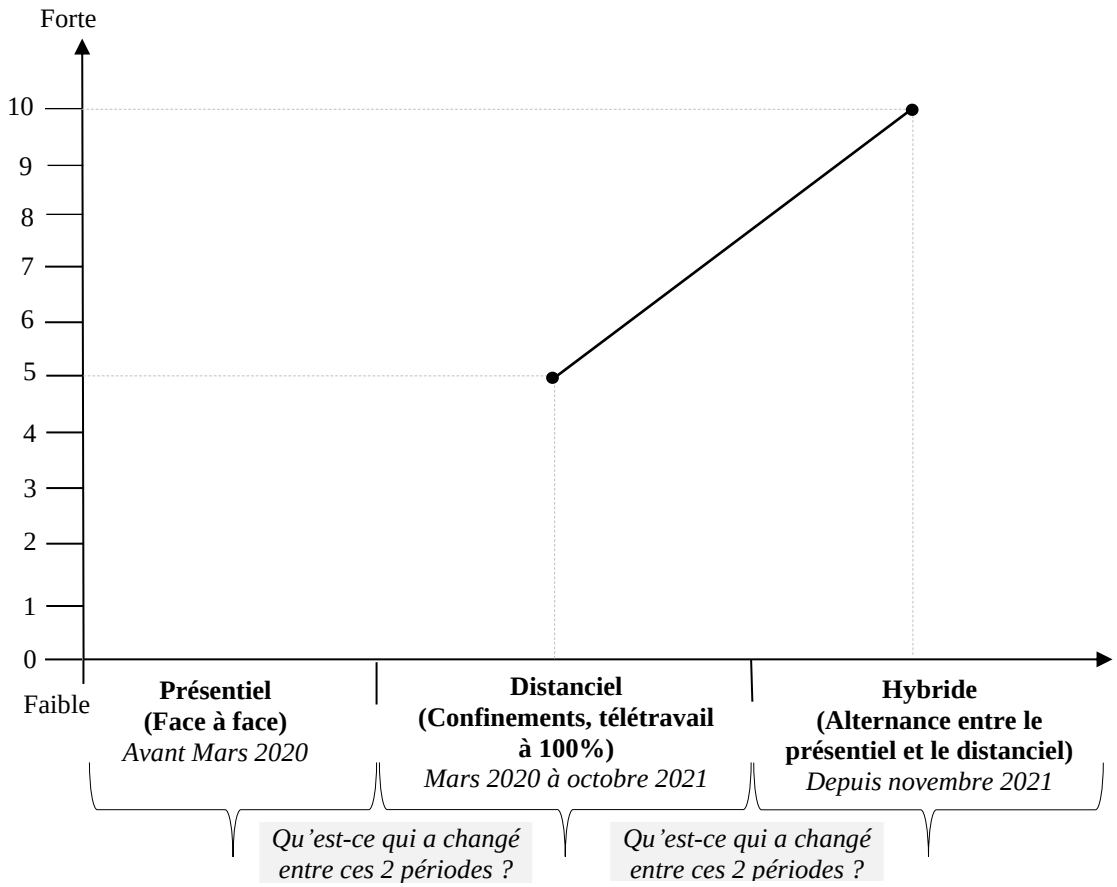
- **Les optimistes** avaient une identification faible / moyenne en présentiel qui augmente progressivement pour passer à une forte identification sur la période du distanciel. Elle se stabilise ensuite à ce niveau ou continue à évoluer positivement. Les raisons qui peuvent expliquer ce parcours d'identification sont, d'une part, l'amélioration des relations interpersonnelles et la meilleure connaissance des membres de l'équipe grâce aux rencontres physiques. D'autre part, les individus apprécient les valeurs de leur équipe et l'image qu'elle peut renvoyer de l'extérieur. L'ensemble de ces éléments conduisent les collaborateurs à s'entraider et à se soutenir malgré la distance ou le rythme hybride. Enfin, ces individus ne perçoivent pas d'inconvénients à poursuivre leur travail dans cette équipe sur le long terme. **Nous avons relevé un collaborateur optimiste chez Denki.**

Prenons l'exemple d'un **conseiller client de l'équipe 2** ayant intégré l'entreprise et l'équipe pendant le distanciel. En hybride, il se sent complètement épanoui dans son équipe, a des affinités certains collègues avec qui il partage des centres d'intérêts communs et discute sur des sujets personnels. Or, sa socialisation a été difficile à son entrée dans l'entreprise puisqu'il devait travailler étant séparés physiquement des personnes qu'il n'avait jamais rencontrées auparavant. Au vu de son identité, l'équipe est accueillante et aidante par nature, ce qui a pu lui permettre de ressentir une appartenance à ce collectif. En somme, cet individu est optimiste puisqu'il s'est accroché à son équipe, et a progressivement pu renforcer un sentiment d'appartenance.

> *« J'ai vraiment commencé à connaître mes collègues quand je suis revenu en octobre 2021, c'est vraiment à ce moment-là. […] Après je ne vais pas mettre 0, 1 ou 2 parce que quand* j'avais *besoin d'aide, on m'aidait. Je mettrais plus 5, on était sur du relationnel boulot on va dire. […] C'est qu'on a appris à se connaître mais on est à 10 là, y a aussi la pause déjeuner et les pauses pendant lesquelles tu as le temps d'échanger sur d'autres sujets que sur le boulot donc c'est là qu'après tu vois les centres d'intérêt que t'as aussi en commun avec les gens »* (VAL-DE-E2-CC6).

Le graphique ci-dessous (**Figure 58**) est une illustration de l'identification dans le temps de ce conseiller client de **l'équipe 2.**

Figure 58 : Identification de VAL-DE-E2-CC6 en distanciel et hybride



- **Les désorientés** correspondent aux répondants qui passent d'un niveau faible ou fort d'identification en présentiel à une identification ambivalente sur les périodes du distanciel et de l'hybride. Autrement dit, ils s'assimilent à plusieurs catégories sociales en même temps et passent en revue ces différents groupes pour répondre aux questions. Cette identification peut alors croître ou décroître d'une période à l'autre. Les raisons peuvent être la moindre fréquence et régularité des interactions sociales entre les collaborateurs. Mise à part l'**équipe 1**, les missions dans les deux autres équipes étaient plutôt individuelles, ce qui ne nécessitait pas une sollicitation accrue des collègues en distanciel par exemple. **Trois personnes ont une identification désorientée dans les équipes de cette entreprise.**

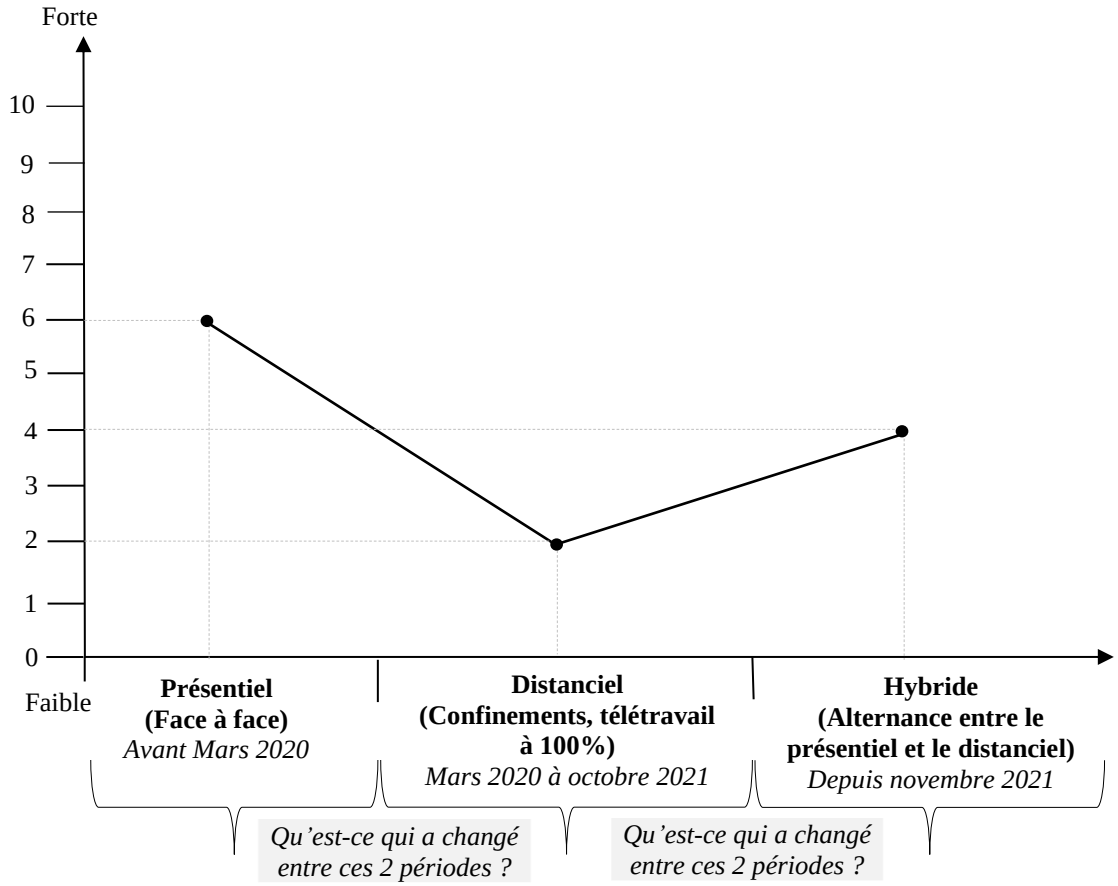
Prenons l'exemple du **conseiller client de l'équipe 2** qui a connu une identification assez ambiguë sur ces trois périodes. Elle était moyenne en présentiel puisque la situation lui correspondait en termes d'organisation et de communication avec les membres de l'équipe, même s'il n'était pas investi à outre mesure. Le fait de passer en

télétravail à temps plein a eu un effet négatif sur son identification qui s'est écroulée et est devenue neutre. Il ne communiquait qu'avec son manager mais pas le reste de l'équipe puisqu'il estime ne pas avoir eu besoin d'eux pour réaliser son travail et atteindre ses objectifs qui sont avant tout individuels. Par conséquent, il n'était pas en mesure de ressentir un fonctionnement collectif.

> *« Avant Covid, je dirais 6 parce que ça se passait bien, je ne me suis jamais pris la tête spécialement avec qui que ce soit dans mon équipe. Le fait que je sois sur place faisait que je faisais un peu plus d'efforts. [...] En distanciel je n'en faisais plus, je n'allais plus vers eux donc autant vous dire que y en a, je n'ai pas dû leur parler pendant plus d'un an ou alors je les ai entendus lors des briefs. Donc oui c'est pour ça que je mettrai 2. [...] En hybride on est plus divisés donc on voit moins les collègues et forcément, ça crée moins de liens c'est indéniable donc pour moi 4 ce n'est pas mal. [...] Ce n'est pas ma priorité de sentir que j'appartiens à telle équipe. Ma priorité c'est ce qui se passe actuellement : l'entente avec ma responsable et mon travail parce que c'est quand même ce pourquoi je me lève tous les jours »* (VAL-ED-E2-CC5).

Le graphique ci-dessous (**Figure 59**) est une illustration de l'identification dans le temps de ce conseiller client de **l'équipe 2.**

Figure 59 : Identification de VAL-ED-E2-CC5 en présentiel, distanciel et hybride



Denki compte le plus de collaborateurs qui sont restés fidèles à leur identification sur les trois périodes. Cela montre que le télétravail et ses effets n'ont pas fortement altéré le sentiment d'appartenance des membres d'équipes. En effet, qu'ils s'identifiaient fortement, moyennement ou faiblement, cela est resté intact dans le temps, peu importe le rythme de télétravail. Trois personnes ont tout de même connu une identification désorientée dans la durée et une personne affichait une identification optimiste, qui s'est améliorée dans le temps. Le **Tableau 46** récapitule le nombre de personne dans chaque catégorie de profil d'identification.

Tableau 46 : Part des personnes selon leur profils d'identification chez O3 Experts

Profils	Fidèles	Désorientés	Optimistes	Total
Nombre de personnes	7	3	1	**11 personnes sur 31**

Nous nous intéresserons à présent au rôle que détient le responsable de l'équipe dans le processus d'identification en milieu professionnel (**3.4**).

3.4. Le rôle du manager dans le processus d'identification

Les responsables d'équipes chez Denki ont une conscience et investissement professionnels importants et se préoccupent particulièrement de la progression et la maturité de leur équipe. De ce fait, elles sont fortement identifiées à leurs équipes sur les trois périodes étudiées : elles sont fières d'appartenir à leur équipe et mettent en place des actions pour favoriser en retour l'identification ainsi que l'engagement de leurs collaborateurs. Les responsables des **équipes 1 et 2** adoptent des comportements positifs envers leurs employés : disponibilité, écoute, maintien de l'esprit collectif en distanciel par le biais d'activités ludiques, des temps d'échanges collectifs et individuels. Puis, elle cherche à multiplier les moments de convivialité et informels au travers des pauses café virtuels les matins par exemple. Enfin, elle encourage constamment son équipe à communiquer via les réseaux sociaux et la messagerie instantané comme WhatsApp pour plus de spontanéité.

> *« Donc on se sent intégrés à une équipe parce que c'est son équipe et qu'on a envie qu'elle grandisse, qu'elle atteint ses objectifs, que chacun y trouvé sa place, qu'on obtienne les résultats, c'est normal, mais pour autant on n'est pas autant intégré que les membres de l'équipe elles-mêmes puisqu'on est le manager »* (VAL-DE-E1-RE1).

> *« Une responsable très à l'écoute, sur les soucis qu'on peut avoir personnellement aussi, y a beaucoup d'échanges, professionnels comme personnels, elle est à l'écoute et disponible.*

Oui, là-dessus, c'est une de ses grandes qualités. Et c'est parfait, moi j'ai besoin d'échanges réguliers avec la responsable, y a une totale transparence et de l'honnêteté du coup on fonctionne en confiance » (FOC-DE-E2-CC5).

Dans l'**équipe 3**, la responsable affirme à maintes reprises avec fierté qu'elle s'est toujours sentie appartenir à son équipe de travail. Cela se manifeste au travers de son engagement dans son travail mais également envers son équipe. Elle estime faire le nécessaire pour développer voire renforcer le sentiment d'appartenance de ses collaborateurs par le biais d'une communication régulière. En outre, sa stratégie consiste à semer l'amour du collectif chez chacun de ses collaborateurs, en créant des missions nécessitant une implication collective. L'objectif étant de développer un esprit d'équipe et amener les membres de l'équipe à s'intéresser puis à s'impliquer à l'équipe dans son ensemble. Au travers de son attitude et sa manière de gérer, cette responsable représente un modèle pour son équipe.

« Je me suis toujours assimilée comme un membre de l'équipe à part entière, mais si vous voulez, je ne me suis jamais posé la question. Pour moi, je fais partie de l'équipe au même titre que les douze autres collaborateurs. [...] Je dirais que mon appartenance est identique sur les trois périodes puisque je suis très engagée au sein de mon équipe, donc j'ai envie de vous dire dix sur chaque période. [...] Je les appelle en individuel, on a mis en place des choses pendant le confinement pour qu'il y ait toujours ce sentiment d'appartenance et avant la Covid, je faisais des entretiens individuels très régulièrement avec beaucoup de collectifs. Ce sont aussi mes choix stratégiques dans l'équipe. [...] Moi-même, je m'étais missionné sur l'envoi des résultats sur des rythmes que je donnais à l'équipe. [...] J'ai fait la passation à la nouvelle responsable d'équipe et je lui ai dit que c'était une équipe pour laquelle j'avais œuvré pour le collectif, en tout cas c'est ce que j'ai souhaité faire » (VAL-DE-E3-RE8).

Les managers de cette entreprise ont une place importante dans la construction du processus d'identification. Tout d'abord, le fait qu'elles se sentent elles-mêmes appartenir à l'équipe qu'elles dirigent, a une influence positive sur le sentiment d'appartenance de leurs subordonnées. Par ailleurs, leurs comportements (encouragement, disponibilité, écoute, etc.) et pratiques (organisation de temps collectifs, proposition de missions collectives) sont déterminants dans ce processus.

Le **Tableau 47** ci-dessous présente une synthèse comparative du processus d'identification dans les équipes de Denki.

Tableau 47 : Comparaison de l'identification dans les équipes de Denki

Facteurs d'identification	**Équipe 1**	**Équipe 2**	**Équipe 3**
Identification en présentiel	***Forte identification à l'équipe***	***Identification à l'équipe***	***Identification à l'équipe***
Facteurs positifs	Communication fluide Convivialité	Comportement du manager Communication fluide Convivialité	Entente Ambiance familiale Valeurs de l'équipe
Facteurs limitatifs			
Identification en distanciel	***Identification***	***Identification à l'équipe, faible identification***	***Identification à l'équipe***
Facteurs positifs	Pratiques collaboratives du manager Maintien du lien grâce aux TIC	Maintien du lien grâce aux TIC Multiplication des interactions Confiance managériale Ressemblances et affinités	Maintien du lien grâce aux TIC Entente Ambiance familiale
Facteurs limitatifs	Diminution de la fréquence de communication Nouveaux collaborateurs	Isolement Perte de repères Frontières de l'équipe floues Épuisement mental Relations formelles Absence de proximité émotionnelle	Isolement Perte du relationnel
Identification en hybride	***Identification à l'équipe, identification neutre***	***Identification à l'équipe***	***Identification à l'équipe***
Facteurs positifs	Maintien du lien grâce aux TIC Rencontres physiques	Maintien du lien grâce aux TIC Rencontres physiques Sentiment de proximité avec le manager Entraide	Maintien du lien grâce aux TIC Rencontres physiques
Facteurs limitatifs	Turnover important Départs suite à un épuisement et problématiques économiques de l'entreprise	Turnover important	Turnover important

Les pratiques managériales et la communication représentent des facteurs capitaux dans le processus d'identification. Tandis que le turnover est le principal facteur limitatif de l'identification.

Synthèse de la Section 3

Les résultats exposés dans cette **Section 3** nous permettent d'apporter des éléments de réponses à notre problématique : **Comment le télétravail influe-t-il sur le processus d'identification des collaborateurs à leur équipe ?**

Chez Denki, les individus étaient majoritairement identifiés à leur équipe en présentiel. Le contexte de télétravail associé aux évènements relatifs à l'activité de l'entreprise a altéré le niveau d'identification chez certains collaborateurs, et l'a rendue ambivalente chez d'autres. Malgré les avantages du télétravail et les alternatives proposées par les responsables d'équipes pour dynamiser les équipes, certains répondants avaient perdu leurs repères et ont eu besoin d'un temps d'adaptation. La perception qu'ils avaient de l'équipe a évolué selon l'expérience de chacun, conduisant certains à se référer à plusieurs équipes en même temps. C'était le cas de la Conseillère de l'**équipe 1** qui répondait à nos interrogations en s'appuyant sur les différentes équipes auxquelles elle s'identifiait à ce moment-là.

Les missions et objectifs étant essentiellement individuels, une fois que les collaborateurs étaient dispersés ils s'engageaient moins dans les conversations avec leurs collègues limitant ainsi les temps d'échanges aux réunions d'équipe obligatoires. Les relations n'étaient plus aussi profondes qu'elles ne l'étaient en face à face. Ainsi, les facteurs ayant une influence sur l'identification sont : les caractéristiques d'équipes, l'intensité des rencontres physiques, l'ambiance et l'atteinte des résultats.

Synthèse comparative du processus d'identification dans les cas

Nous présenterons une synthèse qui intègre l'ensemble des résultats relatifs à nos cas réalisés auprès de Mondial Assistance, O3 Experts et Denki.

L'ensemble des facteurs ayant une influence au renforcement sur l'identification dans un contexte organisationnel ont été regroupés dans le **Tableau 48** ci-dessous. Concernant **les facteurs individuels**, nous avons pu voir tout au long de ce **Chapitre 5** que le comportement des collaborateurs (disponibilité, réactivité, partage d'informations et de connaissances) est positivement lié à l'identification. Cela laisse paraître que des comportements non collaboratifs n'agissent pas en faveur de l'identification. Par ailleurs, l'expérience collaborateur (sentiments, émotions et besoins relatifs à l'activité professionnelle) quant à son environnement professionnel (organisation, managers, collègues) a une influence sur la manière dont les salariés s'identifient à un groupe social. Puis, le sentiment d'adéquation entre l'identité des individus (croyances, valeurs, centres d'intérêts communs, divergences de culture, attitude envers les autres) avec celles de leurs collègues, managers ou celle d'un groupe social en particulier, a un effet sur l'identification. Enfin, le soutien de l'entreprise, du manager et des collègues, perçu par les collaborateurs, joue sur l'identification en milieu professionnel.

Concernant **les facteurs collectifs**, les caractéristiques de l'équipe (taille, identité, interdépendance des tâches, compétences) ont un impact positif ou négatif sur l'identification des collaborateurs à leur équipe. Par ailleurs, les actions manifestées collectivement (entraide, solidarité, climat social, convivialité) ont des effets sur l'identification des individus. Par exemple, les comportements individualistes, égoïstes ou encore compétitifs contribuent à une diminution du sentiment d'appartenance. Les expériences communes sont essentielles dans le cadre de l'identification en télétravail puisqu'ils sont susceptibles d'engendrer de la proximité entre et avec les collaborateurs. Enfin, les défis et les challenges sont susceptibles d'avoir une influence positive ou négative sur le processus d'identification.

Nos résultats nous ont permis d'identifier le comportement du manager comme l'un des **facteurs managériaux** pouvant agir sur l'identification. En effet, un manager affichant des comportements collaboratifs peut renvoyer une image positive auprès des collaborateurs. Les pratiques de ce dernier sont également intéressantes dans ce processus : les actions collectives, temps d'échange et de convivialité à son initiative ne sont pas négligeables pour renforcer, voire développer une identification à distance. Enfin, l'un des éléments les plus importants est le style

de management : soit sur la confiance et la proximité, soit sur le contrôle et la productivité chiffrée.

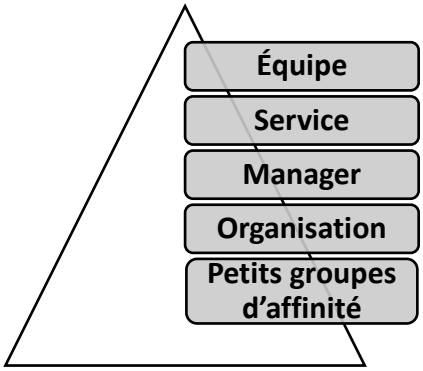
Concernant les **facteurs organisationnels**, les conditions de télétravail (matériel, espace dédié, organisation du travail) sont déterminantes dans le processus d'identification puisqu'ils peuvent impacter la perception que les individus ont quant à leur environnement professionnel. Les pratiques organisationnelles, s'agissant par exemple des actions ou animations déployées par l'organisation pour le collectif, ont un impact sur cette identification. Enfin, la culture de l'entreprise peut influer positivement comme négativement sur le processus d'identification. Une entreprise qui prend en considération les collaborateurs et leur bien-être au travail va avoir un fort impact sur la manière dont ces derniers s'identifient à un groupe interne à celle-ci.

Tableau 48 : Facteurs d'identification dans les équipes hybrides

Facteurs individuels	Facteurs collectifs
Comportement du collaborateur (*Disponibilité, réactivité, partage d'informations et de connaissances*) **Expérience collaborateur vis-à-vis de l'environnement professionnel (entreprise, manager et collègues)** (*Sentiments, émotions et besoins relatifs à l'activité*) **Affinité identitaire avec l'environnement professionnel (entreprise, manager et collègues)** (*Croyances, valeurs, centres d'intérêts communs, divergences de culture, attitude envers les autres*) **Soutien perçu de l'environnement professionnel (entreprise, manager, collègues)**	**Caractéristiques de l'équipe** (*Taille, identité, interdépendance des tâches, compétences*) **Comportement de groupe** (*Entraide, solidarité, climat social, convivialité*) **Expériences communes et partagées** *(Événements émotionnels, confinements)* **Partage de défis et challenges inter-équipes**
Facteurs managériaux	**Facteurs organisationnels**
Comportement du manager *(Bienveillance, écoute, empathie, confiance, réactivité, disponibilité)* **Pratiques managériales** *(Sorties extra-professionnelles et activités de cohésion d'équipe, missions complémentaires)* **Style de management** *(Confiance, proximité, autonomie, participatif, délégatif, contrôle, productivité)*	**Conditions de télétravail** *(Matériel, espace dédié, organisation du travail, ambiance)* **Pratiques de l'entreprise** *(Activités de bien-être et de cohésion de groupe, sorties extra-professionnelles)* **Culture de l'entreprise** *(Participative, considération du bien-être des salariés)*

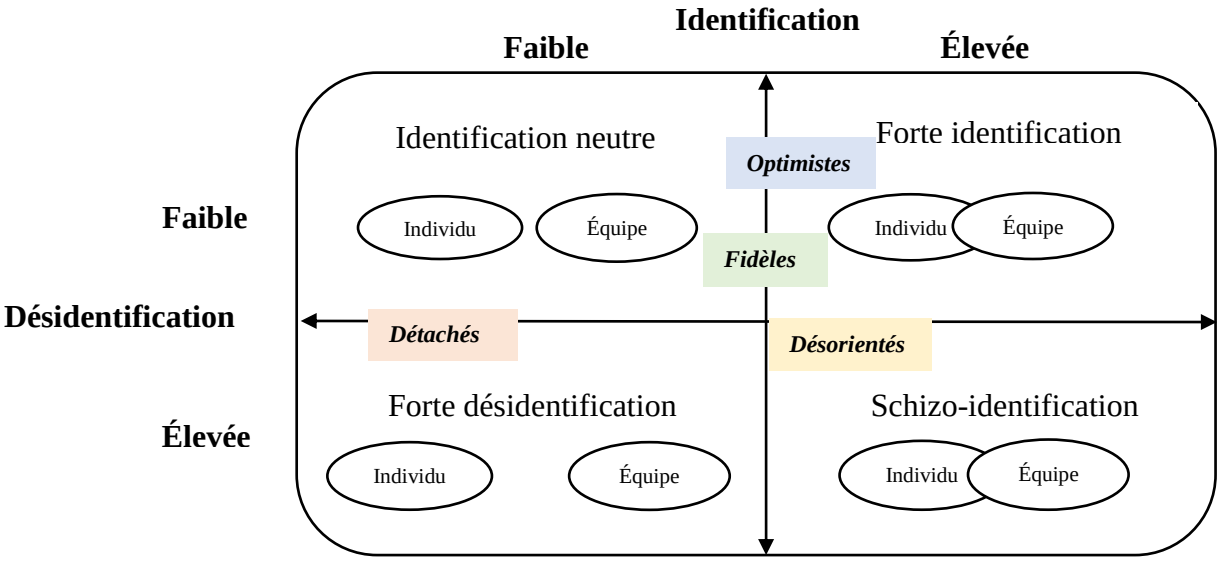
Par ailleurs, nos résultats nous ont permis de mettre en exergue **cinq foyers d'identification** des membres d'équipes hybrides étudiées (**Figure 60**). Tout d'abord, **l'équipe** est considérée comme la principale catégorie à laquelle les répondants s'identifient et en général ceux de O3 Experts et de Denki. Par ailleurs, le **service de rattachement** apparait comme la deuxième cible d'identification la plus importante, et majoritairement pour les salariés de Mondial Assistance. Vient ensuite **le manager**, un foyer unique puisqu'il est à la fois une cible d'identification, mais également un intermédiaire conduisant à l'identification aux quatre autres catégories sociales. On observe une prévalence de ce résultat dans les équipes de Mondial Assistance et Denki. Ensuite, **l'organisation** est le quatrième foyer d'identification et plus spécifiquement dans les équipes de O3 Experts. Enfin, les **petits groupes d'affinité** représentent la dernière cible d'identification puisque certains collaborateurs se catégorisent dans des groupes autres que l'équipe au sein de l'organisation.

Figure 60 : Foyers d'identification relevés auprès des équipes hybrides



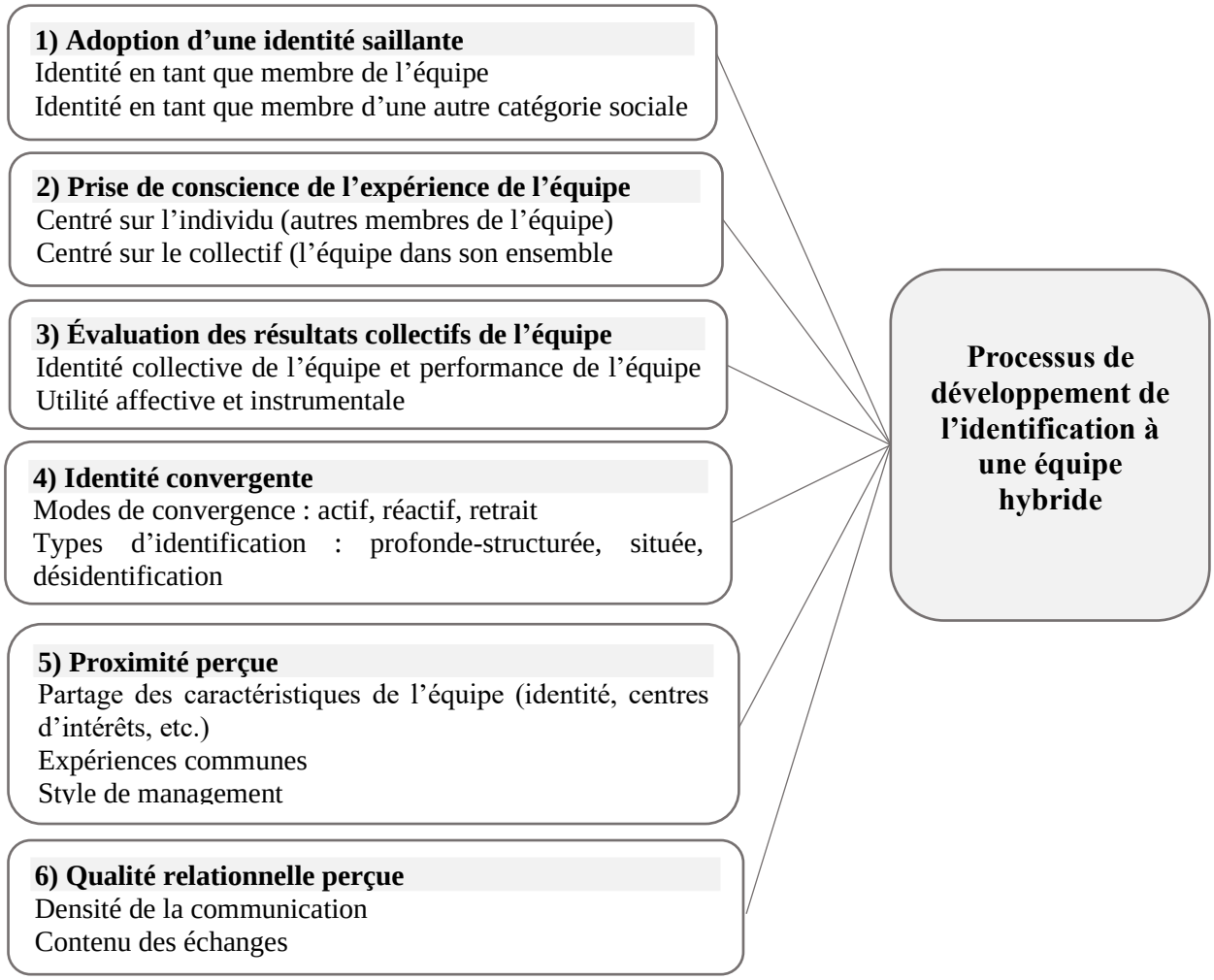
Nos résultats ont également mis en relief un dynamisme de l'identification, à savoir l'évolution du sentiment d'appartenance dans le temps et différents profils d'identification ont été relevés (**Figure 61**). Premièrement, les **fidèles** affichent une identification inchangée sur les trois périodes que nous avons étudiés : on les retrouve dans les trois entreprises. Puis, les **optimistes** voient leur identification croitre progressivement dans le temps. On les retrouve aussi dans ces trois organisations. Les **désorientés** sont dans un processus d'identification ambivalent, qui varie d'un degré faible, moyen à fort. Ce profil est présent dans les trois entreprises. Enfin, les **détachés** se désidentifient en présentiel, distanciel et hybride. Ils sont uniquement salariés chez Mondial Assistance.

Figure 61 : Profils d'identification en fonction de leur degré d'intensité (hybride)



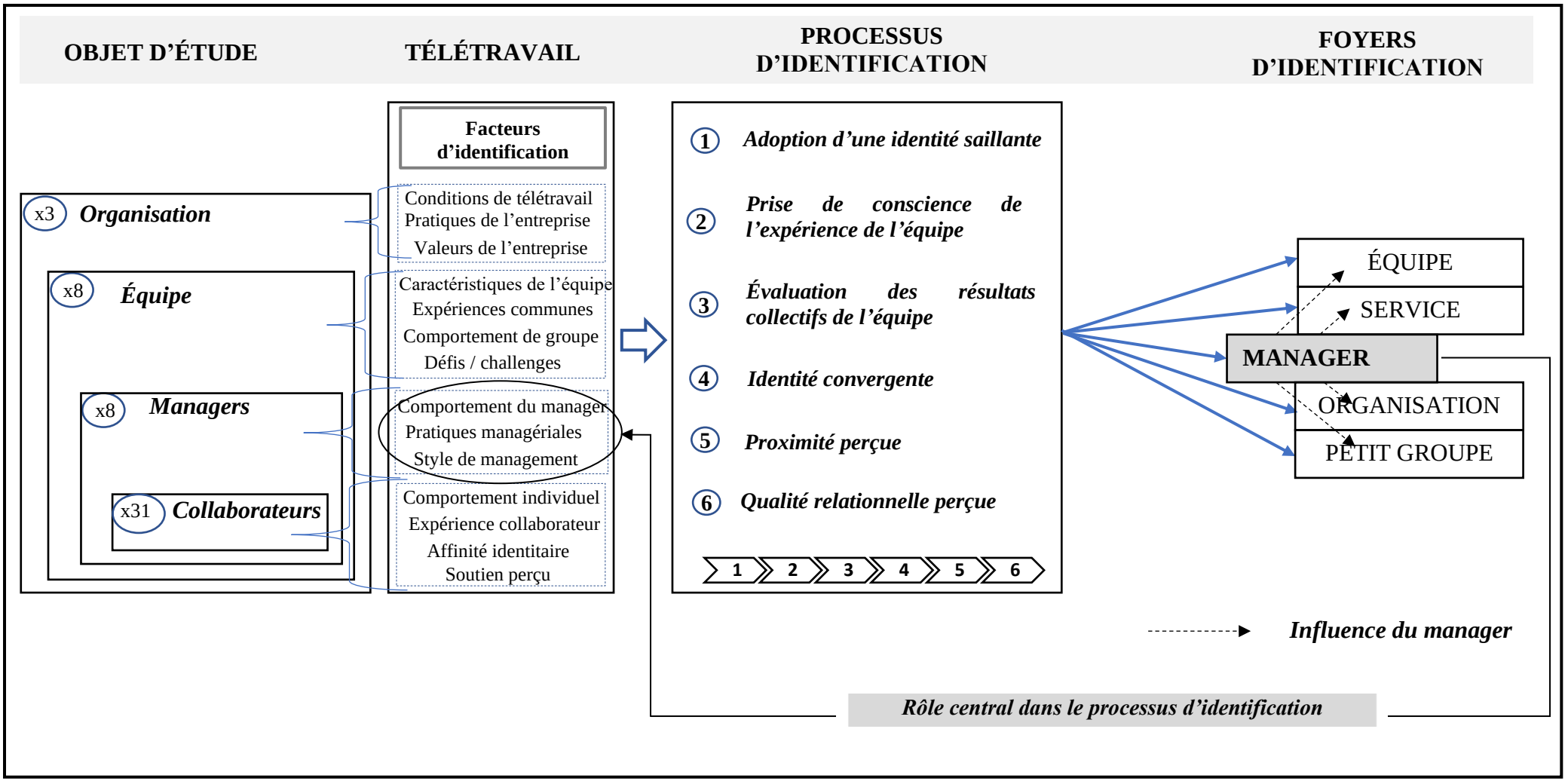
En nous appuyant sur l'ensemble de nos résultats, nous avons pu déterminer deux étapes importantes qui viennent compléter la liste des processus d'identification à l'équipe documentée dans la littérature (**Figure 62**). Premièrement, notre recherche a mis en lumière que **le sentiment de proximité** qu'avaient les salariés avec leurs collègues et leur manager était un élément crucial pour développer l'identification dans ces équipes. Cette proximité peut découler d'une ressemblance avec les membres de l'équipe ou le responsable, perçue par les collaborateurs en termes de valeurs, de comportements ou de centres d'intérêts communs. Mais également des expériences vécues collectivement par les individus ou des événements émotionnels partagés. Enfin, cela peut notamment relever du style managérial adopté dans les équipes qui a une influence sur la manière dont les individus peuvent percevoir leur collectif de travail. Puis, la **qualité relationnelle perçue** dans l'environnement professionnel et plus précisément à l'échelle de l'équipe, est une étape indispensable dans ce processus d'identification dans un contexte de travail hybride. Elle fait particulièrement référence à la densité de la communication (fréquence, régularité) ainsi qu'au contenu même des échanges (orientés personnel, professionnel, informel, formel, etc.).

Figure 62 : Processus d'identification dans les équipes hybrides



Enfin, nous proposons une modélisation de nos résultats dans l'objectif de répondre à notre problématique dans la **Figure 63**.

Figure 63 : Modèle de l'influence du télétravail sur le processus d'identification dans les équipes hybrides



Conclusion du Chapitre 5

Au travers de cette étude longitudinale de cas enchâssés, nous pouvons retenir que le processus d'identification peut être négativement comme positivement influencé par le télétravail. Avant le télétravail, l'ensemble des personnes interrogées s'identifiaient déjà à une catégorie sociale dans leur environnement professionnel. Cette pratique a renforcé ou altéré le sentiment d'appartenance à ces différents groupes. Par ailleurs, les frontières de l'équipe ont été brouillées, ce qui a pu entrainer un déplacement de l'identification vers d'autres groupes sociaux au sein de l'entreprise. En effet, des facteurs relatifs à l'environnement physique (espace de travail et disposition des bureaux), aux conditions de travail (horaires et temps de télétravail), aux dimensions psychosociales (proximité émotionnelle et climat social), aux valeurs de l'entreprise (inclusive et participative) ou encore au responsable d'équipe (personnalité, pratiques et style managérial), ont induit les collaborateurs à ressentir un attachement plus fort avec soit leur service de rattachement, leur manager, leur organisation ou soit des petits groupes par affinité. À l'inverse, ceux qui ont maintenu, voire développé une identification à leur équipe, ont ressenti une adéquation de leur identité personnelle (valeurs, comportements, personnalité) avec celles de leurs collègues ou manager. Puis, ils ont appris à mieux connaître leurs collègues en partageant des expériences et des centres d'intérêts. Sur ce point, les collaborateurs de O3 Experts et de Denki se sont majoritairement identifiés à leur équipe restreinte plutôt qu'aux autres catégories sociales. Ce qui n'est pas le cas des salariés de Mondial Assistance dont l'identification est davantage tournée vers leur département.

Les membres de ces trois entreprises connaissent des parcours d'identification variables en fonction des expériences vécues depuis le télétravail. Les éléments relatifs à la formation de l'équipe (taille, profils et compétences) ainsi qu'à son fonctionnement (horaires, emplacement des bureaux et management) ont une place importante dans ce processus. La forte identification préalable au télétravail est un atout pour que celle-ci puisse être maintenue après la mise en place du télétravail. Autrement dit, les situations organisationnelles de départ, la communication et les relations au sein des équipes jouent un rôle déterminant dans la construction de l'identification. De ce fait, les collaborateurs s'assimilant à une équipe ayant une forte identité avant l'adoption du télétravail, ne verront pas nécessairement leur degré d'appartenance décroitre. En outre, le fait que les individus se connaissaient déjà en présentiel et qu'ils entretenaient une relation profonde et de qualité est essentiel dans le maintien et le renforcement de leur identification à distance. Les expériences partagées relatives aux situations

émotionnelles, personnelles ou professionnelles engendrées par la crise sanitaire et le télétravail, ont eu un impact sur l'identification des collaborateurs.

Cette étude longitudinale réalisée auprès de huit équipes hybrides françaises nous a incité à proposer une liste de facteurs d'identification. Parmi ces catégories de facteurs, nous retrouvons d'une part, de nouveaux éléments que notre enquête a pu mettre en avant : l'expérience collaborateurs et le soutien perçu des collègues pour les facteurs individuels, les expériences communes relatives aux évènements émotionnels et le partage des défis et challenges pour les facteurs collectifs, les pratiques managériales axées sur la cohésion et la convivialité pour les facteurs managériaux et enfin, les conditions spécifiques au télétravail ainsi que les pratiques de l'entreprise, promouvant les activités collectives et la qualité de vie au travail, pour les facteurs organisationnels. D'autre part, certains facteurs d'identification soulignés dans notre enquête empirique ont déjà été documentés dans la littérature antérieure, s'agissant par exemple du comportement du collaborateur, de l'équipe ou du manager, de l'affinité identitaire avec l'équipe, le manager ou l'organisation, le soutien organisationnel et managérial, les caractéristiques de l'équipe, le style de management ou encore la culture d'entreprise.

En outre, cinq principaux foyers d'identification ont été relevées dans ces équipes : l'équipe, le service de rattachement, le manager, l'organisation et le petit groupe d'affinité. Par ailleurs, nous avons pu identifier quatre grands profils d'évolution de l'identification sur les trois périodes (présentiel, distanciel et hybride) suite à l'introduction du télétravail : les fidèles, les optimistes, les désorientés et les détachés. Enfin nous avons mis en lumière deux éléments nouveaux qui favorisent le processus d'identification dans le cas d'équipes hybrides : le sentiment de proximité puis la qualité des relations sociales et interpersonnelles. Ainsi, le fait de créer du lien et des échanges qualitatives entre les membres de l'équipe est primordial dans le cadre d'un travail hybride ou du télétravail.

Nous discuterons l'ensemble de ces résultats dans la prochaine partie, avant d'expliquer les différentes limites ainsi que les contributions de notre recherche et enfin, de proposer les recommandations managériales aux acteurs de l'organisation (**Chapitre 6**).

Chapitre 6 : Discussion des résultats, limites, contributions et recommandations managériales

Dans la **Section 1** de ce chapitre, nous discuterons les résultats obtenus lors de notre étude longitudinale, en les confrontant à la littérature. L'accent sera particulièrement porté sur les effets du télétravail dans les équipes hybrides, les facteurs d'identification, le déplacement de l'identification vers d'autres catégories sociales, la variabilité de l'identification sur les trois périodes étudiées : présentiel, distanciel et hybride et enfin, le processus d'identification dans les équipes hybrides.

Dans la **Section 2**, nous exposerons d'abord les limites de notre recherche ainsi que les perspectives de recherches qui y sont associés. Ces limites sont d'ordres théoriques et méthodologiques et portent principalement sur les difficultés que nous avons rencontrées dans la recherche documentaire ainsi que dans le recueil de nos données empiriques. Elles concernent également les difficultés liées à notre échantillon hétérogène composé de huit équipes hybrides de taille différente, appartenant elles-mêmes à trois entreprises évoluant dans des contextes organisationnels différents. Puis, nous avons été limités dans l'analyse de nos données du fait de la complexité de notre sujet, qui prend en considération deux niveaux : l'individu comme principal niveau d'analyse, puis le contexte de l'équipe et de l'organisation comme deuxième niveau d'analyse. Enfin, ces limites méthodologiques questionnent la validité interne et externe de nos résultats.

En outre, nous présenterons les principales contributions de notre recherche. Celles-ci portent également sur les aspects théoriques et méthodologiques. Notre recherche a permis de mettre en évidence quatre résultats majeurs, qui viennent alimenter les recherches existantes sur l'identification organisationnelle et à l'équipe, le télétravail et le travail hybride, les équipes de travail et les nouveaux rôles du manager. Puis, nous avons mobilisé un design de recherche original cumulant à la fois une étude longitudinale, mais aussi des études de cas multiples.

Enfin, nous proposons des recommandations managériales qui ne sont pas étroitement corrélées à nos limites, s'agissant de la transformation de la culture organisationnelle, de la construction d'un esprit d'équipe, de la promotion des moments informels, de l'intégration des employés ou encore de la transformation du rôle du manager.

Plan du Chapitre 6

Discussion des résultats, limites, contributions et recommandations managériales

Section 1 : Le cas des équipes de Mondial Assistance.....315

1. Des effets bénéfiques et néfastes du télétravail hybride dans les équipes 316
2. Les effets facteurs d'identification dans les équipes hybrides.....317
3. Le déplacement de l'identification vers divers groupes sociaux 323
4. Oscillation de l'identification au fil des périodes 325
5. Processus d'identification à une équipe hybride.....326

Section 2 : Limites, contributions et recommandations managériales 329

1. Limites et perspectives de recherche 329
2. Contributions de la recherche 332
3. Recommandations managériales.....334

Conclusion générale de la thèse 338

Conclusion personnelle de la thèse 341

Section 1 : Discussion des résultats de l'étude longitudinale

L'identification à une équipe est un enjeu important pour les organisations puisqu'elle permet de réduire les conflits (Van Kippenberg et Van Schie, 2000) et le turnover (Van Dick et al., 2004), renforcer l'engagement (Pratt, 1998), la confiance, la cohésion de groupe (Fiol et O'Connor, 2005) et la coopération (Huettermann, Doering et Boerner, 2017). L'ensemble de ces éléments améliore la performance organisationnelle (Ashforth et Schinoff, 2016). Or, la dispersion géographique, la dépendance aux TIC et la diversité des collaborateurs qui télétravaillent peuvent influencer cette identification (Robert et You, 2018). La majorité des travaux antérieurs et récents se sont intéressés à l'identification organisationnelle (Ashforth et Mael, 1989 ; Ashforth et Schinoff, 2016) et à l'identification à l'équipe dans un contexte traditionnel de travail (Carbonell et Rodriguez Escudero, 2023 ; Junker et al., 2022). Notre travail doctoral consiste à mieux comprendre les incidences du télétravail dans les équipes dispersées et plus spécifiquement l'influence de cette pratique sur l'identification à l'équipe. De ce fait, nous avons voulu répondre à cette problématique : **comment le télétravail influe sur le processus d'identification des collaborateurs à leur équipe ?**

Suite à notre enquête, nous avons pu dégager plusieurs résultats dont quatre principaux autour de l'identification en télétravail. Premièrement, nos résultats ont apporté une synthèse des effets du télétravail dans les équipes hybrides en contexte de crise sanitaire (**1**). Puis, ils ont mis en lumière des facteurs (individuels, collectifs, managériaux et organisationnels) favorisant ou non l'identification à une équipe en télétravail (**2**). Par ailleurs, ils ont démontré que les membres d'équipes hybrides ne s'identifient pas systématiquement à leur équipe de travail, mais à d'autres cibles de référence en milieu professionnel telles que le service de rattachement, le manager, l'entreprise et les petits groupes d'affinité (**3**). Nos résultats ont également montré que les processus d'identification ne sont pas linéaires, mais évolutifs en fonction du contexte de télétravail (**4**). Enfin, ils ont souligné la nécessité d'avoir un sentiment de proximité ainsi qu'une qualité relationnelle comme éléments préalables à l'identification à une équipe (**5**).

Nos résultats s'inscrivent dans une conversation académique qui porte sur l'identification en milieu organisationnel (Ashforth et Schinoff, 2016 ; Milton, Sinclair et Vakalahi, 2016 ; Subba, 2019), en particulier à l'équipe (Huettermann, Doering et Boerner, 2017) dans un contexte de télétravail (Hakonen et Lipponen, 2007, 2008 ; Robert et You, 2018 ; Sivunen, 2006). Puis, elles prennent place dans une discussion relative aux travaux portant sur le fonctionnement des équipes de travail (Muchielli, 2019), les nouvelles formes de travail : télétravail et travail

hybride (Kaplan et al., 2018 ; Meyer, Diard et Rost, 2022 ; Ollivier, 2017 ; Pontier, 2014 ; Sewell et Taskin, 2015) ainsi que sur les nouveaux rôles du manager (Diard et Hachard, 2021 ; Diard, Hachard et Laroutis, 2022 ; Ruiller, Dumas et Chédotel, 2017), notamment dans la construction d'une identification à l'équipe (Huettermann et al., 2014).

1. Des effets bénéfiques et néfastes du télétravail hybride dans les équipes

Le télétravail vécu par les salariés dans ce contexte moins contraignant de la crise sanitaire a mis en lumière que selon les cas, cette pratique s'avérait bénéfique ou néfaste pour les individus. Notre recherche complète les analyses sur les conséquences du télétravail (Ollivier, 2017 ; Dahmani et Elakry, 2020) en confirmant que cette pratique est source d'isolement social et professionnel chez de nombreux salariés. Ces situations ont engendré en parallèle le délitement des collectifs de travail, comme l'a montré Benedetto-Meyer (2023). Par ailleurs, notre étude met en avant que le télétravail est source d'épuisement psychologique dû à la charge mentale ressentie par les managers, caractérisée de *workkaholisme* par Hill, Ferris et Märtinson (2003). Finalement, elle a permis d'apporter des précisions sur le fait que les conditions matérielles en télétravail sont calquées sur la maturité des entreprises et des équipes.

Indépendamment des valeurs de l'organisation et de leur maturité en télétravail, notre recherche montre des incidences du télétravail sur l'aspect managérial. La littérature stipule que le télétravail entraîne un sentiment de perte de contrôle des managers puisqu'ils ne sont plus en capacité d'observer en temps réel le travail de leurs collaborateurs (Pontier, 2014). Ces préoccupations se traduiraient par un manque de confiance envers ces derniers (Kaplan et al., 2018) ainsi qu'une accentuation du contrôle des résultats (Sewell et Taskin, 2015). Toutefois, nos résultats contredisent ces affirmations puisque la tendance est inversée, à savoir que les managers responsabilisent et font confiance à leurs subalternes. Malgré un contrôle fortement ancré dans la culture de l'entreprise Mondial Assistance ainsi que la quantification des résultats, la responsable de **l'équipe 1** a toujours placé l'accompagnement et la confiance au cœur de sa gestion. Ce fonctionnement fait référence au management e-communicationnel (Ruiller, Dumas et Chédotel, 2017). À l'exception de **l'équipe 2** de Mondial Assistance ayant ressenti une accentuation du contrôle managérial, cette distance a induit une présence plus importante des managers auprès de leurs employés par rapport au présentiel. Un nombre conséquent de réunions en ligne comme en face à face s'en est ensuivi, permettant aux managers de pénétrer dans l'intimité et le quotidien de leurs employés, de rappeler les attentes puis de vérifier leur

assiduité. Cette présence pourrait être assimilée à un contrôle de comportements au sens de Meyer, Diard et Rost (2022).

2. Les facteurs d'identification dans les équipes hybrides

En partant du principe que l'identification est source de performance organisationnelle (Dietz et al., 2015), nous avons relevé plusieurs facteurs influençant le processus d'identification des collaborateurs à leur équipe de travail et plus généralement dans le cadre organisationnel. Nos résultats ont mis en exergue de nouveaux éléments calqués sur les cas étudiés : l'expérience collaborateur et le soutien perçu des collègues (facteurs individuels), les expériences communes et partagées ainsi que le partage de défis et des challenges (facteurs collectifs), les pratiques managériales relatives au contexte de l'étude (facteurs managériaux) et enfin, les conditions de télétravail ainsi que les pratiques de l'entreprise (facteurs organisationnels). Puis, des facteurs rejoignent en partie les différents antécédents et composantes du processus d'identification développés dans la littérature (Ashforth et Mael, 1989 ; Dutton, Dukerich et Harquail, 1994 ; Hakonen et Lipponen, 2007 ; Huettermann, Doering et Boerner, 2014 ; Robert et You, 2018).

- **Concernant les facteurs individuels**, nos résultats montrent que les conséquences négatives de la séparation physique des collaborateurs telles que l'épuisement mental, la suppression des frontières de l'équipe ou les sentiments d'abandon et d'isolement, agissent défavorablement sur leur identification. Pour Milton, Sinclair et Vakalahi (2016), il existe effectivement une corrélation négative entre l'isolement et l'identification organisationnelle lorsque les employés télétravaillent. Par ailleurs, selon Frese et Fay (2001), l'initiative consistant à aller au-delà du contenu prescrit de son travail et faire preuve de persévérance est essentielle dans le cadre d'une identification en milieu professionnel. En effet, notre recherche stipule que les comportements d'un individu à l'égard de son équipe, s'agissant par exemple de sa disponibilité à rendre service à ses collègues, est un élément positif de l'identification. Ainsi, ceux qui se limitent à leurs obligations contractuelles et qui n'affichent pas des comportements favorables au développement du collectif ne ressentent pas nécessairement une attache à leur équipe. Cela s'inscrit donc dans la lignée des travaux d'Ashforth et Schinoff (2016) qui avancent que les actions manifestées collectivement conduisent à divers comportements de citoyenneté organisationnelle pouvant affecter le sentiment d'appartenance des collaborateurs. En outre, notre étude a mis en relief un facteur important et nouveau ayant une influence sur la manière dont chaque collaborateur s'identifie dans son milieu organisationnel. Il s'agit de l'expérience vécue par chaque

collaborateur faisant référence à ses sentiments, émotions et besoins dans le cadre de son activité professionnelle.

Notre recherche apporte des éléments de discussion sur les processus relationnels et de socialisation organisationnelle. En effet, elle met en avant que la perception de l'intégration des nouvelles recrues, de la communication, des relations, du management et plus largement de leur organisation, peut jouer sur l'identification. Cela concerne également le sentiment que les collaborateurs ont du soutien de leur organisation en matière de bien-être au travail. Ce soutien est considéré comme un contributeur de l'identification et des résultats organisationnels, puis il reflète la valorisation du bien-être des employés, le respect ainsi que l'inclusion de ces derniers (Subba, 2019). La littérature met principalement l'accent sur l'importance du soutien organisationnel et managérial dans le cadre de l'identification (Huettermann, Doering et Boerner, 2014 ; Subba, 2019), toutefois, nos résultats insistent sur une troisième forme de soutien : celle des collègues, qui a été particulièrement nécessaire dans ces circonstances anxiogènes de crise sanitaire.

Par ailleurs, nos résultats avancent que les éléments en adéquation ou en inadéquation avec l'identité, les croyances et les valeurs de l'individu reflètent une affinité identitaire. Cela renvoie aux centres d'intérêts communs, aux divergences de culture ou encore aux comportements envers les autres. Ces précisions corroborent les dires de Benkhoff (1997) sur l'alignement entre les valeurs de l'individu et celles du groupe au travers d'une adéquation entre l'identité personnelle et celle du groupe (Dutton, Dukerich et Harquail, 1994). Enfin, Kearney, Gebert et Voelpel (2009) montrent que la diversité d'âge et l'éducation ont une influence positive sur l'identification à l'équipe. Nos résultats permettent de nuancer ces affirmations puisqu'elles ne nous ont pas permis de tirer des conclusions s'inscrivant dans ce sens. En effet, ce type de caractéristiques ne sont pas déterminantes dans le processus d'identification dans les équipes que nous avons étudiées.

- **Concernant les facteurs collectifs**, la TIS et la TCS expliquent que les individus s'identifient à leur équipe lorsqu'ils se définissent avec les mêmes caractéristiques pour définir l'équipe et ressentent un attachement psychologique à cette dernière (Dutton, Dukerich et Harquail, 1994 ; Van Knippenberg et Ellemers, 2003). Nos résultats démontrent que les caractéristiques de l'équipe (taille, compétences, missions, valeurs, etc.) sont fondamentales dans le processus d'identification à cette dernière. En effet, le rapport que

les collaborateurs ont à leurs collègues et manager n'est pas le même selon qu'ils appartiennent à une équipe de grande ou de petite taille. Autrement dit, un effectif conséquent n'est pas facilitateur d'un sentiment d'appartenance à une équipe puisqu'il est plus difficile d'entretenir des relations profondes et de communiquer fluidement. Les frontières de l'équipe ne sont donc pas nécessairement claires. En outre, pour Beton et Bertolucci (2020), l'interdépendance des tâches est capitale dans le travail d'équipe, puis elle est liée à la saillance de l'équipe (Hakonen et Lipponen, 2007). Or, dans les équipes que nous avons interrogées, les collaborateurs réalisent leur mission de manière individuelle, rendant ainsi flou la notion de collaboration tout en limitant le sentiment d'appartenance. Comme pour Carmeli et Shteigman (2010), nos résultats montrent que le sentiment de prestige de groupe tend à renforcer l'identification. Il s'agit précisément de l'image renvoyée par l'équipe, telle que son caractère affectif ou professionnel, ainsi que le climat qui y règne. Enfin, d'après Chédotel (2004), le besoin de similitude et de différence est important pour s'identifier à un groupe social puisqu'un individu va s'identifier aux caractéristiques de l'équipe qui sont similaires à son *self-concept*. Nos résultats rejoignent la pensée de ces auteurs, car les collaborateurs ressentant une forte identification affichent une ressemblance avec les membres de leur équipe, leur manager ou encore leur organisation au niveau de leur comportement, valeurs ou centres d'intérêt.

En outre, nos résultats mettent en exergue des comportements collaboratifs engendrés par le télétravail (entraide, solidarité, bienveillance, partage d'informations et de connaissances) contribuant à créer ou à maintenir un sentiment d'appartenance à l'équipe. Cela encourage l'équipe à penser des temps de convivialité virtuels ou en face à face. À l'inverse, les comportements individualistes, égoïstes, compétitifs ainsi que les tensions et les conflits contribuent à une identification plus faible. D'après Van der Vegt et al. (2003), cette solidarité s'apparente à un investissement supérieur à ce qui est attendu contractuellement et désigne une caractéristique essentielle au travail d'équipe (Muchielli, 2019). La littérature explique que les éléments relatifs à la formation et la composition d'un groupe (relations interpersonnelles, proximité, histoire commune, objectifs et menaces partagés) ont une influence sur l'identification des collaborateurs à un groupe social (Carmeli et Shteigman, 2010 ; Hogg et Turner, 1985). Notre étude a mis en évidence un facteur inédit et central dans le renforcement de l'identification en situation de télétravail qui vient compléter cette liste : les expériences communes. Il a été prouvé que les expériences et activités partagées entre les membres d'une équipe entraînent des relations

affectives dans un contexte de travail traditionnel où le contact est fréquent et la communication informelle (St-Cyr Bouchard et Saint-Charles, 2018). Nos résultats montrent que dans des environnements dispersés par le télétravail, les événements ou souvenirs vécus collectivement ont conduit à une proximité sur les plans psychologique, social et relationnel. La double distance, physique et psychologique, à laquelle les membres d'équipes ont fait face lors des périodes de confinement, les a incités à mieux se connaître. Les fortes émotions partagées (perte de collègues, perte d'un client important) ont favorisé le développement des affinités. Ces divers éléments, associés à l'utilisation des outils de communication synchrone, ont accentué la régularité des interactions, qui à leur tour sont bénéfiques pour l'identification.

Le modèle d'Ashforth et Schinoff (2016) met en lumière la construction de l'identité au travers de trois étapes : le sensebreaking, le sensegiving et le sensemaking. Dans le cadre de notre recherche, les membres de l'équipe ont vécu un épisode de sensebreaking lorsqu'ils ont appris de manière abrupte leur passage en télétravail. Toute une organisation se met en place pour donner du sens aux collaborateurs, il s'agit du sensegiving. Face aux conséquences du télétravail intégral ainsi qu'au mode hybride auquel ils se sont progressivement habitués, les membres de l'équipe essaient de créer du sens, notamment au travers de leur identification au collectif de travail. Il s'agit du sensemaking puisqu'ils essaient de construire une nouvelle narration pour être en accord avec la perception qu'ils ont d'eux ou de leur équipe. Cela passe par la fusion de leur identité personnelle à celle de l'équipe pour passer d'un « je » à un « nous » ou par la comparaison avec les autres membres de l'équipe (Huettermann, Doering et Boerner, 2017).

Enfin, la littérature stipule que la compétition intergroupe a des incidences sur l'identification au groupe, puisqu'elle accentue les différences entre « nous » et « eux » : les valeurs et les normes du groupe sont alors claires (Kanter, 1977 ; Cornaglia Drouvelis et Masella, 2019). Notre recherche a démontré que cela était d'autant plus nécessaire dans le cadre des équipes ayant recours au télétravail parce que la dispersion géographique limite l'esprit collectif et donc le sentiment de fonctionner en équipe. Par conséquent, les défis inter-équipes et la comparaison des chiffres rappellent l'existence de l'équipe tout en induisant une certaine fierté envers cette dernière. Ce qui est un élément essentiel pour renforcer l'identification à son équipe. Notre étude met en lumière une comparaison inter-équipes récurrente de la part de nos répondants. Cela fait référence à l'étape de l'évaluation

des résultats de l'équipe développée dans le modèle de Huettermann, Doering et Boerner (2017).

- **Concernant les facteurs managériaux**, notre recherche souligne le caractère crucial du style de management dans l'identification de certains employés. Il se traduit par le comportement adopté par le manager (disponibilité, proximité et bienveillance). Nos résultats s'inscrivent dans la lignée des travaux de Diard, Hachard et Laroutis (2022). Selon ces chercheurs, la bienveillance managériale représente une valeur morale fondamentale en milieu professionnel dans un contexte de télétravail. Puis, nos résultats mettent l'accent sur l'importance du style de gestion, selon qu'elle soit axée sur les tâches et / ou aux collaborateurs, dans la manière dont les salariés s'identifient à leur équipe. Par conséquent, un responsable ayant fondé sa gestion sur la confiance, l'autonomie et la responsabilisation des collaborateurs a une influence positive sur le sentiment d'appartenance des collaborateurs. Cela fait référence aux traits d'un leadership (Huetterman et al., 2014), correspondant à l'un des rôles du manager d'après Mintzberg (1984). Souvent appelés *« entrepreneurs d'identité »* (Reicher, Haslam et Hopkins, 2005, p. 556), les leaders jouent un rôle important dans l'identification des salariés à leur équipe de travail, tout en stimulant leurs efforts afin qu'ils puissent être axés sur l'équipe (Lord et Brown, 2004, Shamir et al., 1993, Van Knippenberg et Hogg, 2003).

  Nos résultats montrent qu'une gestion participative et démocratique est dominante dans l'ensemble des équipes dont les membres ressentent une forte identification. Ce style de leadership déjà mis en avant par Blake et Mouton (1964) comme efficace est effectivement adapté pour les équipes ayant recours au télétravail. L'influence d'un leadership démocratique sur l'identification, telle que le révèle notre étude, rejoint les travaux sur le leadership transformationnel (Wu, Tsui et Kinicki, 2010) et charismatique (Joshi, Lazarova et Liao, 2009). Wu, Tsui et Kinichki (2010) ont démontré que ce leadership renforçait l'identification à l'équipe. Toutefois, nos résultats montrent que dans le cadre du télétravail, la prise en compte du bien-être des membres d'équipes, notamment lorsqu'ils sont peu habitués à ce mode de fonctionnement, est essentielle pour renforcer leur identification envers leur collectif de travail. En ce sens, le style de leadership ne suffit pas à expliquer l'identification, comme le souligne Sivunen (2006) pour qui d'autres pratiques peuvent avoir une influence sur ce processus d'identification. Ils font référence à trois principaux éléments : considération des besoins des collaborateurs, les feedbacks positifs sur leur

travail, l'encouragement du travail collectif par des missions communes, et la prise d'initiative concernant les activités de cohésion et des réunions en face à face. Nos résultats s'inscrivent dans la lignée des travaux de Sivunen (2006) dans un contexte spécifique aux équipes hybrides. Ils insistent sur l'importance de la convivialité ainsi que des temps et activités collectifs comme des pratiques managériales visant à développer et renforcer le sentiment d'appartenance à l'équipe et plus généralement à l'environnement professionnel.

- **Concernant les facteurs organisationnels**, Ortiz (2022) explique que les organisations sont capables d'ajuster certaines de leurs caractéristiques de manière à encourager l'identification et l'engagement des individus. Cette adaptation au contexte situationnel permet d'accroître la loyauté des collaborateurs envers leur organisation (Bankins et Waterhouse, 2019). Toutefois, nos résultats ont souligné que le recrutement de nouvelles personnes dans l'équipe en télétravail, rend difficile leur intégration et donc leur identification ainsi que leur engagement à l'équipe. Pour Frimousse et Peretti (2022), cette intégration est essentielle dans l'organisation et passe par la socialisation des salariés (partage des valeurs et règles de vie communes) pour développer un sentiment d'appartenance. En plus de ces éléments, notre recherche met particulièrement l'accent sur l'importance d'une expérimentation au préalable du télétravail pour offrir des conditions professionnelles convenables lors de l'adoption régulière de cette pratique. Notre étude nous a permis de déduire que les conditions physiques et matérielles en télétravail sont calquées sur la maturité des entreprises et équipes. Ainsi, un environnement de travail adéquat sur ces aspects, est avantageux et promeut le sentiment d'appartenance à un collectif de travail.

  La culture organisationnelle (valeurs, comportements et distinction) donne un sens fondamental d'identité aux collaborateurs tout en définissant les valeurs qui produisent l'estime de soi (Schein, 2004, 2010). Notre recherche a relevé deux types d'organisations centrées sur l'atteinte des résultats et la surveillance accrue de l'activité (Mondial Assistance) ou sur la responsabilisation et l'autonomisation des membres de l'équipe (O3 Experts et Denki). Nos résultats montrent que ce sont les valeurs humaines qui expliquent le mieux le sentiment d'identification des individus en milieu organisationnel. Selon Schwartz (2007), ces valeurs sont indispensables et universelles, d'où leur importance dans le processus de construction d'un sentiment d'appartenance. Une autre explication réside dans l'identité même des entreprises : par exemple, O3 Experts est une société coopérative,

par conséquent, elle prône des valeurs de démocratie, d'inclusion et de responsabilité sociale. On retrouve alors un intérêt commun et le bien-être collectif et comme l'exprime Schwartz (2007), les valeurs universelles renvoient à la promotion du bien-être des autres. Cela témoigne de la préoccupation des entreprises quant aux questions sociales et de leur engagement dans une perspective d'amélioration continue. En somme, nos résultats concordent avec la littérature qui affirme que le comportement social organisationnel influence positivement l'identification des collaborateurs en augmentant la fierté envers l'organisation et le désir de s'identifier à cette dernière (Carmeli, Gilat et Waldman, 2007 ; El-Kassar, Messara et El-Khalil, 2017 ; Sarlène, 2018).

Enfin, d'après Annosi et al. (2017), l'identité devient un élément favorisant la création de sens, mais également un moyen de motivation et d'orientation des collaborateurs dans un contexte de changement. Notre recherche s'inscrit dans cette perspective en précisant que les changements organisationnels survenus tout au long du télétravail ainsi que les décisions prises par l'entreprise de manière directive, sans consultation des collaborateurs, affectent cette identification. L'accent est particulièrement mis sur les problèmes économiques relevés sur cette période de crise sanitaire ou sur le roulement du personnel, qui conduisent à une dégradation du sentiment d'appartenance en milieu professionnel.

3. Le déplacement de l'identification vers divers groupes sociaux

Le télétravail implique une distance géographique et physique des membres de l'équipe. Cela dit, les collaborateurs ne se rencontrent pas régulièrement. Selon les chercheurs comme Parot (2006), puis Tremblay et al. (2015), il est essentiel que l'équipe soit clairement délimitée dans une organisation pour faciliter l'appartenance des individus qui la composent. De plus, certains travaux précisent qu'une forte identification à un groupe se caractérise par une dynamique de discrimination envers le groupe externe (Robert et You, 2018, Turner et al., 1987). Or, nos résultats soulignent le fait que les frontières de certaines équipes ont été brouillées et ne sont plus aussi visibles que pourraient l'être celles des équipes traditionnelles. Par conséquent, il devient difficile d'effectuer une différence entre des éventuels groupes internes et externes, ce qui diminue cette potentielle discrimination. Nos résultats viennent également nuancer le fait que l'identification est plus forte dans un groupe homogène qu'un groupe hétérogène (Pratt, 2001). En effet, les équipes que nous avons interrogées sont composées d'individus exerçant le même métier et sont, en principe, homogènes. Toutefois, l'identification à ces équipes n'est pas

systématiquement forte puisque certains collaborateurs rejetaient les caractéristiques propres à leur équipe, département ou entreprise au travers d'une comparaison avec d'autres groupes sociaux.

Par ailleurs, notre étude souligne que le télétravail, réalisé entièrement ou de manière alternée, a favorisé un déplacement, voire un dédoublement de l'identification vers d'autres foyers que celle de l'équipe, pouvant être plus large ou restreint. En effet, nos résultats démontrent qu'en fonction des individus, une identification plus ou moins forte n'est pas reliée aux mêmes caractéristiques. Chaque collaborateur retrouve un sens par son appartenance à l'équipe qui lui est propre (Bénet et Ventolini, 2019), ainsi soit il s'identifie à son équipe puisqu'il y est émotionnellement attaché grâce aux valeurs qu'il partage avec les divers acteurs de son environnement professionnel, soit il élargit son groupe de référence à d'autres cibles d'identification telles que le service de rattachement, le manager, l'organisation ou le petit groupe d'affinité. Conformément à la circonstance, les membres de l'équipe peuvent adopter l'identité sociale pour laquelle ils perçoivent une meilleure adéquation et celle-ci devient saillante (Ashforth et Johnson, 2001). Ces différents foyers d'identification peuvent être classés par ordre d'importance : il s'agit alors de la « hiérarchie de saillance » (Hogg et Terry, 2000). Nos résultats montrent, comme d'autres travaux, le caractère mouvant de l'identification (Riketta et Van Dick, 2005). Pour Ashforth et Mael (1996) puis Brewer et Gardner (1996), les multiples foyers d'identification peuvent se chevaucher, être inclusifs ou imbriqués les unes dans les autres. En ayant différents parcours d'identification, nous pouvons dire que nos répondants ont adopté un **mode de convergence actif, réactif ou de retrait** en fonction de la compatibilité de leur identité avec celle de l'équipe (Huettermann, Doering et Boerner, 2017). En effet, il y a ceux qui ont une forte identification structurée, ou située, ceux qui ont une schizo-identification et ceux qui se désidentifient sur les trois périodes à leur équipe.

Parmi les foyers d'identification, nos résultats mettent en lumière le rôle prépondérant de certains acteurs, notamment **le manager**, dans le développement et le renforcement du sentiment d'identification à l'équipe. En effet, la majorité des collaborateurs qui s'identifient à leur chef d'équipe ont été séduits par son comportement et ses pratiques en faveur du collectif (promotion de l'esprit et de la cohésion de groupe). Ainsi, le partage des valeurs ainsi que la proximité ressentie avec le responsable d'équipe entrainent un attachement à ce dernier. Effectivement, le charisme des managers affecte positivement le sentiment d'appartenance des individus à leur équipe (De Cremer et Van Knippenberg, 2002 ; Joshi, Lazarova et Liao, 2009). Cela se manifeste des activités au travers desquelles le supérieur hiérarchique a une influence

sur le comportement de ses subalternes afin qu'ils soient efficaces dans leur travail (Bergeron, 1979 ; Knights et Wilmott, 2012). Selon Hein-Pensel (2022), la perception de l'identité interne est plus importante que celles de l'identité externe. Effectivement, les caractéristiques relatives à l'identité de **l'équipe** et de **l'organisation** (valeurs, comportements, composition, etc.), aux dimensions psychosociales (climat social, ambiance) et à la culture et politique de l'entreprise fondées sur le bien-être et l'inclusion des collaborateurs, conduisent vers une identification à ces deux foyers. Enfin, l'identification au petit groupe d'affinité s'explique par le partage de valeurs personnelles et de responsabilités complémentaires ainsi que par un sentiment de proximité émotionnel et professionnel. Ces petits groupes d'affinités chevauchent les frontières de l'équipe et deviennent saillantes selon les situations dans lesquelles se retrouvent les collaborateurs.

4. Oscillation de l'identification au fil des périodes

Nos résultats montrent que l'identification est une notion dynamique qui évolue dans le temps. Elle apporte des précisions sur l'évolution de l'identification : la mise en œuvre des identités dépend du contexte situationnel. Les conséquences des différents degrés d'identification relevés dans nos entretiens nous ont permis de proposer une typologie des profils d'identification : fidèles, optimistes, désorientés et détachés. Cette analyse s'appuie en partie sur les travaux d'Ashforth et Kreiner (2004), Djabi et Chanlat (2014) puis Dukerich et al. (1998). Ces chercheurs distinguent quatre principales formes d'identification (l'identification forte, neutre, ambivalente et la désidentification).

Notre recherche caractérise **les fidèles** comme des collaborateurs reconnaissants, faisant confiance à leurs collègues puis se sentant soutenus et accompagnés. Pour Park et Back (2020), le sentiment de fierté envers un groupe social induit un sentiment d'appartenance qui se traduit également par le respect des valeurs et les réalisations de ce groupe. **Les optimistes** connaissent une croissance de leur identification entre les trois périodes : présentiel, distanciel et hybride. **Les désorientés** ont une identification fluctuante et non stable les conduisant à ne pas se projeter à outre mesure dans l'équipe sur le long terme. Selon Chédotel (2004a), l'ambivalence de l'identification, notamment organisationnelle, peut engendrer des difficultés et nécessite un management spécifique. Le fait de rendre l'identité de l'équipe attractive en mettant l'accent sur ce qui la distingue des autres groupes apparaît comme une solution envisageable : surtout au travers du prestige qui est déterminant dans le processus d'auto-catégorisation (Dutton,

Dukerich et Harquail, 2004). Enfin, les détachés se désidentifient à l'équipe tout au long des périodes puisqu'ils perçoivent des divergences entre leur identité personnelle et celle des acteurs de l'organisation (collègues, manager) et l'entreprise en elle-même.

Dans ses travaux, Chédotel avait déjà mis en évidence quatre modalités d'identification comportant des degrés et des types d'identification différents. Notre recherche alimente la littérature en proposant une typologie des profils d'identification évoluant au cours du temps (**Figure 61**). Elle précise également les conséquences des différents degrés (identification faible, moyenne ou forte) en fonction des périodes étudiées (présentiel, distanciel et hybride) et les types d'identification (identification, identification ambivalente, désidentification). Les travaux antérieurs ont majoritairement porté sur le dynamisme identitaire, s'agissant de la construction ou de la reconstruction des identités, compte tenu de la complexité des changements organisationnels auxquels font face les salariés (Roberto Gomes Da Silva, 2010). Notre recherche permet de combler certaines lacunes de la littérature en apportant des éléments de réponse en ce qui concerne la variabilité de l'identification dans le temps dans un contexte d'un changement organisationnel majeur qu'a représenté le télétravail pendant la Covid-19.

5. Processus d'identification à une équipe hybride

Huettermann, Doering et Boerner (2017) ont proposé un modèle du processus d'identification à l'équipe comportant quatre étapes : (1) l'adoption d'une identité saillante, (2) la création de sens / la prise de conscience de l'expérience de l'équipe, (3) l'évaluation des résultats collectifs de l'équipe et (4) la convergence des identités. Tout au long de notre étude, nous retrouvons effectivement la présence de ces quatre éléments. Par exemple, la fierté ressentie par les collaborateurs vis-à-vis de leur équipe témoigne de l'adoption d'une identité saillante. Selon Maitner et al. (2010), cette saillance induit une sensibilité quant aux informations relatives au groupe. Puis, les expériences vécues au sein de l'équipe constituent des exemples récurrents d'élaboration de sens par les membres de l'équipe. Nos résultats permettent de compléter cette liste en ajoutant deux étapes spécifiques aux équipes hybrides au modèle, s'agissant de la **proximité perçue** d'une part et la **qualité relationnelle perçue** d'autre part.

Les travaux antérieurs ont identifié une relation entre les concepts de distance et de proximité (Michinov, 2008) mais également entre l'identification et la proximité (Costa, Hérault-Fournier et Sirieix, 2015). La proximité perçue constitue un courant théorique récent, renvoyant au sentiment d'une personne d'être proche d'une ou de plusieurs (Wilson et al., 2008 ; Mencl et

May, 2009). Le « loin » et le « proche » caractérisent des perceptions différenciées, selon les individus (Harrison-Hill, 2000). Certains chercheurs, comme Kiesler et Cummings, (2002), puis Nurmi et Hinds (2020) affirment que les rencontres physiques sont nécessaires pour se sentir proches les uns des autres. Autrement dit, la proximité physique entraîne une saillance élevée de la catégorie sociale, ce qui facilite l'identification des individus à leur équipe (Fiol et O'Connor, 2005 ; Hogg et Terry, 2000). Tandis que d'autres chercheurs tels que Kolb (2013) et Ruiller, Dumas et Chédotel (2017) démontrent la possibilité qu'une personne se sente très distante d'un collègue qui travaille dans le même bureau ou bâtiment, mais très proche d'un autre collègue qui est géographiquement éloigné d'elle. Cette proximité subjective peut notamment s'expliquer par le fait que les deux collègues distants géographiquement partagent des caractéristiques ou expériences similaires. Nos résultats s'inscrivent dans ce second axe et viennent alimenter la littérature sur la proximité en montrant que celle-ci est liée aux expériences communes et partagées relatives au contexte de crise sanitaire qui a été riche en émotions, la connaissance de ses collègues ainsi qu'aux comportements de citoyenneté organisationnelle (entraide, soutien mutuel, solidarité, etc.) et non pas à la proximité physique comme le montrent les études de Milton, Sinclair et Vakalahi (2016) ou de Sivunen (2006). La crise sanitaire a été riche en émotions, de ce fait, elle a conduit certains de nos répondants à partager des situations communes qui ont renforcé leur proximité puis leur identification.

Dans leurs travaux, Wilson et al. (2008) puis, O'Leary, Wilson et Meitu (2014) avancent que la proximité est une conséquence de l'identification. Selon eux, l'identification associée à la communication aurait une influence sur la proximité perçue puisqu'en l'absence d'une identité partagée, les individus ont une perception erronée de leurs collègues et mettent l'accent sur leurs différences plutôt que les similitudes. Or, notre étude insiste sur le fait que le sentiment de proximité, qu'il soit psychologique, relationnel ou émotionnel, est une étape nécessaire dans le processus d'identification dans les équipes hybrides.

La littérature stipule que la dispersion géographique altère l'identification en réduisant la fréquence et la qualité des interactions au sein de l'équipe (Newell et Robert, 2009 ; Nurmi et Hinds, 2020) et que la proximité perçue influence la qualité relationnelle par le biais de la communication et l'identité partagée (O'Leary, Wilson et Meitu, 2014). Nos résultats viennent nourrir la littérature sur la proximité et l'identification en montrant que la qualité relationnelle perçue est une étape clé du processus d'identification dans les équipes qui télétravaillent, comme l'ont exprimé Hakonen et Lipponen (2007). Enfin, notre étude met l'accent sur le caractère central de la communication électronique pour faciliter la connaissance des membres

de l'équipe au travers d'une identification des ressemblances et différences avec les uns et des autres dans l'optique d'accroitre leur sentiment d'appartenance ou non à leur équipe de travail.

Nos résultats suscitent une discussion académique auprès de divers champs de littérature, comme nous avons pu le montrer tout au long de cette recherche. Au-delà de ces conversations académiques, notre travail, sans qu'il soit exempt de limites, peut valoir certaines contributions. Nous détaillerons ces limites et contributions dans la **Section 2.**

Section 2 : Limites, contributions et recommandations managériales

Selon Girin (1981), une présentation d'un fait quelconque n'est jamais sans résidu, d'où l'importance de prendre du recul afin de pouvoir apporter des critiques quant à la réalisation de notre travail de recherche. Conformément à cette démarche, nous examinerons d'abord les limites de notre thèse (**1**). Puis, nous exposerons les contributions de notre étude à l'avancement de la recherche en gestion des ressources humaines sur la question du processus d'identification aux équipes dispersées par le télétravail (**2**). Enfin, nous déterminerons les perspectives futures de recherches et présenterons les recommandations managériales (**3**).

1. Limites et perspectives de recherche

Nous identifions deux principales catégories de limites liées à la théorie et à la méthodologie. Elles s'axent principalement autour des difficultés que nous avons rencontrées dans la recherche documentaire tout au long de notre thèse et le recueil de données empiriques, ainsi que dans la construction de l'échantillon de notre étude et enfin, dans l'analyse de nos données de terrain.

❖ Limites liées à la recherche documentaire et au recueil de données empiriques

Initialement, nous nous intéressons au concept de coopération à distance dans les équipes de travail, mais nous avons rencontré des difficultés dans la recherche documentaire, notamment en ce qui concerne les travaux récents datant de moins de quinze ans. Par ailleurs, l'identification à l'équipe, plus spécifiquement dans un contexte de télétravail, n'a été que très peu étudiée, contrairement à l'identification organisationnelle qui a fait l'objet de nombreuses études dans la littérature. Nous avons dû nous appuyer considérablement sur les caractéristiques de l'identification organisationnelle pour comprendre les mécanismes de ce concept dans le cadre d'une équipe à distance. Cette limite a été finalement bénéfique, car à travers nos résultats recentrés sur l'équipe, notre recherche a permis d'alimenter les travaux qui se sont intéressés à cette question.

Nous avons réalisé nos quatre-vingt-quatre entretiens dans un contexte pandémique pendant lequel les entreprises étaient en réorganisation et réticentes à nous donner accès au terrain. Un examen plus exhaustif du sujet par le biais d'autres ressources nous aurait permis de réaliser une étude encore plus approfondie et rigoureuse. En outre, nous avons été contraints de réaliser nos entretiens à distance en raison des mesures sanitaires. Bien que nous ayons réalisé deux

observations non participantes, une immersion systématique et prolongée auprès des collaborateurs dans les locaux de l'employeur aurait été particulièrement intéressante. En effet, nous aurions pu recueillir des informations complémentaires sur le fonctionnement et les interactions de ces collectifs dispersés. De plus, des documents internes relatifs aux chiffres clés et performances d'équipe auraient pu nous servir pour mieux lier le discours des collaborateurs à la productivité de leur équipe. Par ailleurs, nous avons administré un questionnaire à nos répondants sur la dernière phase de collecte, cependant, l'échantillon quantitatif était limité. Il aurait été intéressant de diffuser ce questionnaire auprès d'une population plus large d'individus concernés par le sujet. En considérant ces recommandations, il n'est pas impossible qu'une partie des résultats soient influencés par des éléments qui n'ont pas pu être identifiés dans les entretiens ou qui ont pu échapper à notre attention.

Notre étude empirique a été conduite de 2021 à 2023, par conséquent, nous n'avons pas pu systématiquement interroger les mêmes personnes lors des trois collectes. Effectivement, les équipes ont évolué parallèlement aux changements organisationnels, comprenant des départs et le recrutement de nouveaux collaborateurs. Ainsi, nous nous sommes retrouvés avec des collaborateurs interrogés une fois, deux fois ou trois fois.

- **Limites liées à l'échantillon hétérogène**

Notre étude comporte plusieurs limites relatives à la validité externe de nos résultats, s'agissant de la possibilité ainsi que des conditions de généralisation puis de réplication des résultats d'une recherche (Ducker-Godard, Ehlinger et Grenier, 2014 ; Yin, 2018). Conformément aux suggestions de Eisenhardt (1989) ainsi que de Guba et Lincoln (1985), nous avons tenté de diversifier notre échantillon en conduisant une étude de plusieurs cas enchâssés dans l'optique de varier les caractéristiques contextuelles. Nous avons interrogé huit équipes comportant des individus ayant divers caractéristiques (statut, poste, âge, sexe, ancienneté), dans trois organisations différentes. Le nombre de cas étudiés ainsi que la quantité des données inscrites dans un contexte spécifique est une difficulté supplémentaire. De plus, notre étude a été recentrée sur les équipes hybrides françaises relevant des secteurs tertiaires privés, puis elle a été menée dans pendant la crise sanitaire comprenant des périodes de confinements. L'aspect contingent des études empiriques est une évidence difficilement dépassable, mais qui constitue une limite à la généralisation des résultats.

En effet, l'ensemble de ces éléments a pu biaiser les résultats obtenus, et peut éventuellement limiter la portée de nos résultats pour les équipes d'autres secteurs ou domaines d'activités

ayant recours au télétravail, qui sont flexibles et dont les membres sont interdépendants, avec des missions moins routinières. De telles équipes peuvent nécessiter des besoins différents et constituer un environnement plus exigeant pour maintenir ou construire l'identification des salariés. Ainsi, il conviendrait d'étendre cet échantillon à une population d'équipes plus large avec une variété de cultures afin de généraliser davantage les résultats de cette recherche à d'autres contextes. Cela peut revenir à réaliser des enquêtes internationales pour comparer les contextes culturels, juridiques et institutionnels. Nous aurions effectivement pu maintenir les critères de notre étude exploratoire en poursuivant notre collecte de données à la fois auprès d'équipes exclusivement virtuelles et équipes hybrides en vue de réaliser une comparaison entre ces formes d'équipe et les équipes traditionnelles. En outre, il est envisageable d'intégrer à la fois des organisations publiques et privées dans l'objectif de confronter les pratiques de télétravail ainsi que la question de l'identification de leurs membres. Une éventuelle piste de recherche consisterait à poursuivre cette recherche par une étude quantitative destinée à un échantillon encore plus conséquent, notamment pour obtenir une évaluation chiffrée du niveau d'identification des membres d'équipes hybrides.

D'après Chênevert et al. (2023), le télétravail comme l'identification sont des phénomènes sociaux qui ont suscité un intérêt considérable dans la littérature et concernent différentes disciplines. Cela peut être intéressant d'ouvrir une discussion ou un débat entre les chercheurs de diverses disciplines telles que la sociologie, la psychologie, l'anthropologie, la gestion ou encore la psychosociologie quant à l'étude de ces modes de fonctionnement. En croisant les différents niveaux d'inéligibilité, cela fera ressortir la richesse de cette interdisciplinarité.

- **Limites dans l'analyse des données empiriques**

Selon Ducker-Godard, Ehlinger et Grenier (2014), la validité interne s'assure de la pertinence et de la cohérence interne des données résultant de la recherche. Nous avons suivi les recommandations de Yin (2018) en collectant nos données jusqu'à atteindre la saturation empirique, mais également en étant transparents dans la description de l'analyse de nos données. Nos résultats s'appuient sur une analyse qualitative longitudinale par entretiens semi-directifs, et ne sont que le fruit de notre représentation. Malgré notre raisonnement abductif constitué de nombreux allers-retours entre la littérature, le terrain et la présentation de nos résultats devant des chercheurs, plusieurs facteurs peuvent limiter la validité interne de nos résultats. En effet, ils ont pu être influencés par nos propres interprétations puisque nos biais intrinsèques n'ont pu être modérés par d'autres points de vue.

En outre, nous avons interrogé individuellement les membres de l'équipe, de ce fait, seules leurs perceptions individuelles ont été intégrées et analysées. Il est alors possible que la perception que chaque collaborateur a des éléments relatifs au fonctionnement ou à la performance de son équipe, ne correspondent pas exactement à la réalité des phénomènes collectifs et groupaux. Cela renvoie effectivement à la question de la réflexivité relative à la conduite des entretiens, pendant lesquels les répondants peuvent construire leurs discours de manière à faire plaisir au chercheur ou de peur que cela ne soit divulgué par la suite (Yin, 2018).

Enfin, malgré une analyse systématique ainsi qu'une tentative de contrôle de biais de l'enquête, nous avons été limités par notre stratégie de l'étude longitudinale de cas enchâssés. Nous étions contraints de respecter les conditions de la collecte afin de proposer une étude qui se rapprocherait le plus de l'étude longitudinale telle qu'elle est décrite par Chênevert et al. (2023). Nous avons rencontré des obstacles dans l'analyse de nos données du fait de la complexité de notre sujet, qui prend en considération deux niveaux d'analyse : l'individu comme principal niveau, puis le contexte de l'équipe et de l'organisation comme deuxième niveau d'analyse. Cela n'a pas été facile d'identifier l'identité de l'équipe à l'aide du discours qualitatif des individus : il a fallu trouver des solutions originales et plus objectives afin de pouvoir déterminer l'identité de chacune de nos équipes. Enfin, nous avons peiné à trouver une technique adéquate pour traiter nos données longitudinales qui reflètent un processus. Nous avons, de ce fait, mobilisé différents outils complémentaires dans le but d'examiner en profondeur nos entretiens dans l'optique d'être rigoureux dans notre démarche : fiches de synthèse, cartes cognitives, codage manuel et assisté par le logiciel Nvivo puis cartographie processuelle. Toutefois, cela comporte un risque puisque tout ceci a été réalisé par nos propres soins, par conséquent, notre subjectivité a pu influencer la manière dont nous avons priorisé certains codes ou données face à d'autres.

Maintenant que nous avons exposé les différentes limites de notre recherche, nous présenterons les principales contributions qui en découlent (**2**).

2. Contributions de la recherche

Nous nous sommes intéressés au processus d'identification des membres d'équipes hybrides françaises, en mobilisant la TIS et la TCS. À notre connaissance, un nombre limité d'études ont spécifiquement traité de ce sujet de recherche. Par conséquent, les intérêts de ce travail doctoral s'articulent principalement autour des aspects théoriques et méthodologiques.

❖ **Les contributions théoriques**

Notre recherche a permis de mettre en avant quatre principaux résultats propres aux équipes hybrides : les facteurs d'identification (individuels, liés à l'équipe, managériaux et organisationnels qui favorisent l'identification), les foyers d'identification (équipe, service, manager, organisation et petits groupes d'affinités), les profils d'identification dans le temps (fidèles, optimistes, désorientés et détachés) et enfin, de deux étapes supplémentaires du processus d'identification à une équipe, à savoir la proximité et qualité relationnelle perçues. Ces résultats viennent alimenter et compléter la connaissance en management et comportement organisationnel sur trois aspects : le fonctionnement des équipes de travail, le processus d'identification et le rôle du manager. Enfin, nous proposons un modèle de l'influence du télétravail sur le processus d'identification dans les équipes hybrides (**Figure 63**).

❖ **Contributions méthodologiques de la recherche**

L'apport de cette recherche se situe également dans notre design méthodologique. En présentant une méthodologie fondée sur une étude de cas multiples et enchâssés combinée à une étude longitudinale, notre recherche a permis de suivre le processus d'identification dans le temps et de mieux comprendre où s'inscrivent les points d'ancrage de l'identification à l'équipe. En effet, cette méthode est appropriée pour rendre compte d'un processus organisationnel complexe tel que l'identification puisqu'elle permet de mieux saisir la réalité autour de ce phénomène. L'étude de plusieurs cas vise une exploration en profondeur dans une optique de comprendre le déroulement de l'identification dans différents contextes, tout en se concentrant sur les questions transverses. Notre travail a permis de suivre au total huit équipes systématiquement sur les trois phases : (1) deux équipes virtuelles et six équipes avec vingt-quatre personnes interrogées sur la phase exploratoire (octobre 2020 à décembre 2021). (2) Huit équipes hybrides avec trente-et-une personnes interrogées sur la phase de focalisation (janvier à décembre 2022). (3) Huit équipes hybrides avec vingt-neuf personnes interrogées sur la phase de validation (décembre 2022 à septembre 2023). Nous nous sommes intéressés à la fois aux responsables d'équipes et aux salariés dans l'objectif de valoriser les perceptions de chaque acteur de l'équipe. Cette méthodologie nous a permis d'avoir un matériau riche qui nécessite cependant une analyse multiniveau : à l'échelle individuelle, de l'équipe et organisationnelle. Ainsi, nous avons pu comprendre en profondeur nos différents cas ainsi que leur évolution dans des contextes qui leurs sont propres.

3. Recommandations managériales

Le télétravail a bouleversé les habitudes de certains collaborateurs et donc la construction de sens qu'ils avaient de la réalité, contribuant ainsi à une dégradation de leur sentiment d'appartenance. Pour faire face au manque de contact physique, il est nécessaire que les managers développent de nouvelles compétences. En nous appuyant sur nos résultats et nos limites, nous préconisons plusieurs voies d'amélioration. L'objectif étant d'enrichir les recherches existantes sur la question du processus d'identification dans les équipes dispersées par le télétravail. Le recul offert par notre travail de recherche nous a permis de proposer des recommandations managériales pour les praticiens. Le télétravail, comme l'identification, sont importants puisqu'ils sont considérés comme un moyen de fidélisation (Pinsonneault et Boisvert, 2001 ; Lagarde, 2023), de réduction du turnover (Van Dick et al., 2004 ; Vayre, 2019) et garantissent une performance organisationnelle (Ashforth et Schninoff, 2016). Nous proposons cinq principales recommandations sur lesquelles les entreprises peuvent s'appuyer.

- **Transformation de la culture organisationnelle par des politiques de soutien et d'accompagnement du télétravail et de ressources humaines**

Selon le rapport de mars 2021 de l'Institut Sapiens, 27%, soit 6,9 millions d'actifs français, sont éligibles au télétravail et peuvent y recourir sans aménagement de leur poste de travail. À cela, s'ajoutent 2,5 millions d'actifs supplémentaires qui pourraient télétravailler sous conditions d'aménager leur poste, horaires et tâches, portant ainsi le potentiel de télétravail à 36% des actifs. Cette pratique nécessite alors d'être encadrée et accompagnée, notamment au travers d'une formation des responsables d'équipe. Pour prévenir les effets délétères du télétravail documentés tout au long de ce travail (difficultés de motivation, de satisfaction et d'engagement, de l'isolement, de la dégradation des relations sociales et du délitement du sentiment d'appartenance), nous estimons qu'une transformation de la culture organisationnelle est essentielle. L'objectif serait de mettre en place une politique d'entreprise autour du télétravail et développer des dispositifs formels d'accompagnement des pratiques managériales à distance. Les organisations doivent investir dans des politiques de soutien et d'accompagnement de cette pratique puis fixer un rythme équilibré en prévoyant un jour commun en présentiel dans l'objectif de promouvoir le lien social. Concrètement, cela revient à mettre en avant l'équité et la non-discrimination en accordant la liberté à chaque collaborateur de s'engager (ou non) dans ce mode de travail et de considérer la singularité de chacun. Enfin,

il convient de redéfinir les processus d'évaluation de l'efficacité et de la performance au travail tout en agissant sur les perceptions négatives répandues sur les télétravailleurs.

❖ **Construire un esprit d'équipe en dessinant les frontières de l'équipe**

Le fonctionnement en équipe est un élément important pour se sentir appartenir à un collectif. Il convient de s'organiser par groupe restreint et encourager des temps collectifs par petit comité pour donner aux collaborateurs un premier point d'ancrage au sein de l'organisation. En effet, l'effectif du groupe peut impacter non seulement la gestion de l'équipe, mais aussi le sentiment d'appartenance à cette dernière. Pour créer un esprit collectif, il est important que les individus se connaissent bien et qu'ils aient le temps d'échanger les uns avec les autres. Il est donc nécessaire de créer des espaces de discussion et d'échange, d'avoir des supports matériels adéquats, un trombinoscope ou une présentation de chaque membre de l'équipe. En outre, les relations sociales représentent un élément clé pour apprendre à se connaître : elles peuvent se manifester par un lien régulier, comme les réunions organisées au minimum une fois par semaine en ligne ou en face à face. Les questions relatives à l'activité professionnelle et aux difficultés ainsi qu'aux besoins personnels des membres de l'équipe peuvent y être abordées. Ces éléments sont susceptibles d'accentuer l'attachement que les individus auront envers leur équipe.

En vue de développer un esprit d'équipe puis de motiver les collaborateurs, nous recommandons aux responsables d'équipes de mettre un accent sur les défis d'équipes et / ou inter-équipes accompagnés de récompenses. En effet, la visibilité ainsi que la valorisation des résultats chiffrés et des succès de l'équipe ou encore la comparaison avec les résultats d'autres équipes de l'entreprise peut engendrer un sentiment d'appartenance à l'équipe. Par ailleurs, des rituels peuvent être envisagés dans l'objectif de promouvoir des habitudes collectives, puis les chefs d'équipes devraient mettre en lumière les forces de chaque membre de façon équitable. Puis, les managers peuvent proposer des missions communes à leurs collaborateurs puisque les tâches individualisées n'entraînent pas une identification à l'équipe. Cela revient à déterminer des binômes de travail dans l'optique de créer une dynamique collective. Enfin, il conviendrait également de former les équipes sur des thématiques intéressantes dans le cadre de leur environnement professionnel et personnel : par exemple des formations axées sur la confiance en soi, la prise de parole en public ou encore la gestion des conflits, etc.

❖ **Promouvoir les moments d'échange informels et conviviaux**

Les interactions sociales sont affaiblies en télétravail, il importe d'atténuer les effets négatifs qui y sont liés. Pour faciliter la création de liens avec les pairs et un sentiment d'appartenance à l'équipe, les entreprises ainsi que les managers devraient proposer des sorties extra-professionnelles dans la mesure du possible. Au-delà des réunions collectives programmées ou des pause-café virtuelles, il est effectivement important de privilégier des temps de cohésion tout en tenant compte des contraintes personnelles des membres de l'équipe. Cela peut être en interne avec des moments de convivialités (repas ou goûter interculturel) et activités pour fédérer l'équipe telles que les décorations d'événements annuels (noël, halloween), les jeux concours, les sorties et activités de Teambuilding (tournoi ou découverte d'un sport, animation de cohésion d'équipe, ateliers, visite culinaires ou culturelles, sortie loisir, etc.). En passant du temps ensemble, les employés peuvent créer des affinités et être soudés, ce qui peut renforcer leur sentiment d'appartenance, et tout particulièrement au cours d'activités prévues à cet effet.

❖ **Intégration des employés dans les équipes dispersées par le télétravail**

Il est essentiel que les managers s'assurent que les membres de l'équipe puissent connaître les nouveaux collaborateurs. La socialisation de nouvelles recrues peut passer par des rencontres physiques ou au travers des sorties et activités de cohésion de groupe. Puis, il conviendrait d'encourager les nouveaux employés à prendre la parole lors des réunions pour partager leur opinion et poser des questions. Le format hybride ne permettant pas aux équipes de se voir régulièrement, ces nouveaux collaborateurs doivent se rendre visibles aux yeux de leurs collègues pour se faire une place dans l'équipe. En étant proactifs et en montrant leurs intérêts envers ce collectif, ils ne seront pas considérés comme étrangers et cela rassurera l'ensemble de l'équipe. L'objectif est que chacun puisse, de manière générale, avoir une idée des défauts et qualités de ses collègues afin de pouvoir s'y adapter en conséquence. Enfin, l'ensemble de ces éléments accentueront les comportements de citoyenneté organisationnels (entraide, écoute, soutien), amélioreront la communication, nourriront le sentiment d'appartenance des collaborateurs et inciteront les employés à avoir une image positive, voire prestigieuse de l'entreprise. Ils seront alors plus aptes à s'identifier à leur équipe, voire à leur organisation.

❖ **Repenser le rôle du manager**

L'implication des managers est essentielle pour coconstruire des standards de performance avec les collaborateurs en télétravail. De ce fait, une relation de confiance entre ce dernier et les membres de son équipe est primordiale dans ce contexte. Le contrôle devrait plutôt être axé sur

les résultats, de sorte à responsabiliser les employés à distance et éviter de surveiller étroitement leur activité et comportements. Par ailleurs, une réflexion autour des outils appropriés pour développer les pratiques d'un management bienveillant devraient être initiées par les organisations. Cette bienveillance, regroupant la confiance, la transparence, la reconnaissance, le respect ou la coopération, permettra de réduire les éventuels risques du télétravail.

Un management situationnel, plus enrichissant que les styles traditionnels (participatif, délégatif, persuasif) et incluant la situation ainsi que les collaborateurs, est à envisager. Cette gestion peut se calquer sur le style de management e-communicationnel de Ruiller, Dumas et Chédotel (2017) impliquant une coconstruction de l'identité de l'équipe et la communication avec les collaborateurs. En sa qualité de régulateur des relations à distance, le responsable fonde son management sur la qualité de vie au travail, la confiance et le maintien du sentiment de proximité, notamment psychologique. Enfin, il est essentiel que les managers mettent en évidence leur rôle de leader au sein de leurs équipes dans l'objectif d'influencer positivement les ressentis et perceptions de leurs subalternes, c'est-à-dire « l'expérience collaborateur ».

Tableau 49 : Synthèse des recommandations pratiques et managériales

Organisationnelles	Managériales
▪ Politique d'entreprise sur le télétravail ▪ Dispositifs formels d'accompagnement des pratiques managériales à distance. ▪ Redéfinir les processus d'évaluation de l'efficacité et de la performance au travail. ▪ Agir sur les perceptions négatives du télétravail. ▪ Politiques d'accompagnement du télétravail. ▪ Mettre en avant l'équité et la non-discrimination. ▪ Développer une politique d'inclusion et d'intégration des salariés. ▪ Ressources nécessaires à l'organisation des activités de cohésion par équipe. ▪ Financer des formations sur des thématiques valorisantes pour les salariés.	▪ Organisation par groupe restreint. ▪ Favoriser la connaissance mutuelle. ▪ Accompagner l'intégration des nouveaux collaborateurs et leur socialisation. ▪ Valoriser la dimension relationnelle : réunions hebdomadaires. ▪ Déterminer des missions communes. ▪ Rendre visible les chiffres et résultats collectifs. ▪ Proposer des défis collectifs et inter-équipes. ▪ Promouvoir les activités de Teambuilding. ▪ Cultiver une relation de confiance avec l'équipe. ▪ Se positionner en tant que leader en adoptant un management bienveillant et situationnel. ▪ Considérer la qualité de vie au travail et la proximité.

Conclusion générale de la thèse

La crise sanitaire a conduit à faire du télétravail la seule modalité possible d'organisation du travail afin de poursuivre l'activité économique, notamment en situation de confinement, dans les secteurs où le travail peut être réalisé à distance. Comme nous l'avons exposé dans cette présente recherche, le télétravail a permis de répondre aux attentes des salariés et a pu engendrer une satisfaction professionnelle. Cela peut s'expliquer par l'autonomie et la liberté supplémentaires accordées aux télétravailleurs ou encore la possibilité de mieux concilier leurs sphères de vie professionnelle et privée. Du côté des employeurs, cette pratique a permis de réduire les coûts immobiliers en ayant recours aux bureaux partagés et flexibles. Elle a également constitué un levier de réduction de l'absentéisme et a engendré un avantage économique au travers des gains de productivité des télétravailleurs.

Ancré dans le domaine des sciences de gestion, l'objectif global de notre thèse était de comprendre le fonctionnement des équipes dispersées par le télétravail et d'explorer la notion d'identification sociale dans un contexte organisationnel. Nous nous sommes intéressés plus spécifiquement à l'influence du télétravail sur l'identification des collaborateurs dans les équipes hybrides françaises sur trois périodes : présentiel (avant mars 2020), distanciel (mars 2020 à octobre 2021) et hybride (depuis novembre 2021). L'identification est au cœur de nombreux travaux, car elle est à l'origine d'un meilleur fonctionnement de groupe et d'une meilleure performance organisationnelle. Notre objectif consiste alors à répondre à la question suivante : **comment le télétravail influe sur le processus d'identification des collaborateurs à leur équipe ?** Cette problématique se découpe en plusieurs questions de recherche :

- Quels sont les effets du télétravail sur l'identification à l'équipe et l'organisation ?
- Quels facteurs permettent de renforcer l'identification des collaborateurs d'une équipe télétravaillant de manière hybride ?
- Comment le manager peut-il favoriser l'identification à l'équipe ?

❖ Réponses à la problématique et aux questions de recherche

Nos résultats témoignent de l'ambivalence de l'influence du télétravail sur le processus d'identification à l'équipe. La dispersion géographique engendrée par cette pratique a altéré l'identification en éloignant les membres de l'équipe. L'adoption du télétravail s'est accompagnée d'une perte de repères chez certains collaborateurs et a contribué à dissoudre les frontières de l'équipe et à rendre son identité non saillante auprès de certains collaborateurs.

Par conséquent, leur perception de la notion d'équipe ou de la collaboration a évolué, ce qui a induit un déplacement de l'identification vers d'autres foyers que l'équipe. En fonction de sa sensibilité et de la situation, chaque personne s'identifiera à plusieurs cibles de manière séparée ou simultanée : le service de rattachement, le manager, l'entreprise et le petit groupe d'affinité. Le télétravail a également affecté le parcours d'identification des membres de l'équipe sur les trois périodes étudiées, nous conduisant à confirmer que l'identification est une notion dynamique qui peut évoluer selon le contexte dans lequel les individus se trouvent. Enfin, les événements liés à l'activité de l'entreprise sur ces périodes de changement organisationnel ont altéré le niveau d'identification chez certains collaborateurs.

De nombreux facteurs permettent de renforcer l'identification au sein des équipes hybrides. Les comportements collaboratifs et de citoyenneté organisationnelle sont essentiels pour l'identification. Par ailleurs, les caractéristiques de l'équipe sont importantes dans le renforcement de l'identification. Le sentiment de partage apparu suite au télétravail et reposant sur des expériences vécues de manière collective, a entraîné un rapprochement sur les plans psychologiques, relationnels et émotionnels. Cette proximité, prioritairement axée sur le relationnel, ainsi que le charisme du manager (personnalité, comportement et actions) conduit au renforcement de l'identification des individus à leur collectif de travail. En effet, le manager joue un rôle important au travers de ses pratiques visant à créer du lien au sein de l'équipe et à promouvoir la cohésion de groupe ainsi que la convivialité. De plus, la considération qu'il porte à ses collaborateurs (confiance, autonomie, responsabilisation) et à leur bien-être peut susciter un attachement envers l'équipe et le renforcer à travers le temps. En donnant des missions complémentaires pour encourager ses subalternes à se surpasser et monter en compétences sur cette période, il a accentué le sentiment d'appartenance au collectif au travers d'une reconnaissance profonde. En outre, la valorisation professionnelle et humaine des collaborateurs par l'organisation apparaît comme un élément positif pour s'identifier à son équipe. Enfin, les valeurs et la culture organisationnelle peuvent susciter de l'admiration auprès des membres de l'équipe qui y verront un reflet ou une projection de leur identité personnelle.

L'ensemble de ces éléments nous ont permis de comprendre que les situations de départ relatives à l'organisation, la communication et les relations au sein des équipes jouent un rôle déterminant dans la construction de l'identification. Par ailleurs, nous sommes arrivés à la conclusion que pour favoriser, maintenir et renforcer le processus d'identification des collaborateurs à leur équipe, il est essentiel de prendre en considération plusieurs facteurs d'ordres individuels, collectifs, managériaux ou organisationnels. Ces facteurs peuvent être des

points d'alerte et de vigilance ou inversement des promoteurs de l'identification qu'il conviendrait d'adopter. En outre, nous avons décelé deux étapes supplémentaires pour s'identifier dans une équipe hybride : la proximité et la qualité relationnelle perçues. Ces résultats ont permis de compléter et d'enrichir le modèle du processus d'identification à l'équipe de Huettermann, Doering et Boerner (2017). Notre recherche nous a permis de comprendre que le sentiment de proximité et la qualité relationnelle étaient centrales dans la collaboration et l'identification au sein des équipes recourant au télétravail.

❖ **Ouverture et pistes de recherche sur le bien-être et l'inclusion en télétravail**

Ces résultats montrent l'importance d'aller au plus près du terrain afin de comprendre que les modes de gestion ne sont pas universels, mais comprennent des spécificités en fonction du contexte dans lequel ils évoluent. Par ailleurs, ce travail ouvre des pistes pour de futures recherches sur des thématiques importantes dans un environnement organisationnel. Tout d'abord, notre travail propose des perspectives sur comment recréer des collectifs de travail avec l'hybridation, mais aussi comment étudier différentes modalités relatives au fonctionnement des équipes.

Les avantages et inconvénients du télétravail ont des incidences sur le bien-être au travail. Abord de Chatillon et Richard (2015) ont proposé le modèle SLAC (Sens du travail, Lien social, Activité et Confort), expliquant les conditions d'émergence du bien-être en milieu professionnel. Le sens et l'activité sont des facteurs intrinsèques et subjectifs, tandis que le lien social et le confort représentent des facteurs d'hygiène et objectifs (Abord de Chatillon, Richard et Rossano, 2019). Notre recherche a démontré que le lien social et le sentiment d'appartenance pouvaient être affectés en situation de télétravail en raison de l'isolement, de la perte de repères ainsi que de l'éclatement des collectifs de travail. Ainsi, s'intéresser à la question du bien-être en télétravail en mobilisant ces composantes du SLAC, constitue une éventuelle perspective de recherche. Considéré comme un levier managérial, ce modèle permettra d'apporter des réponses sur la création d'une qualité de vie au travail par la promotion de conditions favorables à la santé des collaborateurs.

Enfin, des perspectives relatives à l'apport du télétravail dans d'autres contextes, notamment en mettant l'accent sur l'inclusion comme un enjeu important. Avec la diversité croissante dans les milieux professionnels, les organisations sont de plus en plus conscientes de l'importance de créer des environnements inclusifs (Nishii et Rich, 2014). En effet, l'inclusion dans le milieu professionnel a fait l'objet d'une attention croissante dans la littérature (Ferdman et Deane,

2014 ; Mor Barak, 2005). Et ce, dans l'objectif de favoriser la reconnaissance des personnes en situation de handicap dans les différentes sphères sociales (Bonneveux, Hulin et Ventolini, 2020) et d'améliorer l'expérience des employés dont l'appartenance à des catégories d'identité sociale particulières augmente le risque de discrimination : par exemple les immigrants (Ponzoni, Ghorashi et Van der Raad, 2017), les handicapés (Folguera, 2014 ; Kulkarni, Boehm et Basu, 2016), les employés transgenres (Ozturk et Tatli, 2016). Face aux discriminations bien réelles du monde du travail, la mobilisation de l'inclusion permet de penser autrement l'accès à l'emploi et l'évolution professionnelle, dans une perspective de dynamisme et d'innovation des différents acteurs. Cela nous interpelle sur la place du télétravail et des équipes hybrides dans le développement d'un environnement inclusif. Aussi, cette inclusion a-t-elle une influence sur l'identification des individus à leur collectif de travail ? Comment mieux accompagner les personnes souffrant de handicap visible ou invisible à se sentir appartenir à leur équipe, voire à leur organisation de travail ? Comment inclure et manager des profils neuro atypiques en télétravail ? En quoi les pratiques GRH peuvent faciliter l'inclusion à distance ?

Conclusion personnelle de la thèse

Notre recherche doctorale dévoile la valeur immense qu'apporte l'expérience de terrain en bien des aspects. Le travail de thèse est un long parcours exigeant, semé d'égarements et de défis, mais qui permet de grandir intellectuellement, dans la connaissance de soi et l'ouverture aux autres. En l'espace de 3 ans, cette thèse m'a apporté une expérience inestimable, une aventure sur le plan personnel tout autant qu'un épanouissement professionnel. Je ressens un sentiment d'accomplissement et une certaine fierté d'avoir réalisé un travail si conséquent, qui m'a permis d'approfondir un sujet qui avait du sens et de l'importance pour moi au cours d'une expérience qui a été réellement formatrice.

Au-delà du travail enrichissant, cette expérience m'a permis de découvrir un univers et de tisser des liens significatifs avec de nombreuses personnes. La thèse n'est pas seulement un accomplissement académique, mais un véritable voyage personnel comme professionnel marquant. Elle m'a enseigné la persévérance, la rigueur, l'intelligence, et a renforcé mon engagement envers ma passion pour la recherche, élargi les perspectives et mes conceptions.

Je ne peux que conclure sur l'immense gratitude que je ressens d'avoir eu l'opportunité de vivre cette expérience qui m'a tant apporté : Merci.

Références bibliographiques

Abord de Chatillon, E., & Richard, D. (2015). Du sens, du lien, de l'activité et de confort (SLAC). Proposition pour une modélisation des conditions du bien-être au travail par le SLAC. *Revue française de gestion, 249*(4), 53-71. https://doi.org/10.3166/RFG.249.53-71

Abord de Chatillon, E., Richard, D., & Rossano, M. (2019). Une analyse de la situation de cent organisations publiques. *Communication au Congrès annuel de l'AGRH*. https://mansat.chaires-iae-grenoble.fr/activites/documents-generaux/dans-quelle-mesure-les-pratiques-de-qualite-de-vie-au-travail-developpent-elles-le-bien-etre-au-travail--815584.kjsp

Abord de Chatillon, E., Laborie, C., Richard, D., & Valette, A. (2020). Quelles conditions de travail et d'exercice du management en télétravail confiné ? Résultats de l'enquête réalisée en avril et mai 2020. *Rapport de recherche de la Chaire Management et Santé au Travail*, INP Grenoble IAE, CERAG, Université Grenoble Alpes, 11 mai 2020. https://mansat.chaires-iae-grenoble.fr/actualites/quelles-conditions-de-travail-et-d-exercice-du-management-en-teletravail-confine--681409.kjsp

Accord National Interprofessionnel (2020, novembre) https://www.legifrance.gouv.fr/conv_coll/id/KALITEXT000043562007

Agnoletti, M.-F. (2019). Dynamique des groupes au travail et relations interpersonnelles. In *Psychologie du Travail et des Organisations : 110 notions clés: Vol. 2e éd.* (p. 162-165). Dunod. https://doi.org/10.3917/dunod.valle.2019.01.0162

Aguilera, A., Lethiais, V., Rallet, A., & Proulhac, L. (2016). Le télétravail, un objet sans désir ? *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, *Février* (1), 245-266. https://doi.org/10.3917/reru.161.0245

Ajzen, M., & Taskin, L. (2021). The re-regulation of working communities and relationships in the context of flexwork : A spacing identity approach. *Information and Organization*, *31*(4), 100364. https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2021.100364

Alev, S. (2021). The Relationship between Organizational Justice, Professional Motivation and Organizational Identification: A Study on Teachers. *Educational Policy Analysis and Strategic Research, 16*(4), 127-139.

Allard-Poesi, F. (2012). Avant-propos. In *Management d'équipe : Vol. 3e éd.* (p. 6-7). Dunod. https://www.cairn.info/management-d-equipe--9782100567362-p-6.htm

Allard-Poesi, F. (2019). Chapitre 2. Des méthodes qualitatives dans la recherche en management. Voies principales, tournants et nouveaux itinéraires. In *Recherche qualitative en sciences sociales* (p. 25-44). EMS Editions. https://doi.org/10.3917/ems.mori.2019.01.0025

Allard-Poesi, F., & Perret, V. (2014). Chapitre 1. Fondements épistémologiques de la recherche. In *Méthodes de recherche en management : Vol. 4e éd.* (p. 14-46). Dunod. https://doi.org/10.3917/dunod.thiet.2014.01.0014

Allard-Poesi, F., & Marechal, G. (2014). Chapitre 2. Construction de l'objet de la recherche. In *Méthodes de recherche en management : Vol. 4e éd.* (p. 47-75). Dunod. https://doi.org/10.3917/dunod.thiet.2014.01.0047

Allen, V. L., Wilder, D. A., & Atkinson, M. L. (1983). Multiple group membership and social identity. T. R. Sarbin, K. E. Scheibe, eds. *Studies in Social Identity*. Praeger, New York, 92-115.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, *49*(3), 252-276. https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043

Anadón, M., & Guillemette, F. (s. d.). *La recherche qualitative est-elle nécessairement inductive?*

Analyse des données qualitatives—Matthew B. Miles , Michael A.... - Librairie Eyrolles. (s. d.). Consulté 27 août 2023, à l'adresse https://www.eyrolles.com/Entreprise/Livre/analyse-des-donnees-qualitatives-9782744500909/

Ancona, D., Bresman, H., & Mortensen, M. (2021). Shifting Team Research after COVID-19 : Evolutionary and Revolutionary Change. *Journal of Management Studies*, *58*(1), 289-293. https://doi.org/10.1111/joms.12651

Andreu, S., Conceiçao, P., Eteve, Y., Fabre, M, Fleury, D., Rocher, T., Rue, G., Vourc'h, R., & DEPP-B2. (2022, janvier). *Confinement et fermeture des écoles au printemps 2020 : le vécu des familles d'enfants scolarisés en CP et CE1* [Note d'information 22.03]. Direction de l'Évaluation, de la Prospective et de la Performance. https://www.education.gouv.fr/confinement-et-fermeture-des-ecoles-au-printemps-2020-le-vecu-des-familles-d-enfants-scolarises-en-327017

Andreu, A., & Montjotin, P. (2022, octobre). *Comment les nouvelles organisations du travail transforment l'entreprise : Pour un travail hybride socialement responsable*. Terra Nova : think tank progressiste indépendant. https://tnova.fr/economie-social/entreprises-travail-emploi/comment-les-nouvelles-organisations-du-travail-transforment-lentreprise-pour-un-travail-hybride-socialement-responsable/

Angot, J., & Milano, P. (2005). Comment lier concepts et données. *Recherche en soins infirmiers*, *80*(1), 12-27. https://doi.org/10.3917/rsi.080.0012

Annosi, M. C., Foss, N., Brunetta, F., & Magnusson, M. (2017). The Interaction of Control Systems and Stakeholder Networks in Shaping the Identities of Self-Managed Teams. *Organization Studies*, *38*(5), 619-645. https://doi.org/10.1177/0170840616679454

Aram, J. D., & Morgan, C. P. (1976). The Role of Project Team Collaboration in R&D Performance. *Management Science*, *22*(10), 1127-1137. https://doi.org/10.1287/mnsc.22.10.1127

Arnoux-Nicolas, C. (2022). Le télétravail transforme-t-il le sens du travail ? *Le Journal des psychologues*, *399*(7), 16-20. https://doi.org/10.3917/jdp.399.0016

Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, *34*(3), 325-374. https://doi.org/10.1177/0149206308316059

Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *The Academy of Management Review*, *25*(3), 472-491. https://doi.org/10.2307/259305

Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *The Academy of Management Review*, *14*(1), 20-39. https://doi.org/10.2307/258189

Ashforth, B. E., & Schinoff, B. S. (2016). Identity under construction: How individuals come to define themselves in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *3*, 111-137. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062322

Ashforth, B., & Johnson, S. (2001). *Which hat to wear? The relative salience of multiple identities in organizational contexts* (p. 31-48).

Aubé, C., & Rousseau, V. (2005). Team Goal Commitment and Team Effectiveness : The Role of Task Interdependence and Supportive Behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, *9*(3), 189-204. https://doi.org/10.1037/1089-2699.9.3.189

Aubé, C., & Rousseau, V. (2009). Des équipes de travail efficaces. Ce qu'il faut faire et ne pas faire. *Gestion*, *34*(2), 60-67. https://doi.org/10.3917/riges.342.0060

Autissier, D., Peretti, J. M., & Besseyre des Horts, C. H. (2021). Travail & organisation hybride. *Organiser le travail et manager en mode présentiel/distanciel*, Paris, MA éditions.https://www.eyrolles.com/Entreprise/Livre/travail-and-organisation-hybride-9782822407441/

Azadegan, A., & Kolfschoten, G. (2014). An assessment framework for practicing facilitator. *Group decision and negotiation*, 23(5), 1013-1045. https://ideas.repec.org/a/spr/grdene/v23y2014i5d10.1007_s10726-012-9332-4.html

Baert, S., Lippens, L., Moens, E., Sterkens, P., & Weytjens, J. (2020). The COVID-19 crisis and telework: A research survey on experiences, expectations and hopes. *GLO Discussion Paper Series*, 532. https://ideas.repec.org//p/zbw/glodps/532.html

Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: Findings, new directions and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, *23*(SpecIssue), 383-400. https://doi.org/10.1002/job.144

Balmer, J. M. T., & Greyser, S. A. (2003). *Revealing the Corporation: Perspectives on Identity, Image, Reputation, Corporate Branding, and Corporate-level Marketing: an Anthology*. Psychology Press.

Bankins, S., & Waterhouse, J. (2019). Organizational Identity, Image, and Reputation: Examining the Influence on Perceptions of Employer Attractiveness in Public Sector Organizations. *International Journal of Public Administration*, *42*(3), 218-229. https://doi.org/10.1080/01900692.2018.1423572

Bardin, L. (2001). *L'analyse de contenu*. Presses univ. de France.

Barlatier, P.-J. (2018). Chapitre 7. Les études de cas. In *Les méthodes de recherche du DBA* (p. 126-139). EMS Editions. https://doi.org/10.3917/ems.cheva.2018.01.0126

Barlow, J. (2021). La gestion post-pandémique : Le télétravail recadré. *Gestion*, *46*(4), 54-59. https://doi.org/10.3917/riges.464.0054

Barnard, C. I. (1938). *Functions of the Executive* (30th ed. édition). Harvard University Press.

Baruch, Y. (2001). The status of research on teleworking and an agenda for future research. *International Journal of Management Reviews*, *3*(2), 113-129. https://doi.org/10.1111/1468-2370.00058

Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, *18*(3), 19-31. https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*.

Batarseh, F. S., Usher, J. M., & Daspit, J. J. (2017). Collaboration Capability In Virtual Teams: Examining The Influence On Diversity And Innovation. *International Journal of Innovation Management (Ijim)*, *21*(04), 1-29.

Baumard, P., Donada, C., Ibert, J., & Xuereb, J.-M. (2014). Chapitre 9. La collecte des données et la gestion de leurs sources. In *Méthodes de recherche en management : Vol. 4e éd.* (p. 261-296). Dunod. https://doi.org/10.3917/dunod.thiet.2014.01.0261

Beaudin, G., & Savoie, A. (1995). *L'efficacité des équipes de travail : Définition, composantes et mesures*. https://www.semanticscholar.org/paper/L%27efficacit%C3%A9-des-%C3%A9quipes-de-travail%3A-d%C3%A9finition%2C-et-Beaudin-Savoie/f30e94da28a6fdfe675e1b53aa443520a82484b1

Beersma, B., Hollenbeck, J. R., Humphrey, S. E., Moon, H., Conlon, D. E. et Ilgen, D. R. (2003). Cooperation, competition, and team performance: Toward a contingency approach. *Academy of Management Journal*, 46, 572-590.

Belbin, R. (2011). Management teams: why they succeed or fail. *Human Resource Management International Digest*, *19*(3), 25-38.

Bell, B. S., & Kozlowski, S. J. (2002). A typology of virtual teams: Implications for effective leadership. *Group & Organization Management*, *27*(1), 14-49. https://doi.org/10.1177/1059601102027001003

Belzunegui-Eraso, A., & Erro-Garcés, A. (2020). Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis. *Sustainability* 12, no. 9: 3662. https://doi.org/10.3390/su12093662

Ben Letaifa, S., & Goglio-Primard, K. (2016). How does institutional context shape entrepreneurship conceptualizations? *Journal of Business Research*, *69*(11), 5128-5134. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.092

Benedetto-Meyer, M. (2017). Des outils numériques en quête d'inscription organisationnelle. Le cas d'une plateforme interne de compétences dans une entité de recherche & innovation. *Réseaux*, *205*(5), 203-233. https://doi.org/10.3917/res.205.0203

Benedetto-Meyer, M., & Boboc, A. (2017). Les usages des outils collaboratifs : Quel rôle de l'encadrement de proximité ? *Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail* (Anact). https://www.anact.fr/les-usages-des-outils-collaboratifs-quel-role-de-lencadrement-de-proximite

Benedetto-Meyer, M., & Boboc, A. (2021). *Sociologie du numérique au travail*, Paris, Armand Colin.

Benedetto-Meyer, M. (2023a). Les outils de travail collaboratifs, révélateurs et amplificateurs des tensions dans le travail des cadres. *Socio-anthropologie*, *47*, 47. https://doi.org/10.4000/socio-anthropologie.13226

Benedetto-Meyer, M. (2023b). Que deviennent les collectifs en télétravail ? Une analyse par l'usage des outils collaboratifs. *SociologieS*. https://doi.org/10.4000/sociologies.20615

Bénet, N., & Ventolini, S. (2019). L'identification organisationnelle au sein des banques coopératives. Quels facteurs dans la construction de sens des collaborateurs ? *Revue française de gestion*, *280*(3), 9-27. https://doi.org/10.3166/rfg.2019.00318

Benkhoff, B. (1997) Ignoring Commitment Is Costly: New Approaches to Establish the Missing Link between Commitment and Performance. Human Relations, 26, 701-726. http://dx.doi.org/10.1177/001872679705000604

Bentley, T. A., Teo, S. T. T., McLeod, L., Tan, F., Bosua, R., & Gloet, M. (2016). The role of organisational support in teleworker wellbeing: A socio-technical systems approach. *Applied Ergonomics*, *52*, 207-215. https://doi.org/10.1016/j.apergo.2015.07.019

Berry, G. R. (2011). Enhancing Effectiveness on Virtual Teams: Understanding Why Traditional Team Skills Are Insufficient. *The Journal of Business Communication (1973)*, *48*(2), 186-206. https://doi.org/10.1177/0021943610397270

Bertaux, D. (1981). Biography and society: The life history approach in the social sciences, *Beverly Hills, Sage*.

Bertereau, C., Marbot, E., & Chaudat, P. (2019). Positionnement épistémologique et orientation de la recherche : Un focus sur l'étude des stéréotypes. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, *34*, 8(1), 51-66. https://doi.org/10.3917/rimhe.034.0051

Cattelin, S. (2004). L'abduction : une pratique de la découverte scientifique et littéraire. *Hermès La revue*, vol. 2, no 39, p. 178-185.

Bertereau, C., Marbot, E., & Chaudat, P. (2019). Positionnement épistémologique et orientation de la recherche : Un focus sur l'étude des stéréotypes. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, *34*, *8*(1), 51-66. https://doi.org/10.3917/rimhe.034.0051

Berthet, M., Canévet, M., & et Gay, F. (2021). *Évolution des modes de travail, défis managériaux : comment accompagner entreprises et travailleurs ?* Rapport d'information n°759 du Sénat.

Beton, L. & Bertolucci, M. (2020). Dynamique de déconstruction de la compétence collective : Le cas d'une équipe en centre d'accueil pour demandeurs d'asile (CADA). *Revue française de gestion*, 290, 85-106. https://www-cairn-info.proxy.scd.univ-tours.fr/revue--2020-5-page-85.htm.

Bezrukova, K., Jehn, K. A., Zanutto, E. L., & Thatcher, S. M. B. (2009). Do workgroup faultlines help or hurt? A moderated model of faultlines, team identification, and group performance. *Organization Science*, *20*(1), 35-50. https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0379

Bhaskar, R. (2008). *A realist theory of science*: Routledge. London.

Biron, M., & van Veldhoven, M. (2016). When control becomes a liability rather than an asset : Comparing home and office days among part-time teleworkers. *Journal of Organizational Behavior*, *37*(8), 1317-1337. https://doi.org/10.1002/job.2106

Bjørn, P., & Ngwenyama, O. (2009). Virtual team collaboration : Building shared meaning, resolving breakdowns and creating translucence. *Information Systems Journal*, *19*(3), 227-253. https://doi.org/10.1111/j.1365-2575.2007.00281.x

Blanc, A., Drucker-Godard, C., & Ehlinger, S. (2014). Chapitre 17. Exploitation des données textuelles. In *Méthodes de recherche en management: Vol. 4e éd.* (p. 551-573). Dunod. https://doi.org/10.3917/dunod.thiet.2014.01.0551

Blomqvist, K., & Levy, J. (2006). Collaboration capability " a focal concept in knowledge creation and collaborative innovation in networks. *International Journal of Management Concepts and Philosophy*, *2*(1), 31-48.

Bobillier Chaumon, M-E. (2021). *Digital Transformations in the Challenge of Activity and Work: Understanding and Supporting Technological Changes.* Oxford, John Wiley & Sons.https://www.wiley.com/en-gb/Digital+Transformations+in+the+Challenge+of+Activity+and+Work%3A+Understanding+and+Supporting+Technological+Changes-p-9781119808305

Boboc, A., Dhaleine, L., & Mallard, A. (2007). Travailler, se deplacer et communiquer : Premiers resultats d'enquête. *Réseaux*, *140*(1), 133-158.

Boboc, A., Gire, F., Rosanvallon, J., & Rosanvallon, J. (2015). Les réseaux sociaux numériques. Vers un renouveau de la communication dans les entreprises ? *Sociologies pratiques*, *30*(1), 19-32. https://doi.org/10.3917/sopr.030.0019

Boell, S. K., Cecez-Kecmanovic, D., & Campbell, J. (2016). Telework paradoxes and practices: The importance of the nature of work. *New Technology, Work and Employment*, *31*(2), 114-131. https://doi.org/10.1111/ntwe.12063

Bolstad, C. A., & Endsley, M. R. (2003). Tools for Supporting Team Collaboration. *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting*, *47*(3), 374-378. https://doi.org/10.1177/154193120304700326

Bonneveux, É., Hulin, A. & Ventolini, S. (2020). Éditorial – Pour une approche inclusive de la GRH. *@GRH*, 37, 9-12.

Boroş, S. (2008). Organizational identification: Theoretical and empirical analyses of competing conceptualizations. *Cogniţie Creier Comportament*, *12*(1), 1-27.

Bosua, R., Gloet, M., Kurnia, S., Mendoza, A., & Yong, J. (2013). Telework, productivity and wellbeing: An Australian perspective. *Telecommunications Journal of Australia*, *63*. https://doi.org/10.7790/tja.v63i1.390

Bouchard, M. S.-C., & Saint-Charles, J. (2018). La communication et le succès des équipes interdisciplinaires. *Communiquer. Revue de communication sociale et publique*, 23, 23. https://doi.org/10.4000/communiquer.2917

Boughzala, I., & de Vreede, G.-J. (2015). Evaluating Team Collaboration Quality: The Development and Field Application of a Collaboration Maturity Model. *Journal of Management Information Systems*, *32*(3), 129-157. https://doi.org/10.1080/07421222.2015.1095042

Boulay-Espéronnier, C., Cukierman, C., & Sautarel, S. (2021). *8 questions sur l'avenir du télétravail, vers une révolution du travail à distance ?* Rapport d'information n°89 du Sénat. https://www.senat.fr/rap/r21-089/r21-089.html

Bournois, F., Livian, Y. F., & Thomas, J. (1993). Les nouvelles perspectives de la recherche. *Brabet J., Repenser la Gestion des Ressources Humaines, Paris : Economica*, 213-248.

Bouton, C. (2018). À la recherche de l'espace. Hyperconnexion, rapprochement et dé-localisation. In *@ la recherche du temps* (p. 151-165). Érès. https://doi.org/10.3917/eres.auber.2018.01.0151

Bouvard, P. (2023). *Le travail à distance*. Fonctions de l'entreprise, Dunod. https://www.dunod.com/entreprise-et-economie/travail-distance-teletravail-et-nomadisme-leviers-transformation-entreprises

Bouyzem, M., & Meriouh, Y. A. (2017). La recherche en sciences de gestion : étapes, paradigmes épistémologiques et justification de la connaissance. *Revue Économie, Gestion et Société*, *14*, 14. https://doi.org/10.48382/IMIST.PRSM/regs-v0i14.10736

Brabet, J. (1988). Faut-il encore parler d'approche qualitative et d'approche quantitative ? *Recherche et Applications En Marketing (French Edition)*, *3*(1), 75-89. https://doi.org/10.1177/076737018800300105

Brasseur, S. (2013). *Étude du fonctionnement des compétences émotionnelles chez les jeunes à haut potentiel intellectuel* [UCL - Université Catholique de Louvain]. https://dial.uclouvain.be/pr/boreal/object/boreal:130229

Braun, F., & Avital, M. (2007). Good Project Management Practices Drive More Than Project Success: Learning, Knowledge Sharing and Job Satisfaction in IT Project Teams. *AMCIS 2007 Proceedings*. https://aisel.aisnet.org/amcis2007/297

Breton, T. (1994). Le Télétravail en France, Rapport au Ministre de l'Intérieur et de l'Aménagement du Territoire et au Ministre des Entreprises. *La Documentation Française*.

Brewer, M. B. (1991). The social self: On being the same and different at the same time. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *17*(5), 475-482. https://doi.org/10.1177/0146167291175001

Brewer, M. B., & Gardner, W. (1996). Who is this « We »? Levels of collective identity and self-representations. *Journal of Personality and Social Psychology*, *71*(1), 83-93. https://doi.org/10.1037/0022-3514.71.1.83

Brown, A. D. (2015). Identities and Identity Work in Organizations. *International Journal of Management Reviews*, *17*(1), 20-40. https://doi.org/10.1111/ijmr.12035

Brown, A. D., Stacey, P., & Nandhakumar, J. (2008). Making sense of sensemaking narratives. *Human relations*, 61(8), 1035-1062. https://doi-org.proxy.scd.univ-tours.fr/10.1177/0018726708094857

Brulhart, F., Favoreu, C., & Loufrani-Fedida, S. (2019). L'influence de la compétence collective sur la performance d'équipe : Analyse du rôle modérateur du leadership partagé et du coaching. *Management international / International Management / Gestiòn Internacional*, *23*(4), 149-164. https://doi.org/10.7202/1066076ar

Brunelle, É. (2009). E-leadership. L'art de gérer les distances psychologiques. *Gestion*, *34*(2), 10-20. https://doi.org/10.3917/riges.342.0010

Brunelle, E. (2010). Télétravail et leadership : Déterminants des pratiques efficaces de direction. *Management international / Gestiòn Internacional / International Management*, *14*(4), 23-35. https://doi.org/10.7202/044657ar

Burke, P. J., & Reitzes, D. C. (1991). An identity theory approach to commitment. *Social Psychology Quarterly*, *54*(3), 239-251. https://doi.org/10.2307/2786653

Byrne, D. E. (1971). The attraction paradigm (Vol. 11). Academic Pr. Kearney, E., & Gebert, D. (2009). *Managing diversity and enhancing team outcomes: the promise of transformational leadership. Journal of Applied Psychology*, 94(1), 77-89. http://archive.org/details/attractionparadi0000byrn

Cahier, M. L., & Canivenc, S. (2021). Le travail à distance dessine-t-il le futur du travail ? (Vol. 35). Presses des Mines. https://www.pressesdesmines.com/produit/le-travail-a-distance-dessine-t-il-le-futur-du-travail/

Campion, M. A., Medsker, G. J., & Higgs, A. C. (1993). Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups. *Personnel Psychology*, *46*(4), 823-850. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb01571.x

Carbonell, P., & Rodriguez Escudero, A. I. (2023). Understanding the effect of boundary spanning activities on team identification in new product development teams. *BRQ Business Research Quarterly*, 23409444231166716. https://doi.org/10.1177/23409444231166717

Caris, R. (2019). Faire équipe : Une question de coordination ? *VST - Vie sociale et traitements*, *144*(4), 54-58. https://doi.org/10.3917/vst.144.0054

Carmeli, A., & Shteigman, A. (2010). Top management team behavioral integration in small-sized firms: A social identity perspective. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 14(4), 318–331. https://doi.org/10.1037/a0018254

Carmeli, A., Gilat, G., & Waldman, D. (2007). The Role of Perceived Organizational Performance in Organizational Identification, Adjustment and Job Performance. *Journal of Management Studies*, *44*, 972-992. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00691.x

Chai, D., & Park, S. (2022). The increased use of virtual teams during the Covid-19 pandemic: Implications for psychological well-being. *Human Resource Development International*, *25*, 199-218. https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2047250

Chamakiotis, P., Panteli, N., & Davison, R. M. (2021). Reimagining e-leadership for reconfigured virtual teams due to Covid-19. *International Journal of Information Management*, *60*, 102381. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102381

Chan, S. C., Huang, X. U., Snape, E. D., & Lam, C. K. (2013). The Janus face of paternalistic leaders: Authoritarianism, benevolence, subordinates' organization-based self-esteem, and performance. *Journal of Organizational Behavior*, *34*(1), 108-128.

Chang, H.-T., Lin, C.-C., Chen, C.-H., & Ho, Y.-H. (2017). Explicit and implicit team coordination: Development of a multidimensional scale. *Social Behavior and Personality*, *45*(6), 915-930. https://doi.org/10.2224/sbp.5893

Charmillot, M., & Seferdjeli, L. (2002). Démarches compréhensives : La place du terrain dans la construction de l'objet. In *Expliquer et comprendre en sciences de l'éducation* (p. 187-203). De Boeck Supérieur. https://doi.org/10.3917/dbu.saada.2002.01.0187

Charreire-Petit, S., & Durieux, F. (2014). Chapitre 3. Explorer et tester : Les deux voies de la recherche. In *Méthodes de recherche en management : Vol. 4e éd.* (p. 76-104). Dunod. https://doi.org/10.3917/dunod.thiet.2014.01.0076

Chatelin, C. (2005). Epistémologie et Méthodologie en Sciences de Gestion : Réflexion sur l'étude de cas. *Working Papers*, 2005-1. https://ideas.repec.org//p/log/wpaper/2005-1.html

Chatman, J. A., Bell, N. E., & Staw, B. M. (1986). The man- aged thought: The role of self-justification and impression management in organizational settings. In H. P. Sims, Jr., D. A. Gioia & Associates (Eds.), *The thinking organization: Dynamics of organizational social cognition* (pp. 191-214). San Francisco: Jossey-Bass

Chauchat, H., & Durand-Delvigne, A. (1999). *De l'identité du sujet au lien social : L'étude des processus identitaires.* Presses Universitaires de France. https://gallica.bnf.fr/ark:/12148/bpt6k4814192t

Chédotel, F. (2004). Avoir le sentiment de faire partie d'une équipe : De l'identification à la coopération. *M@n@gement*, *7*(3), 161-193. https://doi.org/10.3917/mana.073.0161

Chédotel, F. (2004a). L'ambivalence de l'identification organisationnelle : revue de littérature et pistes de recherche. *Management & Avenir*, 1, 59-75. https://doi-org.proxy.scd.univ-tours.fr/10.3917/mav.001.0059

Chênevert, D., Fournier, P. L., Menvielle, L., Bruneau, J., Jutras-Aswad, D., & Bissonnette, A. (2022). Lockdowns and Telework: Psychological and Work-Related Consequences. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, *77*(1).

Chênevert, D., Giauque, D., Abord de Chatillon, E., Delobbe, N., & Vayre, É. (2023). Du télétravail à l'hybridité : Une nouvelle manière de penser la gestion de nos organisations ? *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, *XXIX*(77), 5 −22. https://doi.org/10.54695/rips2.077.0005

Cheng, X., Yin, G., Azadegan, A., & Kolfschoten, G. (2016). Trust Evolvement in Hybrid Team Collaboration : A Longitudinal Case Study. *Group Decision and Negotiation*, *25*(2), 267-288. https://doi.org/10.1007/s10726-015-9442-x

Cherkaoui, A., & Haouata, S. (2016). Éléments de Réflexion sur les Positionnements Épistémologiques et Méthodologiques en Sciences de Gestion . *Revue Interdisciplinaire*, *1(2)*, 2. https://revues.imist.ma/index.php/Revue-Interdisciplinaire/article/view/6234

Chevrier, S. (2012). Peut-on faire virtuellement équipe ?Le cas des équipes internationales de projet. *Nouvelle revue de psychosociologie*, *14*(2), 35 −50. https://doi.org/10.3917/nrp.014.0035

Chidambaram, L., & Bostrom, R. (1997). Group development (I): A review and synthesis of development models. *Group decision and negotiation*, *6*, 159-187. https://doi.org/10.1023/A:1008603328241

Clark, H. H., & Brennan, S. E. (1991). Grounding in communication. In *Perspectives on socially shared cognition* (p. 127-149). American Psychological Association. https://doi.org/10.1037/10096-006

Cléach, O., & Metzger, J.-L. (2004). Le télétravail des cadres : Entre suractivité et apprentissage de nouvelles temporalités. *Sociologie du Travail*, *46*(n° 4), 433. https://doi.org/10.1016/j.soctra.2004.09.001

Clergeau, C., & Pihel, L. (2010). Management à distance et santé au travail : Quels sont les impacts de l'éloignement et de la méconnaissance du travail réel ? *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, *102*(4), 4-13. https://doi.org/10.3917/geco.102.0004

Coenen, M., & Kok, R. A. W. (2014). Workplace flexibility and new product development performance: The role of telework and flexible work schedules. *European Management Journal*, *32*(4), 564-576. https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.12.003

Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, *23*(3), 239-290. https://doi.org/10.1016/S0149-2063(97)90034-9

Cole, M. S., & Bruch, H. (2006). Organizational Identity Strength, Identification, and Commitment and their Relationships to Turnover Intention: Does Organizational Hierarchy Matter? *Journal of Organizational Behavior*, *27*(5), 585-605. https://doi.org/10.1002/job.378

Colquitt, J. A., Scott, B. A., & LePine, J. A. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology*, *92*(4), 909-927. https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.909

Connaughton, S. L., & Daly, J. A. (2004). Identification with leader : A comparison of perceptions of identification among geographically dispersed and co-located teams. *Corporate Communications: An International Journal*, *9*(2), 89-103. https://doi.org/10.1108/13563280410534294

Cooper, C. D., & Kurland, N. B. (2002). Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations. *Journal of Organizational Behavior*, *23*(4), 511-532. https://doi.org/10.1002/job.145

Corley, K. G., Gioia, D. A., & Fabbri, T. (2000). *Organizational identity in transition over time*. https://www.semanticscholar.org/paper/Organizational-identity-in-transition-over-time-Corley-Gioia/6d7b943414b85cafb6e1c7c375f5e925bf5ac49a

Corley, K., Harquail, C., Pratt, M., Glynn, M., Fiol, C., & Hatch, M. (2006). Guiding Organizational Identity Through Aged Adolescence. *Journal of Management Inquiry - J MANAGE INQUIRY*, *15*, 85-99. https://doi.org/10.1177/1056492605285930

Cossette, P. (2008). La cartographie cognitive vue d'une perspective subjectiviste : Mise à l'épreuve d'une nouvelle approche. *M@n@gement*, *11*(3), 259-281. https://doi.org/10.3917/mana.113.0259

Costas, J., & Fleming, P. (2009). Beyond dis-identification: A discursive approach to self-alienation in contemporary organizations. *Human Relations*, *62*(3), 353-378. https://doi.org/10.1177/0018726708101041

Costa, S., Hérault-Fournier, C., & Sirieix, L. (2015). *Rôle de la proximité et de l'identification dans la fidélité des consommateurs au point de vente dans différents circuits de distribution* (Doctoral dissertation, auto-saisine).

Courtois, M. (2018, août). Comment maintenir le lien social ? Mobilité, télé-travail, entreprise multi-sites. *Les Echos.* https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/comment-maintenir-le-lien-social-mobilite-tele-travail-entreprise-multi-sites-136523

Craipeau S. (2001). *L'entreprise commutante, ou travailler ensemble, séparément*, Paris, Lavoisier.

Cramton, C. D. (2001). The mutual knowledge problem and its consequences for dispersed collaboration. *Organization science*, *12*(3), 346-371. https://doi.org/10.1287/orsc.12.3.346.10098

Cramton, C. D., & Hinds, P. J. (2014). An embedded model of cultural adaptation in global teams. *Organization Science*, 25(4), 1056-1081. https://doi.org/10.1287/orsc.2013.0885

Cramton, C. D., Orvis, K. L., & Wilson, J. M. (2007). Situation invisibility and attribution in distributed collaborations. *Journal of management*, *33*(4), 525-546. https://doi.org/10.1177/01492063073025

Creswell, J., Shope, R., Clark, V., & Green, D. (2006). How interpretive qualitative research extends mixed methods research. *RESEARCH IN THE SCHOOLS Mid-South Educational Research Association*, *13*, 1-11.

Crouzat P., Bobillier Chaumon M. (2017). Technologies collaboratives: usages et impacts au sein de l'activité collective. *La Revue des conditions de travail*, n°6, p.145-152.

Cuijpers, M., Uitdewilligen, S., & Guenter, H. (2016). Effects of dual identification and interteam conflict on multiteam system performance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(1), 141-171. https://doi.org/10.1111/joop.12113

Cummings, J. N., Espinosa, J. A., & Pickering, C. K. (2009). Crossing spatial and temporal boundaries in globally distributed projects: A relational model of coordination delay. *Information Systems Research*, *20*(3), 420-439. https://doi.org/10.1287/isre.1090.0239

Currall, S. C., Hammer, T. H., Baggett, L. S., & Doniger, G. M. (1999). Combining Qualitative and Quantitative Methodologies to Study Group Processes:An Illustrative Study of Acorporate Board of Directors. *Organizational Research Methods*, *2*(1), 5-36. https://doi.org/10.1177/109442819921002

Dahmani, A., & Elkebir, E. (2020a). La COVID-19 un accélérateur du Télétravail pour les Entreprises. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, *3*(4), 4. https://revue-isg.com/index.php/home/article/view/405

Dambrin, C. (2005). *Le contrôle à distance ou l'autocontrôle par les technologies : le cas des commerciaux*.

Davis, D. D., & Polonko, K. A. (2001). *Telework in the United States: Telework America Survey 2001*. International Telework Association and Council.

De Cremer, D., & Van Knippenberg, D. (2002). How do leaders promote cooperation? The effects of charisma and procedural fairness. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 858–866. https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.5.858

De Jong, B. A., Dirks, K. T., & Gillespie, N. (2016). Trust and team performance: A meta-analysis of main effects, moderators, and covariates. *Journal of Applied Psychology*, *101*(8), 1134-1150. https://doi.org/10.1037/apl0000110

De Luca, L. M., & Atuahene-Gima, K. (2007). Market Knowledge Dimensions and Cross-Functional Collaboration : Examining the Different Routes to Product Innovation Performance. *Journal of Marketing*, *71*(1), 95-112. https://doi.org/10.1509/jmkg.71.1.095

Delfino, G. F., & van der Kolk, B. (2021). Remote working, management control changes and employee responses during the COVID-19 crisis. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, *34*(6), 1376-1387. https://doi.org/10.1108/AAAJ-06-2020-4657

Deschênes, G. (2015). Cultiver le sentiment d'appartenance. *La Référence RH*. https://gdressources.com/cultiver-le-sentiment-dappartenance/

Desivilya, H. S., & Eizen, D. (2005). Conflict management in work teams : The role of social self-efficacy and group identification. *International Journal of Conflict Management*, *16*(2), 183-208. https://doi.org/10.1108/eb022928

Detchessahar, M. (1998). L'homologie des trajectoires socioprofessionnelles des acteurs de la coopération interentreprises : un vecteur de confiance et de stabilité. *Finance, Contrôle, Stratégie*, 1(2), 49-70.

Detchessahar, M., & Journé, B. (2007). Une approche narrative des outils de gestion. *Revue française de gestion*, 174/5, p. 77-92.

Detchessahar, M. (2019). *L'entreprise délibérée. Refonder le management par le dialogue*, Bruyère-le-Châtel, Nouvelle Cité.

Devos, V., & Taskin, L. (2005). Gestion par les compétences et nouvelles formes d'organisation du temps et de l'espace. *Revue française de gestion*, *156*(3), 93-104. https://doi.org/10.3166/rfg.156.93-104

Diard, C., & Hachard, V. (2021). Mise en œuvre du télétravail : Une relation managériale réinventée ? *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, *144*(2), 38-52. https://doi.org/10.3917/geco1.144.0038

Diard, C., Hachard, V., & Laroutis, D. (2022). Bienveillance perçue et télétravail en confinement : Une influence sur les risques psychosociaux ? *Question(s) de management*, *40*(3), 107-119. https://doi.org/10.3917/qdm.220.0107

Dick, R., Knippenberg, D., Kerschreiter, R., Hertel, G., & Wieseke, J. (2008). Interactive effects of workgroup and organizational identification on satisfaction and extra-role behavior. *Journal of Vocational Behavior*, *72*, 388-399. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.11.009

Dietz, B., van Knippenberg, D., Hirst, G., & Restubog, S. L. D. (2015). Outperforming whom? A multilevel study of performance-prove goal orientation, performance, and the moderating role of shared team identification. *Journal of Applied Psychology*, 100(6), 1811.

Dimmock, J. A., Grove, J. R., & Eklund, R. C. (2005). Reconceptualizing Team Identification: New Dimensions and Their Relationship to Intergroup Bias. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, *9*(2), 75-86. https://doi.org/10.1037/1089-2699.9.2.75

Djabi, M., & Chanlat, J.-F. (2014a). L'identification à l'organisation en contexte de changement. Le cas de la SNCF. *Revue française de gestion*, *238*(1), 33-58. https://doi.org/10.3166/RFG.238.33-57

Djabi, M., & Chanlat, J.-F. (2014b). L'identification à l'organisation en contexte de changement. Le cas de la SNCF. *Revue française de gestion*, *238*(1), 33-58. https://doi.org/10.3166/RFG.238.33-57

Donzelot, V. (2023). Le télétravail ou l'évolution des dynamiques organisationnelles au temps de la Covid-19 : Le cas d'une PME industrielle en Suisse. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, *XXIX* (77), 151-172. https://doi.org/10.54695/rips2.077.0151

Driscoll, J. W. (1978). Trust and Participation in Organizational Decision Making as Predictors of Satisfaction. *The Academy of Management Journal*, *21*(1), 44-56. https://doi.org/10.2307/255661

Driskell, J. E., Salas, E., & Driskell, T. (2018). Foundations of teamwork and collaboration. *American Psychologist*, *73*(4), 334-348. https://doi.org/10.1037/amp0000241

Duarte, D.L. & Snyder, N.T. (2001*). Mastering Virtual Teams*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.

Dubrin, A. J. (1991). Comparison of the job satisfaction and productivity of telecommuters versus in-house employees: A research note on work in progress. *Psychological Reports*, *68*(3, Pt 2), 1223-1234. https://doi.org/10.2466/PR0.68.4.1223-1234

Dukerich, J., Golden, B., & Shortell, S. (2002a). Beauty Is in the Eye of the Beholder: The Impact of Organizational Identification, Identity, and Image on the Cooperative Behaviors of Physicians. *Administrative Science Quarterly - ADMIN SCI QUART*, *47*, 507-533. https://doi.org/10.2307/3094849

Dumas, M., & Ruiller, C. (2014). Le télétravail : Les risques d'un outil de gestion des frontières entre vie personnelle et vie professionnelle ? *Management & Avenir*, *74*(8), 71-95. https://doi.org/10.3917/mav.074.0071

Dumas, M., & Ruiller, C. (2018). 01. Quelles formes de régulation pour une mise en place réussie du télétravail dans la fonction publique territoriale ? *Politiques & management public*, *1-2*(1-2), 5-26. https://doi.org/10.3166/pmp.35.2018.0001

Dumez, H. (2016). *Méthodologie de la recherche qualitative : Les questions clés de la démarche compréhensive*. Vuibert.

Dumez, H. (2013). Qu'est-ce que la recherche qualitative ? Problèmes épistémologiques, méthodologiques et de théorisation. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, *112*(2), 29-42. https://doi.org/10.3917/geco.112.0029

Dumez, H., 2021. *Méthodologie de la recherche qualitative*, 3ème édition, Vuibert. ed. https://www.eyrolles.com/Entreprise/Livre/methodologie-de-la-recherche-qualitative-9782311407693/

Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). New Public Management Is Dead—Long Live Digital-Era Governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, *16*(3), 467-494. https://doi.org/10.1093/jopart/mui057

Durieux, E. (2020). *Télétravail et confinement, vers une coexistence vivable* [Technical Report]. Ministère de l'intérieur. https://hal.science/hal-02560409

Edwards, M. R. (2009). HR, perceived organisational support and organisational identification: An analysis after organisational formation. *Human Resource Management Journal, 19*(1), 91-115. https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2008.00083.x

Edwards, M. R., & Peccei, R. (2010). Perceived organizational support, organizational identification, and employee outcomes: Testing a simultaneous multifoci model. *Journal of Personnel Psychology, 9*(1), 17-26. https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000007

Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, *14*(4), 532-550. https://doi.org/10.2307/258557

Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, *50*(1), 25-32. https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.24160888

Elisee, N. (s. d.). *Quelles conditions de travail et d'exercice du management en télétravail confiné ?* Chaire Management et santé au travail - Université Grenoble Alpes; Nicole Elisee. Consulté 26 août 2023, à l'adresse https://mansat.chaires-iae-grenoble.fr/actualites/quelles-conditions-de-travail-et-d-exercice-du-management-en-teletravail-confine--681409.kjsp?RH=1545128943348

El-Kassar, A.-N., Canaan Messarra, L., & EL-khalil, R. (2017). CSR, organizational identification, normative commitment, and the moderating effect of the importance of CSR. *The Journal of Developing Areas*, *51*, 409-424. https://doi.org/10.1353/jda.2017.0081

Ellemers, N., Spears, R., & Doosje, B. (1999). *Social identity* (p. 144). Blackwell: Oxford.

Ellemers, N., de Gilder, D., & Haslam, S. A. (2004). Motivating Individuals and Groups at Work: A Social Identity Perspective on Leadership and Group Performance. *The Academy of Management Review*, *29*(3), 459-478. https://doi.org/10.2307/20159054

Elsbach, K. D. (1999). An expanded model of organizational identification. In *Research in organizational behavior, Vol. 21* (p. 163-199). Elsevier Science/JAI Press.

Elsbach, K. D., & Bhattacharya, C. B. (2001). Defining who you are by what you're not: Organizational disidentification and the National Rifle Association. *Organization Science, 12*(4), 393–413. https://doi.org/10.1287/orsc.12.4.393.10638

Elsbach, K. D., & Flynn, F. J. (2013). Creative Collaboration and the Self-Concept: A Study of Toy Designers. *Journal of Management Studies, 50*(4), 515-544. https://doi.org/10.1111/joms.12024

Elstak, M. N., & Van Riel, C. B. (2005). Organizational identity change: An alliance between organizational identity and identification. In *Proceedings of the Academy of Management Conference*.

Espinosa, J. A., Lerch, F. J., & Kraut, R. E. (2004). Explicit versus implicit coordination mechanisms and task dependencies: One size does not fit all. In *Team cognition: Understanding the factors that drive process and performance* (p. 107-129). American Psychological Association. https://doi.org/10.1037/10690-006

Eurofound (2023a). *The future of telework and hybrid work, Publications Office of the European Union*, Luxembourg https://www.eurofound.europa.eu/fr/publications/report/2023/the-future-of-telework-and-hybrid-work

Eurofound (2023b). *Hybrid work in Europe: Concept and practice, Publications Office of the European Union*, Luxembourg. https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2023/hybrid-work-in-europe-concept-and-practice

Everett, J. A. C., Faber, N. S., & Crockett, M. (2015). Preferences and beliefs in ingroup favoritism. *Frontiers in Behavioral Neuroscience, 9*. https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fnbeh.2015.00015

Évrard, É. (2002). Réflexions sur les méthodes quantitatives en domaine littéraire. *Médiévales, 21*(42), 89-100. https://doi.org/10.3406/medi.2002.1541

Evrard, Y., Desmet, P., Lilien, G., & Pras, B. (2009). *Market-Fondements et méthodes de recherches en marketing* (pp. 703-p). Dunod, Paris.https://www.dunod.com/entreprise-et-economie/market-fondements-et-methodes-recherches-en-marketing

Fabre, C., & Roussel, P. (2013). L'influence des relations interpersonnelles sur la socialisation organisationnelle des jeunes diplômés. *Revue de gestion des ressources humaines, 87*(1), 3-22. https://doi.org/10.3917/grhu.087.0003

Faculty of Management Studies, University of Delhi, India, & Gera, S. (2013). Virtual teams versus face to face teams: A review of literature. *IOSR Journal of Business and Management, 11*(2), 01-04. https://doi.org/10.9790/487X-1120104

Fana, M., Milasi, S., Napierala, J., Fernández-Macías, E., & Vázquez, I. G. (2020). *Telework, work organisation and job quality during the COVID-19 crisis: A qualitative study* (Working Paper 2020/11). JRC Working Papers Series on Labour, Education and Technology. https://www.econstor.eu/handle/10419/231343

Farooq, M., Farooq, O., & Jasimuddin, S. M. (2014). Employees response to corporate social responsibility: Exploring the role of employees' collectivist orientation. *European Management Journal*, *32*(6), 916-927.

Fayol, H. (1916). General principles of management. *Classics of organization theory*, *2*(15), 57-69.

Feitosa, J., & Salas, E. (2021a). Today's virtual teams: Adapting lessons learned to the pandemic context. *Organizational Dynamics*, *50*(1). https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100777

Feldman, D. C., & Gainey, T. W. (1997). Patterns of telecommuting and their consequences: Framing the research agenda. *Human Resource Management Review*, *7*(4), 369-388. https://doi.org/10.1016/S1053-4822(97)90025-5

Felstead, A., & Henseke, G. (2017). Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance. *New Technology, Work and Employment*, *32*(3), 195-212. https://doi.org/10.1111/ntwe.12097

Fenneteau, H. (2015). Chapitre 3. La préparation d'une enquête par questionnaire. In *Enquête : Entretien et questionnaire : Vol. 3e éd.* (p. 41-80). Dunod. https://www.cairn.info/enquete-entretien-et-questionnaire--9782100722341-p-41.htm

Ferdman, B. M., & Deane, B. R. (Eds.), (2014). *Diversity at work: The practice of inclusion. San Francisco*, CA : Jossey-Bass.

Fernandez, V., Guillot, C., & Marrauld, L. (2014). Télétravail et « travail à distance équipé ». Quelles compétences, tactiques et pratiques professionnelles ? *Revue française de gestion*, *238*(1), 101-118. https://doi.org/10.3166/RFG.238.101-118

Fiol, C. M., & O'Connor, E. J. (2005). Identification in Face-to-Face, Hybrid, and Pure Virtual Teams : Untangling the Contradictions. *Organization Science*, *16*(1), 19-32. https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0101

Fisher, K., & Fisher, M. D. (2001). *The Distance Manager. A Hands-On Guide to Managing Off-Site Employees and Virtual Teams.* McGraw-Hill. https://www.scribd.com/book/479560536/The-Distance-Manager-A-Hands-On-Guide-to-Managing-Off-Site-Employees-and-Virtual-Teams

Fischer, G.-N. (2020). Chapitre 7. L'identité sociale. In *Les concepts fondamentaux de la psychologie sociale : Vol. 6e éd.* (p. 237-266). Dunod. https://doi.org/10.3917/dunod.fisch.2020.01.0237

Fitzer, M. M. (1997). Managing from Afar: Performance and Rewards in a Telecommuting Environment. *Compensation & Benefits Review*, *29*(1), 65-73. https://doi.org/10.1177/088636879702900110

Folguera, C. (2014). Women with disabilities. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, *33*, 776-788. https://doi.org/10.1108/EDI-04-2012-0034

Fondeur, Y. (2020). À la recherche de nouveaux modèles de travail collectif dans les services numériques. *Post-Print*, hal-03890877. https://ideas.repec.org//p/hal/journl/hal-03890877.html

Fonner, K. L., & Roloff, M. E. (2010). Why teleworkers are more satisfied with their jobs than are office-based workers: When less contact is beneficial. *Journal of Applied Communication Research*, *38*(4), 336-361. https://doi.org/10.1080/00909882.2010.513998

Forgues, B. & Vandangeon-Derumez, I. (1999). *Analyses longitudinales, Méthodes de recherche en management*, 422-448.

Formarier, M. (2012). Équipe, travail en équipe. Dans : Monique Formarier éd., *Les concepts en sciences infirmières : 2ème édition* (pp. 180-182). Toulouse : Association de Recherche en Soins Infirmiers. https://doi-org.proxy.scd.univ-tours.fr/10.3917/arsi.forma.2012.01.0180

Fosslien, L., & Duffy, M. W. (2020, avril 29). How to Combat Zoom Fatigue. *Harvard Business Review*. https://hbr.org/2020/04/how-to-combat-zoom-fatigue

Friedrich, A. L., Ulber, D., & Friedrich, P. (2019). *The problems with teamwork, and how to solve them*. Routledge.

Frimousse, S., & Peretti, J.-M. (2019). Comment développer les pratiques collaboratives et l'intelligence collective. *Question(s) de management*, *25*(3), 99-129. https://doi.org/10.3917/qdm.193.0099

Frimousse, S., & Peretti, J.-M. (2020). Concilier distance et proximité, nouveau défi managérial. *Question(s) de management*, *30*(4), 107-150. https://doi.org/10.3917/qdm.204.0107

Frimousse, S., & Peretti, J.-M. (2022). Travail et organisation hybrides en question(s). *Question(s) de management*, *40*(3), 121-152. https://doi.org/10.3917/qdm.220.0121

Fuller, J. B., Marler, L., Hester, K., Frey, L., & Relyea, C. (2006). Construed external image and organizational identification: A test of the moderating influence of need for self-esteem. *The Journal of Social Psychology*, *146*(6), 701-716.

Gagne, J.-F., & Josserand, E. (2012). De l'identification du salarié au discours officiel à l'intention d'action : La mise en évidence de profils ambivalents combinant engagement et résistance. *Management international / International Management / Gestiòn Internacional*, *16*(2), 129-146. https://doi.org/10.7202/1008712ar

Gaillard H., Senn J., Cloarec J., Grandazzi A. (2023). *Expérience de la thèse en management. Regards croisés de jeunes docteurs*. EMS Management et Société. https://www.editions-ems.fr/boutique/lexperience-de-la-these-en-management/

Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, *92*(6), 1524-1541. https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524

Garton, C., & Wegryn, K. (2006). *Managing Without Walls: Maximize Success with Virtual, Global, and Cross-cultural Teams*. MC Press, LLC.

Gault, F. (2023). *Le petit télétravail 2023.* Librairie Eyrolles. https://www.eyrolles.com/Entreprise/Livre/le-petit-teletravail-2023-9782100840908/

Gavard-Perret, M. L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2018). *Méthodologie de la recherche. 4ème édition*, Éditions Pearson Éducation France, 42. https://www.pearson.fr/fr/book/?GCOI=27440100048890

Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures* (Vol. 5019). Basic books.

Gehman, J., Glaser, V. L., Eisenhardt, K. M., Gioia, D., Langley, A., & Corley, K. G. (2018). Finding Theory–Method Fit: A Comparison of Three Qualitative Approaches to Theory Building. *Journal of Management Inquiry*, *27*(3), 284-300. https://doi.org/10.1177/1056492617706029

Gerards, R., van Wetten, S., & van Sambeek, C. (2021). New ways of working and intrapreneurial behaviour: The mediating role of transformational leadership and social interaction. *Review of Managerial Science*, *15*(7), 2075-2110. https://doi.org/10.1007/s11846-020-00412-1

Giauque, D. (2022). Travailler en mode hybride et impacts sur les managers et les salariés. *Forum Sécurité*, n° 2 octobre, 24-25.

Gibson, C. B., & Cohen, S. G. (2003). *Virtual Teams That Work: Creating Conditions for Virtual Team Effectiveness*. John Wiley & Sons.

Gibson, C. B., & Gibbs, J. L. (2006). Unpacking the Concept of Virtuality: The Effects of Geographic Dispersion, Electronic Dependence, Dynamic Structure, and National Diversity on Team Innovation. *Administrative Science Quarterly*, *51*(3), 451-495. https://doi.org/10.2189/asqu.51.3.451

Gibson, C., & Cohen, S. G. (2003). *Virtual teams that work: Creating conditions for virtual team effectiveness*. https://www.semanticscholar.org/paper/Virtual-teams-that-work-%3A-creating-conditions-for-Gibson-Cohen/af7458740c86b8af1acedd309055b3f6af94c500

Gioia, D. A. (1998). From individual to organizational identity. In *Identity in organizations: Building theory through conversations* (p. 17-31). Sage Publications, Inc. https://doi.org/10.4135/9781452231495.n2

Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, *12*(6), 433-448. https://doi.org/10.1002/smj.4250120604

Giordano, Y. (2003). *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative*. Editions Ems.https://www.eyrolles.com/Entreprise/Livre/conduire-un-projet-de-recherche-9782912647993/

Girin, J. (1989). L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations. *Journée d'étude « La recherche-action en action et en question »*. Collège de systémique, École Centrale.

Glasersfeld, E. von. (1987). *The Construction of Knowledge : Contributions to Conceptual Semantics*. Intersystems Publications.

Girin, J. (1990), L'analyse empirique des situations de gestion: Eléments de théorie et de méthode. In : Martinet, A.C. (Dir.), *Épistémologies et sciences de gestion*, Economica, p.141182.

Girod-Séville M., Perret V, 1999, Fondements épistémologiques de la recherche, in R.A. Thiétart et coll., *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, pp. 13-33.

Glaser, B.G., & Strauss, A.L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago, IL : Aldine.

Glowacz, F. (2020). *Lien social, besoin d'appartenance et engagement : Impliquer les jeunes dans les différentes étapes de la crise*. https://orbi.uliege.be/handle/2268/256926

Gockel, C., Kerr, N., Seok, D.-H., & Harris, D. (2008). Indispensability and group identification as sources of task motivation. *Journal of Experimental Social Psychology*, *44*, 1316-1321. https://doi.org/10.1016/j.jesp.2008.03.011

Golden, L. (2012). *The Effects of Working Time on Productivity and Firm Performance, Research Synthesis Paper*.

Golden, T. D., & Veiga, J. F. (2005). The Impact of Extent of Telecommuting on Job Satisfaction: Resolving Inconsistent Findings. *Journal of Management*, *31*(2), 301-318. https://doi.org/10.1177/0149206304271768

Gomez, P.-Y., Rousseau, A., & Vandangeon-Derumez, I. (2011). Distance et proximité. Esquisse d'une problématique pour les organisations. *Revue française de gestion*, *213*(4), 13-23.

Grawitz, M. (2000). *Méthodes des sciences sociales*, 10ème édition, Paris, Précis Dalloz. https://www.eyrolles.com/Loisirs/Livre/methodes-des-sciences-sociales-9782247041138/

Greco, L. M., Porck, J. P., Walter, S. L., Scrimpshire, A. J., & Zabinski, A. M. (2022). A meta-analytic review of identification at work: Relative contribution of team, organizational, and professional identification. *Journal of Applied Psychology, 107*(5), 795-830. https://doi.org/10.1037/apl0000941

Greer, T. W., & Payne, S. C. (2014). Overcoming telework challenges: Outcomes of successful telework strategies. *The Psychologist-Manager Journal, 17*(2), 87-111. https://doi.org/10.1037/mgr0000014

Grenier, C., & Pauget, B. (2007). Qu'est-ce que la recherche en management ? *Recherche en soins infirmiers, 91*(4), 12-23. https://doi.org/10.3917/rsi.091.0012

Griffith, T., Sawyer, J., & Neale, M. (2003). Virtualness and knowledge in teams: Managing the love triangle of organizations, individuals, and information technology. *Management & Entrepreneurship*. https://scholarcommons.scu.edu/mgmt/23

Groen, B., Triest, S., Coers, M., & Wtenweerde, N. (2018). Managing flexible work arrangements: Teleworking and output controls. *European Management Journal, 36*. https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.01.007

Guan, K., Luo, Z., Peng, J., Wang, Z., Sun, H., & Qiu, C. (2013). Team networks and team identification: The role of leader-member exchange. *Social Behavior and Personality: An International Journal, 41*(7), 1115–1123. https://doi.org/10.2224/sbp.2013.41.7.1115

Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In *Handbook of qualitative research* (p. 105-117). Sage Publications, Inc.

Gueudar Delahaye, A. (2012). Faire équipe entre ciel et terre : Le cas des navigants aériens. *Nouvelle revue de psychosociologie, 14*(2), 51-66. https://doi.org/10.3917/nrp.014.0051

Guillaud, É., Dondeyne, C., Taillens, M., Guyon, H., Muñoz, J., Prigent, P.-G., & Noûs, C. (2021). Covid-19: L'université à l'épreuve du télétravail. Une organisation fragmentée. *Sociologies pratiques, 43*(2), 73-82. https://doi.org/10.3917/sopr.043.0073

Gulati, R., Wohlgezogen, F., & Zhelyazkov, P. (2012). The Two Facets of Collaboration: Cooperation and Coordination in Strategic Alliances. *The Academy of Management Annals, 6*(1), 531-583. https://doi.org/10.1080/19416520.2012.691646

Hackman. (1990). *Groups that work (and those that don't)*. Jossey-Bass.

Hackman J.R. (1990). *Work teams in organizations: an orienting framework," In: Groups that work (and those that don't)*, J.R. Hackman, ed(s), Jossey-Bass, San Francisco, pp. 1-14.

Hackman, J. R., & Wageman, R. (2005). A Theory of Team Coaching. *The Academy of Management Review, 30*(2), 269-287. https://doi.org/10.2307/20159119

Haddon, L., & Lewis, A. (1994). The experience of teleworking: An annotated review. *The International Journal of Human Resource Management, 5*(1), 193-223. https://doi.org/10.1080/09585199400000010

Hakonen, M., & Lipponen, J. (2007). Antecedents and consequences of identification with virtual teams: Structural characteristics and justice concerns. *The Journal of E-working, 1*, 137-153.

Hakonen, M., & Lipponen, J. (2008). Procedural justice and identification with virtual teams: The moderating role of face-to-face meetings and geographical dispersion. *Social Justice Research*, *21*, 164-178. https://doi.org/10.1007/s11211-008-0070-3

Halford, S. (2005). Hybrid workspace: Re-spatialisations of work, organisation and management. *New Technology, Work and Employment*, *20*(1), 19-33. https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2005.00141.x

Hallin, H. (2020). *Home-Based Telework During the Covid-19 Pandemic*. https://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:mdh:diva-49180

Hammersley, M. (1999). Not bricolage but boatbuilding: Exploring Two Metaphors for Thinking about Ethnography. Journal of Contemporary Ethnography, 28(5), 574–585. https://doi-org.proxy.scd.univ-tours.fr/10.1177/089124199129023569

Hamouche, Salima. (2020). COVID-19 and employees' mental health: stressors, moderators and agenda for organizational actions. *Emerald Open Research, 2*.

Han, J., & Hovav, A. (2013). To bridge or to bond? Diverse social connections in an IS project team. *International Journal of Project Management*, *31*(3), 378-390. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.09.001

Handke, L., Costa, P. L., Klonek, F. E., O'Neill, T. A., & Parker, S. K. (2021). Team perceived virtuality : An emergent state perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *30*(5), 624-638. https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1806921

Handke, L., Klonek, F., O'Neill, T. A., & Kerschreiter, R. (2022). Unpacking the Role of Feedback in Virtual Team Effectiveness. *Small Group Research*, *53*(1), 41-87. https://doi.org/10.1177/10464964211057116

Handke, L., Schulte, E.-M., Schneider, K., & Kauffeld, S. (2019). Teams, Time, and Technology: Variations of Media Use Over Project Phases. *Small Group Research*, *50*(2), 266-305. https://doi.org/10.1177/1046496418824151

Hansen, S., & Avital, M. (2008). Share and share alike: The social and technological influences on knowledge sharing behavior.

Harker Martin, B., & MacDonnell, R. (2012). Is telework effective for organizations? A meta-analysis of empirical research on perceptions of telework and organizational outcomes. *Management Research Review*, *35*(7), 602-616. https://doi.org/10.1108/01409171211238820

Harrison, D. A., Price, K. H., Gavin, J. H., & Florey, A. T. (2002). Time, teams, and task performance: Changing effects of surface-and deep-level diversity on group functioning. *Academy of management journal*, 45(5), 1029-1045. https://doi.org/10.5465/3069328

Harwood, J. (2020). Social Identity Theory. In *The International Encyclopedia of Media Psychology* (p. 1-7). John Wiley & Sons, Ltd. https://doi.org/10.1002/9781119011071.iemp0153

Haslam, S. A., & Ellemers, N. (2005). Social Identity in Industrial and Organizational Psychology : Concepts, Controversies and Contributions. In *International Review of Industrial and Organizational Psychology 2005* (p. 39-118). John Wiley & Sons, Ltd. https://doi.org/10.1002/0470029307.ch2

Hatch, M. J., & Schultz, M. (2004). *Organizational Identity: A Reader*. OUP Oxford.

Hayes N. (1997), *Successful team management*, International Thomson Business Press, London.

Hehn, T., Leonard, M., & Thaon, I. (2021). Description de l'organisation, des motivations et des conséquences du télétravail pour les salariés dans trois grandes entreprises de Lorraine : Approche qualitative. *Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement*, *82*(1), 19-27. https://doi.org/10.1016/j.admp.2020.05.005

Helminen, V., & Ristimaki, M. (2007). Relationships between commuting distance, frequency and telework in Finland. *Journal of Transport Geography*, *15*(5). https://trid.trb.org/view/815511

Henry, K. B., Arrow, H., & Carini, B. (1999). A tripartite model of group identification: Theory and measurement. *Small Group Research*, *30*(5), 558-581. https://doi.org/10.1177/104649649903000504

Herrbach, O., Mignonac, K., & Sire, B. (2006). Identification ou implication organisationnelle ? Enjeux théoriques et de mesure pour la recherche en GRH. *Revue de Gestion des Ressources Humaines, 59*, 3. https://shs.hal.science/halshs-00077677

Hertel, G., Geister, S., & Konradt, U. (2005). Managing virtual teams: A review of current empirical research. *Human Resource Management Review*, *15*(1), 69-95. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2005.01.002

Hertel, G., Konradt, U., & Orlikowski, B. (2004). Managing distance by interdependence: Goal setting, task interdependence, and team-based rewards in virtual teams. *European Journal of work and organizational psychology*, *13*(1), 1-28. https://doi.org/10.1080/13594320344000228

Hertel, G., Geister, S., & Konradt, U. (2005). Managing virtual teams: A review of current empirical research. *Human resource management review*, *15*(1), 69-95. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2005.01.002

Hill, E. J., Ferris, M., & Märtinson, V. (2003). Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life. *Journal of Vocational Behavior*, *63*(2), 220-241. https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00042-3

Hinds, P., & Kiesler, S. (Eds.). (2002). *Distributed work.* Boston Review. https://doi.org/10.7551/mitpress/2464.001.0001

Hinds, P. J., & Mortensen, M. (2005). Understanding conflict in geographically distributed teams: The moderating effects of shared identity, shared context, and spontaneous communication. *Organization science*, *16*(3), 290-307. https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0122

Hinds, P., & Kiesler, S. (2002). *Distributed Work*. MIT Press.

Hislop, D., & Axtell, C. (2009). To infinity and beyond? : Workspace and the multi-location worker. *New Technology, Work and Employment*, *24*(1), 60-75. https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2008.00218.x

Hogg, M. A., & Turner, J. C. (1985). Interpersonal attraction, social identification and psychological group formation. *European Journal of Social Psychology, 15*(1), 51–66. https://doi.org/10.1002/ejsp.2420150105

Hogg, M. A., & Terry, D. J. (2000). Social Identity and Self-Categorization Processes in Organizational Contexts. *The Academy of Management Review*, *25*(1), 121-140. https://doi.org/10.2307/259266

Hogg, M. A., Terry, D. J., & White, K. M. (1995). A tale of two theories: A critical comparison of identity theory with social identity theory. *Social Psychology Quarterly*, *58*(4), 4.

Hom, P. W., & Griffeth, R. W. (1995). *Employee Turnove*r. Cincinnati, OH: South-Western Publishing.

Huberman, A. M., & Miles, M. B. (1991). *Analyse des données qualitatives : Recueil de nouvelles méthodes*. De Boeck Université.

Huettermann, H., Doering, S., & Boerner, S. (2017). Understanding the development of team identification: A qualitative study in UN peacebuilding teams. *Journal of Business and Psychology*, *32*(2), 217-234. https://doi.org/10.1007/s10869-016-9446-9

Humphreys, M., & Brown, A. D. (2002). Dress and Identity: A Turkish Case Study. *Journal of Management Studies*, *39*(7), 927-952. https://doi.org/10.1111/1467-6486.00318

Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D. (2005). Teams in organizations: From input-process-output models to IMOI models. *Annual Review of Psychology, 56*, 517-543. https://doi.org/10.1146/annurev.psych.56.091103.070250

Jackson, P. J. (1999). Organizational Change and Virtual Teams: Strategic and Operational Integration. *Information Systems Journal*, 9, 313–332.

Jacobs, G. M., & Hall, S. (2002). Implementing cooperative learning. *Methodology in language teaching: An anthology of current practice*, 52-58.

Jarvenpaa, S. L., & Leidner, D. E. (1999). Communication and trust in global virtual teams. *Organization Science, 10*(6), 791-815. https://doi.org/10.1287/orsc.10.6.791

Jasimuddin, S. M. (2007). Exploring knowledge transfer mechanisms: The case of a UK-based group within a high-tech global corporation. *International Journal of Information Management, 27*(4), 294-300. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2007.03.003

Jawadi, N. (2010). Leadership et gestion de la confiance et de la performance dans les équipes virtuelles : Une approche par la complexité comportementale. *Management & Avenir*, *37*(7), 282-305. https://doi.org/10.3917/mav.037.0282

Jean, P., & Piaget, J. (1967). Logique et connaissance scientifique. *Système d'information en philosophie des sciences*.

Jerry Fjermestad, S. R. H. (2000). Group support systems: A descriptive evaluation of case and field studies. *Journal of Management Information Systems*, 17(3), 115-159.

Jin, K., Drozdenko, R., & Bassett, R. (2007). Information Technology Professionals' Perceived Organizational Values and Managerial Ethics: An Empirical Study. *Journal of Business Ethics, 71*, 149-159. https://doi.org/10.1007/s10551-006-9131-4

Joshi, A., Lazarova, M. B., & Liao, H. (2009). Getting everyone on board: The role of inspirational leadership in geographically dispersed teams. *Organization science*, 20(1), 240-252. https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0383

Junker, N. M., van Dick, R., Häusser, J. A., Ellwart, T., & Zyphur, M. J. (2022). The I and We of Team Identification: A Multilevel Study of Exhaustion and (In)congruence Among Individuals and Teams in Team Identification. *Group & Organization Management, 47(1)*, 41-71. https://doi.org/10.1177/10596011211004789

Kanter, R. M. (1983). Frontiers for strategic human resource planning and management. *Human Resource Management, 22*(1-2), 9-21.

Kaplan, S., Engelsted, L., Lei, X., & Lockwood, K. (2018). Unpackaging Manager Mistrust in Allowing Telework: Comparing and Integrating Theoretical Perspectives. *Journal of Business and Psychology, 33*(3), 365-382. https://doi.org/10.1007/s10869-017-9498-5

Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 246–255. https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.246

Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). The rules for managing cross-functional reengineering teams. *Planning Review, 21*(2), 12-13. https://doi.org/10.1108/eb054404

Kaufmann, J. (2016). *L'entretien compréhensif*. Armand Colin. https://www.dunod.com/sciences-humaines-et-sociales/entretien-comprehensif

Kearney, E., & Gebert, D. (2009). Managing diversity and enhancing team outcomes: The promise of transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, *94*(1), 77–89. https://doi.org/10.1037/a0013077

Kearney, E., Gebert, D., & Voelpel, S. C. (2009). When and how diversity benefits teams: The importance of team members' need for cognition. *Academy of Management journal*, 52(3), 581-598. https://doi.org/10.5465/amj.2009.41331431

Kelliher, C., & Anderson, D. (2010). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human Relations*, *63*(1), 83-106. https://doi.org/10.1177/0018726709349199

Kelman, H. C. (1958). Compliance, identification, and internalization three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, *2*(1), 51-60. https://doi.org/10.1177/002200275800200106

Kiesler, S., & Cummings, J. N. (2002). What do we know about proximity and distance in work groups? A legacy of research. *In Distributed work* (p. 57-80). Boston Review. https://doi.org/10.7551/mitpress/2464.001.0001

Kiffin-Petersen, S. A. et Cordery, J. L. (2003). Trust, individualism and job characteristics as predictors of employee preference for teamwork. *International Journal of Human Resource Management*, 14, 93-116.

Kim, E., & Glomb, T. M. (2014). Victimization of high performers: The roles of envy and work group identification. *Journal of Applied Psychology*, *99*(4), 619-634. https://doi.org/10.1037/a0035789

Kim, T., Chang, K., & Jae Ko, Y. (2010). Determinants of organisational identification and supportive intentions. *Journal of Marketing Management*, *26*(5-6), 413-427. https://doi.org/10.1080/02672570903485022

Knight, A. P., & Eisenkraft, N. (2015). Positive is usually good, negative is not always bad: The effects of group affect on social integration and task performance. *Journal of Applied Psychology*, *100*(4), 1214-1227. https://doi.org/10.1037/apl0000006

Knights, D., & Willmott, H. (1999). *Management Lives : Power and Identity in Work Organizations*. https://doi.org/10.4135/9781446222072

Knights, D., & Willmott, H. (Eds.) (2012). *Introducing organizational behaviour and management*. (2nd ed. ed.) Cengage Learning.

Knorr, K., & Hein-Pensel, F. (2022). Since Albert and Whetten: The dissemination of Albert and Whetten's conceptualization of organizational identity. *Management Review Quarterly*. https://doi.org/10.1007/s11301-022-00311-7

Koenig, G. (1993, novembre). Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles. *Revue de l'AGRH*, n° 9.

Kohn, L., & Christiaens, W. (2014). Les méthodes de recherches qualitatives dans la recherche en soins de santé : Apports et croyances. *Reflets et perspectives de la vie économique*, *LIII* (4), 67-82. https://doi.org/10.3917/rpve.534.0067

Korte, W. B., & Wynne, R. (1996). *Telework: Penetration, potential and practice in Europe*. IOS Press.

Kossek, E. E., Lautsch, B. A., & Eaton, S. C. (2006). Telecommuting, control, and boundary management: Correlates of policy use and practice, job control, and work-family effectiveness. *Journal of Vocational Behavior*, *68*(2), 347-367. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.07.002

Kozlowski, S. W. J., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams. *Psychological Science in the Public Interest*, *7*(3), 77-124. https://doi.org/10.1111/j.1529-1006.2006.00030.x

Kraut, R. E., & Streeter, L. A. (1995). Coordination in software development. *Communications of the ACM*, *38*(3), 69-81. https://doi.org/10.1145/203330.203345

Kreiner, G. E., & Ashforth, B. E. (2004). Evidence toward an expanded model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, *25*(1), 1-27. https://doi.org/10.1002/job.234

Kulkarni, M., Boehm, S. A., & Basu, S. (2016). Workplace inclusion of persons with a disability: Comparison of Indian and German multinationals. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, *35(7/8)*, 397-414. https://doi.org/10.1108/EDI-08-2016-0066

Kurland, N. B., & Bailey, D. E. (1999). Telework: The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime. *Organizational Dynamics*, *28*(2), 53-68. https://doi.org/10.1016/S0090-2616(00)80016-9

Kurland, N. B., & Egan, T. D. (1999). Telecommuting: Justice and control in the virtual organization. *Organization Science*, *10*(4), 500-513. https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.10.4.500

Lafon, R. (1962). Les mécanismes des relations humaines dans le travail en équipe. *Communication au XVIII e congrès de l'ANAS*.

Lagarde, F. (2023). De l'identification à la fidélisation organisationnelle : Quels rôles pour le manager de proximité ? *Projectics / Proyéctica / Projectique*, *Hors-Série* (HS1), 225-248.

Langevin, P., & Picq, T. (2001, May). Contrôle des équipes virtuelles : Une revue. *In 22ème Congrès de l'AFC* (pp. CD-Rom).

Langevin, P. (2004). Quels facteurs de performance pour quels types d'équipe ? L'avis des managers. *Normes et Mondialisation*. https://shs.hal.science/halshs-00594005

Langley, A. (1999). Strategies for Theorizing from Process Data. *The Academy of Management Review*, *24*(4), 691-710. https://doi.org/10.2307/259349

Langley, A., Smallman, C., Tsoukas, H., & Van de Ven, A. H. (2013). Process Studies of Change in Organization and Management: Unveiling Temporality, Activity, and Flow. *Academy of Management Journal*, *56*(1), 1-13. https://doi.org/10.5465/amj.2013.4001

Latané, B., Williams, K. D. et Harkins, S. (1979). Many hands make light the work: The causes and consequences of social loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 822-832.

Lau, D. C., & Murnighan, J. K. (1998). Demographic Diversity and Faultlines : The Compositional Dynamics of Organizational Groups. *The Academy of Management Review*, *23*(2), 325-340. https://doi.org/10.2307/259377

Lazzeri, C. (2013). Identité et appartenance sociale. *Tracés. Revue de Sciences humaines*, *#13*, #13. https://doi.org/10.4000/traces.5705

Le Saget, M. (2013). Chapitre 10. Comprendre la dynamique des équipes. In *Le Manager intuitif: Vol. 3e éd.* (p. 235-255). Dunod. https://www.cairn.info/le-manager-intuitif--9782100569151-p-235.htm

Le Vaillant, N., & Dumas, M. (2023). La transformation du rôle des managers par les plateformes numériques de bien-être au travail dans un contexte de télétravail. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, *50*, *12*(1), 44-65. https://doi.org/10.3917/rimhe.050.0044

Lea, M., & Spears, R. (1991). Computer-mediated communication, de-individuation and group decision-making. *International Journal of Man-Machine Studies*, *34*(2), 283-301. https://doi.org/10.1016/0020-7373(91)90045-9

LeCompte, M. D., & Preissle, J. (1993). *Ethnography and qualitative design in educational research* (2. ed.). Academic Press.

Lee, E.-S., Park, T.-Y., & Koo, B. (2015). Identifying organizational identification as a basis for attitudes and behaviors: A meta-analytic review. *Psychological Bulletin*, *141*(5), 1049-1080. https://doi.org/10.1037/bul0000012

Leifer, R., & Mills, P. K. (1996). An information processing approach for deciding upon control strategies and reducing control loss in emerging organizations. *Journal of Management*, *22*(1), 113-137. https://doi.org/10.1177/014920639602200105

Leonard-Barton, D. (1990). A Dual Methodology for Case Studies: Synergistic Use of a Longitudinal Single Site with Replicated Multiple Sites. *Organization Science*, *1*(3), 248-266.

Lewicki, R., & Bunker, B. (1994). *Trust in relationships: A model of development and decline.*

Lewin, K. (1948). *Resolving social conflicts; selected papers on group dynamics* (p. xviii, 230). Harper.

Leyens, J.-P., Yzerbyt, V., & Schadron, G. (1994). *Stereotypes and social cognition* (p. ix, 240). Sage Publications, Inc.

Lhuilier, D. (2019). Équipe, groupe ou collectif de travail ? Construire le « faire ensemble ». In *Faire équipe* (p. 51-66). Érès. https://doi.org/10.3917/eres.amado.2019.01.0051

Liden, R. C., Wayne, S. J., Jaworski, R. A. et Bennett, N. (2004). Social loafing: A field investigation. *Journal of Management*, 30, 285-304.

Liedtka, J. M., Bragg, W., & Hegarty, E. (1996a). Collaborating across Lines of Business for Competitive Advantage [and Executive Commentary]. *The Academy of Management Executive (1993-2005)*, *10*(2), 20-37.

Liedtka, J. M., Bragg, W., & Hegarty, E. (1996b). Collaborating across Lines of Business for Competitive Advantage [and Executive Commentary]. *The Academy of Management Executive (1993-2005)*, *10*(2), 20-37.

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. SAGE.

Lipnack, J., & Stamps, J. (1999). Virtual teams: The new way to work. *Strategy & Leadership*, *27*(1), 14-19. https://doi.org/10.1108/eb054625

Livian, Y.-F., & Parot, I. (2008). Les espoirs déçus des équipes à distance. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, *93*(3), 23-31. https://doi.org/10.3917/geco.093.0023

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology*.

Locke, E. A., Tirnauer, D., Roberson, Q., Goldman, B., Latham, M. E. & Weldon, W. (2001). The importance of the individual in an age of groupism. In M. E. Turner (Édit.), *Groups at work: Theory and research* (p. 501-528). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Locke, K. D., & Horowitz, L. M. (1990). Satisfaction in interpersonal interactions as a function of similarity in level of dysphoria. *Journal of Personality and Social Psychology*, *58*(5), 823-831. https://doi.org/10.1037/0022-3514.58.5.823

Loi Warsmann II du 22 mars 2012 (loi n°2012-387) https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000025553296

Lord, R. G., Brown, D. J., & Freiberg, S. J. (1999). Understanding the dynamics of leadership: The role of follower self-concepts in the leader/follower relationship. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *78*(3), 167-203. https://doi.org/10.1006/obhd.1999.2832

Lundberg, U., & Lindfors, P. (2002). Psychophysiological reactions to telework in female and male white-collar workers. *Journal of Occupational Health Psychology*, *7*(4), 354-364. https://doi.org/10.1037/1076-8998.7.4.354

MacMillan, J., Entin, E. E., & Serfaty, D. (2004). Communication overhead: The hidden cost of team cognition. In *Team cognition: Understanding the factors that drive process and performance* (p. 61-82). American Psychological Association. https://doi.org/10.1037/10690-004

Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, *13*(2), 103-123. https://doi.org/10.1002/job.4030130202

Maisonneuve, J. (1990). *La dynamique des groupes*. Paris: PUF. https://www.puf.com/content/La_dynamique_des_groupes

Maitner, A. T., Mackie, D. M., Claypool, H. M., & Crisp, R. J. (2010). Identity salience moderates processing of group-relevant information. *Journal of Experimental Social Psychology*, *46*(2), 441-444. https://doi.org/10.1016/j.jesp.2009.11.010

Malhotra, A., Majchrzak, A., & Rosen, B. (2007). Leading virtual teams. *The Academy of Management Perspectives*, *21*(1), 60-70. https://doi.org/10.5465/AMP.2007.24286164

Mann, S., & Holdsworth, L. (2003). The psychological impact of teleworking: Stress, emotions and health. *New Technology, Work and Employment*, *18*(3), 196-211. https://doi.org/10.1111/1468-005X.00121

Mannix, E., Griffith, T., & Neale, M. (2002). The phenomenology of conflict in virtual work teams. *Management & Entrepreneurship*. https://scholarcommons.scu.edu/mgmt/162

Marc, E., & Picard, D. (2020). *Relations et communications interpersonnelles*. 4ème édition, Dunod.https://www.dunod.com/sciences-humaines-et-sociales/relations-et-communications-interpersonnelles-0

March, J.G., & Simon, H.A. (1958). *Organizations.* Wiley.

Marshall, G. W., Michaels, C. E., & Mulki, J. P. (2007). Workplace isolation: Exploring the construct and its measurement. *Psychology & Marketing*, *24*(3), 195-223. https://doi.org/10.1002/mar.20158

Mathieu, J. E., Gallagher, P. T., Domingo, M. A., & Klock, E. A. (2019). Embracing complexity: Reviewing the past decade of team effectiveness research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *6*, 17-46. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015106

Mathieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T., & Gilson, L. (2008). Team Effectiveness 1997-2007: A Review of Recent Advancements and a Glimpse Into the Future. *Journal of Management*, *34*(3), 410-476. https://doi.org/10.1177/0149206308316061

Matthews, H. S., & Williams, E. (2005). Telework Adoption and Energy Use in Building and Transport Sectors in the United States and Japan. *Journal of Infrastructure Systems*, *11*(1), 21-30. https://doi.org/10.1061/(ASCE)1076-0342(2005)11:1(21)

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, *20*(3), 709-734. https://doi.org/10.2307/258792

Mayo, E. (1945). *The social problems of an industrial civilization*. Harvard University Press, Cambridge.

Mayo, E. (2014). *The social problems of an industrial civilization: With an appendix on the political problem*. Routledge.

Mays, N., & Pope, C. (1995). Qualitative research: rigour and qualitative research. *Bmj*, 311(6997), 109-112.

Mbey Sendegue, A., & Grouille, R. (2023). Les incidences du télétravail contraint sur le bien-être au travail des salariés : Une étude exploratoire réalisée lors du premier confinement en France. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, *XXIX* (77), 23-49. https://doi.org/10.54695/rips2.077.0023

McAllister, D. J. (1995). Affect- and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *The Academy of Management Journal*, *38*(1), 24-59. https://doi.org/10.2307/256727

McCloskey, D. W., & Igbaria, M. (2003). Does « Out of Sight » Mean « Out of Mind »? An Empirical Investigation of the Career Advancement Prospects of Telecommuters. *Information Resources Management Journal*, *16*(2), 19-34. https://doi.org/10.4018/irmj.2003040102

McColl-Kennedy, J. R., & Anderson, R. D. (2005). Subordinate–manager gender combination and perceived leadership style influence on emotions, self-esteem and organizational commitment. *Journal of Business Research*, *58*(2), 115-125. https://doi.org/10.1016/S0148-2963(03)00112-7

McGregor, D. (1960). Theory X and theory Y. *Organization theory*, *358*(374), 5.

McKnight, D. H., Cummings, L. L., & Chervany, N. L. (1998a). Initial Trust Formation in New Organizational Relationships. *The Academy of Management Review*, *23*(3), 473-490. https://doi.org/10.2307/259290

McNaughton, D., Rackensperger, T., Dorn, D., & Wilson, N. (2014). « Home is at work and work is at home »: Telework and individuals who use augmentative and alternative communication. *Work (Reading, Mass.)*, *48*(1), 117-126. https://doi.org/10.3233/WOR-141860

Meier O. (2009). *Stratégies de croissance*, Paris, Dunod.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, *1*(1), 61-89. https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z

Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, *11*(3), 299-326. https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, *61*(1), 20-52. https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842

Meyer, V., Diard, C., & Rost, D. (2022). Télétravail et formes de contrôle émergentes : Le cas du secteur bancaire et financier pendant la crise sanitaire de la Covid-19. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, *149*(3), 35-46. https://doi.org/10.3917/geco1.149.0035

Meyerson, D. E., & Scully, M. A. (1995). Tempered radicalism and the politics of ambivalence and change. *Organization Science, 6*(5), 585–600. https://doi.org/10.1287/orsc.6.5.585

Meyerson, D., Weick, K. E., & Kramer, R. M. (1996). Swift trust and temporary groups. In *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (p. 166-195). Sage Publications, Inc. https://doi.org/10.4135/9781452243610.n9

Michel, G., & Collin-Lachaud, I. (2019). Collaborer, coopérer et co-créer en recherche. *Décisions Marketing*, *95*(3), 5-14. https://doi.org/10.7193/DM.095.05.14

Michinov, E. (2008). La distance physique et ses effets dans les équipes de travail distribuées : Une analyse psychosociale. *Le travail humain*, *71*(1), 1-21. https://doi.org/10.3917/th.711.0001

Miles, M.B., Huberman, A.M. & Saldaña, J. (2014), *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook*, 3rd edition, London, Sage Publications.

Milton, S. A. A., Sinclair, M. M., & Vakalahi, H. O. (2016). Organizational Identification: Perspectives of Dispersed Social Workers. *Advances in Social Work*, *17*(2), 2. https://doi.org/10.18060/21014

Mintzberg, H. (1970). Structured observation as a method to study managerial work. *Journal of management studies*, *7*(1), 87-104.

Mintzberg, H. (1984). Power and organization life cycles. *Academy of Management review*, *9*(2), 207-224.

Mohrman, S. A., Cohen, S. G., & Morhman Jr., A. M. (1995). *Designing team-based organizations: New forms for knowledge work* (p. xxvii, 389). Jossey-Bass.

Montoya, M. M., Massey, A. P., Hung, Y.-T. C., & Crisp, C. B. (2009). Can You Hear Me Now? Communication in Virtual Product Development Teams*. *Journal of Product Innovation Management*, *26*(2), 139-155. https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2009.00342.x

Montreuil, S., & Lippel, K. (2003). Telework and occupational health: A Quebec empirical study and regulatory implications. *Safety Science*, *41*(4), 339-358. https://doi.org/10.1016/S0925-7535(02)00042-5

Moos, M., Andrey, J., & Johnson, L. C. (2006). The sustainability of telework: An ecological-footprinting approach. *Sustainability: Science, Practice and Policy*, *2*(1), 3-14. https://doi.org/10.1080/15487733.2006.11907973

Mor-Barak, M. E. (2005). *Managing Diversity : Toward a Globally Inclusive Workplace*. SAGE.

Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2008). *Job and team design: Toward a more integrative conceptualization of work design*. *27*, 39-91. https://doi.org/10.1016/S0742-7301(08)27002-7

Moriceau, J.-L. (2018). Écrire le qualitatif : Écriture réflexive, écriture plurielle, écriture performance. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, *XXIV* (57), 45-67. https://doi.org/10.3917/rips1.057.0045

Moriceau, J.-L. (2019). Chapitre 29. Être en recherche. In *Recherche qualitative en sciences sociales* (p. 353-364). EMS Editions. https://doi.org/10.3917/ems.mori.2019.01.0353

Morrow, P. C. (1983). Concept redundancy in organizational research: The case work of commitment. *The Academy of Management Review*, *8*(3), 486-500. https://doi.org/10.2307/257837

Moscovici, S., & Buschini, F. (2003). *Les méthodes en sciences humaines*, Paris, Pressees universitaires de France, collection Fondamental. https://www.puf.com/content/Les_m%C3%A9thodes_des_sciences_humaines

Moser, G. (1994). Conclusion—Psychologies sociales et relations interpersonnelles. In *Les relations interpersonnelles* (p. 229-238). Presses Universitaires de France. https://www.cairn.info/les-relations-interpersonnelles--9782130460947-p-229.htm

Mousli, M. (2013). *Doit-on interdire le télétravail ? 325*(6), 74-74. https://doi.org/10.3917/ae.325.0074

Mucchielli, R. (2019). *Le travail en équipe : clés pour une meilleure efficacité collective.* ESF sciences humaines. https://www.esf-scienceshumaines.fr/vie-professionnelle/43-travail-en-equipe-le.html

Mukherjee, D., Hanlon, S., Kedia, B., & Srivastava, P. (2012). Organizational identification among global virtual team members. *Cross Cultural Management: An International Journal, 19*, 526-545. https://doi.org/10.1108/13527601211270002

Musca, G. (2006). Une stratégie de recherche processuelle : L'étude longitudinale de cas enchâssés. *M@n@gement*, 153-176.

Muscat, H. (2022). Le télétravail dans la fonction publique : La poussée liée au contexte Covid-19. *Amplitude du droit, 1*. https://doi.org/10.56078/amplitude-droit.239

Myers, K. K., Davis, C. W., Schreuder, E. R., & Seibold, D. R. (2016). Organizational Identification : A Mixed Methods Study Exploring Students' Relationship with Their University. *Communication Quarterly, 64*(2), 210-231. https://doi.org/10.1080/01463373.2015.1103285

Neatby, J., & Rioux, P. (2009). Comment faire progresser des équipes de direction ? *Gestion, 34*(2), 84-92. https://doi.org/10.3917/riges.342.0084

Neufeld, D. J., & Fang, Y. (2005). Individual, social and situational determinants of telecommuter productivity. *Information & Management, 42*(7), 1037-1049. https://doi.org/10.1016/j.im.2004.12.001

Newell, J., Maruping, L., Riemenschneider, C., & Robert, L. (2008). Leveraging e-identities: The impact of perceived diversity on team social integration and performance. *ICIS 2008 Proceedings*, 46. http://deepblue.lib.umich.edu/handle/2027.42/116275

Newell, J., Robert, L., Riemenschneider, C., & Maruping, L. (2009, January). Influencing individual perceptions of deep level diversity in virtual learning teams (VLT). In 2009 42nd *Hawaii International Conference on System Sciences* (pp. 1-10). IEEE. https://doi.org/10.1109/HICSS.2009.252

Nijstad, B. A., & De Dreu, C. K. W. (2002). Creativity and group innovation. *Applied Psychology: An International Review, 51*(3), 400–406. https://doi.org/10.1111/1464-0597.00984

Nishii, L., & Rich, R. (2014). *Creating Inclusive Climates in Diverse Organizations* (p. 330-363). https://doi.org/10.1002/9781118764282.ch11

Nurmi, N., & Hinds, P. J. (2020). Work design for global professionals: Connectivity demands, connectivity behaviors, and their effects on psychological and behavioral outcomes. *Organization Studies, 41*(12), 1697-1724. https://doi.org/10.1177/0170840620937885

O'Leary, M. B., Wilson, J. M., & Metiu, A. (2014). Beyond Being There: The Symbolic Role of Communication and Identification in Perceptions of Proximity to Geographically Dispersed Colleagues. *MIS Quarterly*, *38*(4), 1219-1244.

Olkkonen, M.-E., & Lipponen, J. (2006). Relationships between organizational justice, identification with organization and work unit, and group-related outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 100*(2), 202-215.

Ollivier, D. (2017). Le succès du télétravail. Les effets de la nouvelle loi Travail. *Études, Décembre* (12), 33-46. https://doi.org/10.3917/etu.4244.0033

Olson, G. M., & Olson, J. S. (2000). Distance Matters. *Human–Computer Interaction*, *15*(2-3), 139-178. https://doi.org/10.1207/S15327051HCI1523_4

Olson-Buchanan, J. B., & Boswell, W. R. (2006). Blurring boundaries: Correlates of integration and segmentation between work and nonwork. *Journal of Vocational Behavior*, *68*(3), 432-445. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.10.006

Orchard, C. A., King, G. A., Khalili, H., & Bezzina, M. B. (2012). Assessment of Interprofessional Team Collaboration Scale (AITCS): Development and testing of the instrument. *The Journal of Continuing Education in the Health Professions*, *32*(1), 58-67. https://doi.org/10.1002/chp.21123

Oppenheim, M. (2020). Lockdown burnout: Women face mental exhaustion as they juggle childcare, housework and jobs. *The Independent*, 31.

Oppenheim-Gluckman, H. (2020). Covid-19 et psychanalyse dans le champ médical : Une nouvelle période ? *Les enfants de la psychanalyse*. http://lesenfantsdelapsychanalyse.com/breves-de-psychanalyse/questions-animees/322-covid-19-et-psychanalyse-dasn-le-champ-medical-une-nouvelle-periode

O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, *71*(3), 492-499. https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.492

Ortiz, L. (2021). Leveraging the organizational mission statement to communicate identity, distinctiveness and purpose to primary and secondary stakeholders during COVID-19. *Journal of Strategy and Management*, *15*(2), 234-255. https://doi.org/10.1108/JSMA-04-2021-0085

Ozturk, M. B., & Tatli, A. (2016). Gender identity inclusion in the workplace : Broadening diversity management research and practice through the case of transgender employees in the UK. *The International Journal of Human Resource Management*, *27*(8), 781-802. https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1042902

Paillé, P. (2005). Engagement organisationnel et modes d'identification. Dimensions conceptuelle et empirique. *Bulletin de psychologie*, *Numéro 480*(6), 705-711. https://doi.org/10.3917/bupsy.480.0705

Paillé, P., & Mucchielli, A. (2012). Chapitre 1—Choisir une approche d'analyse qualitative. In *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (p. 13-32). Armand Colin. https://doi.org/10.3917/arco.paill.2012.01.0013

Pangil, F., & Moi Chan, J. (2014). The mediating effect of knowledge sharing on the relationship between trust and virtual team effectiveness. *Journal of Knowledge Management*, *18*(1), 92-106. https://doi.org/10.1108/JKM-09-2013-0341

Park, H., Lee, M., & Back, K.-J. (2020). Exploring the roles of hotel wellness attributes in customer satisfaction and dissatisfaction: Application of Kano model through mixed methods. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *33*(1), 263-285. https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2020-0442

Park, S. H., & Back, K.-J. (2020). Modified scales for organizational identification and organizational disidentification for the foodservice industry. *International Journal of Hospitality Management*, *91*, 102667. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102667

Parot, I. (2006). *Pour une meilleure compréhension des équipes à distance : Analyse comparée de six équipes du secteur des hautes technologies* [These de doctorat, Lyon 3]. https://www.theses.fr/2006LYO33001

Peñarroja, V., Orengo, V., Zornoza, A., & Hernández, A. (2013). The effects of virtuality level on task-related collaborative behaviors : The mediating role of team trust. *Computers in Human Behavior*, *29*(3), 967-974. https://doi.org/10.1016/j.chb.2012.12.020

Penley, L. E., & Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior*, *9*(1). https://doi.org/10.1002/job.4030090105

Pennequin, N. (2020). L'irruption du télétravail pendant la crise sanitaire liée à la pandémie de COVID 19. *Les Cahiers SMT, 37, 19-23*.

Pereira, B. (2018). Mutation du rapport de subordination : Le salarié « autonome » ou l'indépendant « subordonné » en France. *Management & Avenir*, *104*(6), 37-56. https://doi.org/10.3917/mav.104.0037

Perret V., & Séville M. (2007). Fondements épistémologiques de la recherche, in management, R.-A. Thiétart et coll. (Ed.), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod.

Pesqueux, Y. (2022). 5. Épistémologie des sciences de gestion. In *Réfléchir* (p. 222-240). EMS Editions. https://www.cairn.info/reflechir--9782376874959-p-222.htm

Peters, L. M., & Manz, C. C. (2007). Identifying antecedents of virtual team collaboration. *Team Performance Management: An International Journal*, *13*(3/4), 117-129. https://doi.org/10.1108/13527590710759865

Pettigrew, T. F. (1997). Generalized intergroup contact effects on prejudice. *Personality and social psychology bulletin*, 23(2), 173-185.

Pharabod, A.-S., Nikolski, V., & Granjon, F. (2013). La mise en chiffres de soi. Une approche compréhensive des mesures personnelles. *Réseaux*, *177*(1), 97-129. https://doi.org/10.3917/res.177.0097

Phillips, N., Lawrence, T.B., Hardy, C. (2002). Inter-organizational Collaboration and the Dynamics of Institutional Fields. *Journal of Management Stduies, volume 37, issue 1*. https://onlinelibrary-wiley-com.proxy.scd.univ-tours.fr/doi/abs/10.1111/1467-6486.00171

Piderit, S. K. (2000). Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes toward an Organizational Change. *The Academy of Management Review*, *25*(4), 783-794. https://doi.org/10.2307/259206

Piliavin, J. A., Grube, J. A., & Callero, P. L. (2002). Role as Resource for Action in Public Service. *Journal of Social Issues, 58*(3), 469-485. https://doi.org/10.1111/0022-4537.t01-1-00027

Pinjani, P., & Palvia, P. (2013). Trust and knowledge sharing in diverse global virtual teams. *Information & Management*, *50*(4), 144-153. https://doi.org/10.1016/j.im.2012.10.002

Pinsonneault, A., & Boisvert, M. (2001). The Impacts of Telecommuting on Organizations and Individuals: A Review of the Literature. In *Telecommuting and Virtual Offices: Issues and Opportunities* (p. 163-185). IGI Global. https://doi.org/10.4018/978-1-878289-79-7.ch010

Pires, A. (1997). Échantillonnage et recherche qualitative : essai théorique et méthodologique. *La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques*, 169, 113.

Pires, A. P. (2007). *Échantillonnage et recherche qualitative : Essai théorique et méthodologique*. 10.1522/030022877. https://doi.org/10.1522/030022877

Plivard, I. (2012). Chapitre 4. Les relations interpersonnelles et intergroupes. In *Mini manuel de Psychologie sociale* (p. 125-190). Dunod. https://www.cairn.info/mini-manuel-psychologie-sociale--9782100575930-p-125.htm

Point, S. (2018). Chapitre 15. L'analyse des données qualitatives : Voyage au centre du codage. In *Les méthodes de recherche du DBA* (p. 262-282). EMS Editions. https://doi.org/10.3917/ems.cheva.2018.01.0262

Pontier, M. (2014). Télétravail indépendant ou télétravail salarié : Quelles modalités de contrôle et quel degré d'autonomie. *La Revue des Sciences de Gestion*, *265*(1), 31-39. https://doi.org/10.3917/rsg.265.0031

Ponzoni, E., Ghorashi, H., & van der Raad, S. (2017). Caught between norm and difference : Narratives of refugees' inclusion in organizations. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, *36*(3), 222-237. https://doi.org/10.1108/EDI-11-2015-0093

Pope, C. & Mays, N. (1995). Qualitative Research: Reaching the Parts Other Methods Cannot Reach: An Introduction to Qualitative Methods in Health and Health Services Research. *British Medical Journal*, 311, 42-45.

Postmes, T., & Jetten, J. (2006). *Individuality and the group: Advances in social identity* (p. vi, 286). Sage Publications, Inc.

Postmes, T., Spears, R., Lee, A. T., & Novak, R. J. (2005). Individuality and Social Influence in Groups: Inductive and Deductive Routes to Group Identity. *Journal of Personality and Social Psychology*, *89*(5), 747-763. https://doi.org/10.1037/0022-3514.89.5.747

Pratt, M. (1998). To be or not to be: Central questions in organizational identification. *Identity in organizations: Building theory through conversations*.

Pratt, M. G. (1998). To be or not to be: Central questions in organizational identification. In *Identity in organizations: Building theory through conversations* (p. 171-207). Sage Publications, Inc. https://doi.org/10.4135/9781452231495.n6

Pratt, M. G. (2003). Disentangling collective identities. In J. Polzer (Éd.), *Identity Issues in Groups* (Vol. 5, p. 161-188). Emerald Group Publishing Limited. https://doi.org/10.1016/S1534-0856(02)05007-7

Pratt, M. G., & Foreman, P. O. (2000). Classifying Managerial Responses to Multiple Organizational Identities. *The Academy of Management Review*, *25*(1), 18-42. https://doi.org/10.2307/259261

Press, M., & Arnould, E. J. (2011). How does organizational identification form? A consumer behavior perspective. *Journal of Consumer Research*, 38(4), 650-666. https://doi.org/10.1086/660699

Pugliese, E., Pica, G., Bonaiuto, F., Cancellieri, U. G., Knippenberg, D. van, & Bonaiuto, M. (2022). Coping with organizational crisis: Buffering effects of organization sector prototypicality and employee organizational identification. *Journal of Management & Organization*, 1-17. https://doi.org/10.1017/jmo.2022.30

Purvanova, R. K. (2014). Face-to-face versus virtual teams: What have we really learned? *The Psychologist-Manager Journal*, *17*(1), 2-29. https://doi.org/10.1037/mgr0000009

Raghuram, S. (2011). Organizational identification among young software professionals in India. *The International Journal of Human Resource Management*, *22*(18), 3913-3928. https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585192.2011.561224

Raghuram, S., & Wiesenfeld, B. (2004). Work-nonwork conflict and job stress among virtual workers. *Human Resource Management*, *43*(2-3), 259-277. https://doi.org/10.1002/hrm.20019

Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, *28*(2), 190-203. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.002

Reade, C. (2001). Antecedents of organizational identification in multinational corporations: Fostering psychological attachment to the local subsidiary and the global organization. *The International Journal of Human Resource Management*, *12*(8), 1269-1291. https://doi.org/10.1080/09585190110083794

Reed, A. H., & Knight, L. V. (2010). Effect of a virtual project team environment on communication-related project risk. *International Journal of Project Management*, *28*(5), 422-427. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.08.002

Rey, C. (2001). Travail à domicile, salarié ou indépendant. Incidence des nouvelles technologies de l'information et de la communication. *Innovations*, *13*(1), 173-193. https://doi.org/10.3917/inno.013.0173

Rey, C., & Sitnikoff, F. (2006). Télétravail à domicile et nouveaux rapports au travail. *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, *34*, 34. https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.697

Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *The Journal of Applied Psychology*, *87*(4), 698-714. https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698

Robert, L. P., Dennis, A. R., & Ahuja, M. K. (2008). Social Capital and Knowledge Integration in Digitally Enabled Teams. *Information Systems Research*, *19*(3), 314-334.

Robert, L. P., & You, S. (2018). Disaggregating the Impacts of Virtuality on Team Identification. *Proceedings of the 2018 ACM International Conference on Supporting Group Work*, 309-321. https://doi.org/10.1145/3148330.3148337

Robert Jr, L. P., Dennis, A. R., & Ahuja, M. K. (2008). Social capital and knowledge integration in digitally enabled teams. *Information systems research*, *19*(3), 314-334. https://doi.org/10.1287/isre.1080.0177

Roberto Gomes Da Silva, J. (2010). La dynamique identitaire entre organisations et individus. Le cas de cinq organisations brésiliennes. *Revue française de gestion*, *203*(4), 185-204.

Romelaer, P. (2005). Chapitre 4. L'entretien de recherche. In *Management des ressources humaines* (p. 101-137). De Boeck Supérieur. https://doi.org/10.3917/dbu.rouss.2005.01.0101

Rondot, A. (2012). L'équipe. *VST - Vie sociale et traitements*, *115*(3), 137-138. https://doi.org/10.3917/vst.115.0137

Roper, K., & Kim, J. (2007). Successful distributed work arrangements: A developmental approach. *Journal of Facilities Management*, *5*, 103-114. https://doi.org/10.1108/14725960710751852

Rousseau, V., Aubé, C., & Savoie, A. (2006a). Le fonctionnement interne des équipes de travail : Conception et mesure. *Canadian Journal of Behavioural Science / Revue canadienne des sciences du comportement*, *38*(2), 120-135. https://doi.org/10.1037/cjbs2006002

Rousseau, V., Savoie, A., & Battistelli, A. (2007). Chapitre 6. La gestion de la performance des équipes de travail. In *Gestion des performances au travail* (p. 251-294). De Boeck Supérieur. https://doi.org/10.3917/dbu.onge.2007.01.0251

Royer, I., & Zarlowski, P. (2014a). Chapitre 6. Le design de la recherche. In *Méthodes de recherche en management: Vol. 4e éd.* (p. 168-196). Dunod. https://doi.org/10.3917/dunod.thiet.2014.01.0168

Royer, I., & Zarlowski, P. (2014c). Chapitre 8. Échantillon(s). In *Méthodes de recherche en management : Vol. 4e éd.* (p. 219-260). Dunod. https://doi.org/10.3917/dunod.thiet.2014.01.0219

Ruiller, C., Dumas, M., & Chédotel, F. (2017). Comment maintenir le sentiment de proximité à distance ? Le cas des équipes dispersées par le télétravail. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, *27*, *6*(3), 3-28. https://doi.org/10.3917/rimhe.027.0003

Salas, E., Dickinson, T. L., Converse, S. A. & Tannenbaum, S. I. (1992). Toward an understanding of team performance and training. In R. W. Swezey et E. Salas (Éd.), *Teams: Their training and performance* (p. 3-29). Norwood, NJ: Ablex Publishing Corporation.https://www.semanticscholar.org/paper/Toward-an-understanding-of-team-performance-and-Salas-Dickinson/b82097b235ef7d6aa021795dbc6b4092e85e6e88

Santa, E.J. (2022). *Organizational Identification, Affective Commitment, and Workplace Isolation among Teleworkers at All-Remote Organizations : An Exploratory Case Study*.https://www.proquest.com/openview/414d4bb2d22b52b41ec57be286070649/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y

Sarker, S., Valacich, J., & Sarker, S. (2003). Virtual Team Trust: Instrument Development and Validation in an IS Educational Environment. *IRMJ*, *16*, 35-55. https://doi.org/10.4018/irmj.2003040103

Sarlène, J-P. (2018, janvier). *Le rôle modérateur du leadership transformationnel dans la relation entre la culture organisationnelle et l'identification organisationnelle* [Mémoire accepté]. Université du Québec à Montréal. https://archipel.uqam.ca/11271/

Saunders, C., Slyke, C. V., & Vogel, D. R. (2004). My Time or Yours? Managing Time Visions in Global Virtual Teams. *The Academy of Management Executive (1993-2005)*, *18*(1), 19-31.

Savoie-Zajc, L. (2006). Comment peut-on construire un échantillonnage scientifiquement valide. *Recherches qualitatives*, 5(2006), 99-111.

Savoie, A., & Brunet, L. (2012). L'équipe de travail et l'intervention psychologique systémique. In *Traité de psychologie du travail et des organisations* (p. 175-204). Dunod. https://doi.org/10.3917/dunod.berna.2012.01.0175

Senge, P. (1990). The Fifth Discipline: The Age and Practice of the Learning Organization. *Century Business*, London.

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

Scheepers, D., & Ellemers, N. (2019). Social Identity Theory. In K. Sassenberg & M. L. W. Vliek (Éds.), *Social Psychology in Action: Evidence-Based Interventions from Theory to Practice* (p. 129-143). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-13788-5_9

Schott, C., van Kleef, D. D., & Steen, T. P. S. (2018). L'impact combiné de l'identité professionnelle et de la motivation de service public sur le processus décisionnel dans les situations de dilemme. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, *84*(1), 25-45. https://doi.org/10.3917/risa.841.0025

Schrage, M. (1990). *Shared Minds: The New Technologies of Collaboration*. https://www.semanticscholar.org/paper/Shared-Minds%3A-The-New-Technologies-of-Collaboration-Schrage/aa8b726e2d4f1ce91ad292d34f6eaefc48bd2d1e

Schutz, A. (1972). Phenomenology and the Social Sciences. In A. Schutz & M. Natanson (Éds.), *Collected Papers I: The Problem of Social Reality* (p. 118-139). Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/978-94-010-2851-6_5

Schwartz, S. H. (2007). Universalism values and the inclusiveness of our moral universe. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, *38*(6), 711-728. https://doi.org/10.1177/0022022107308992

Scott, C. R., & Stephens, K. K. (2009). It Depends on Who You're Talking To…: Predictors and Outcomes of Situated Measures of Organizational Identification. *Western Journal of Communication*, *73*(4), 370-394. https://doi.org/10.1080/10570310903279075

Scott, W. R. (1987). The Adolescence of Institutional Theory. *Administrative Science Quarterly*, *32*(4), 493-511. https://doi.org/10.2307/2392880

Sewell, G., & Taskin, L. (2015). Out of Sight, Out of Mind in a New World of Work? Autonomy, Control, and Spatiotemporal Scaling in Telework. *Organization Studies*, *36*(11), 1507-1529. https://doi.org/10.1177/0170840615593587

Shachaf, P. (2008). Cultural diversity and information and communication technology impacts on global virtual teams: An exploratory study. *Information & Management*, *45*(2), 131-142. https://doi.org/10.1016/j.im.2007.12.003

Sheldon, M. E. (1971a). Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization. *Administrative Science Quarterly*, *16*(2), 143-150. https://doi.org/10.2307/2391824

Sidi, M. (2022). *COVID-19 – Pandémie et travail en 2021*. https://policycommons.net/artifacts/3176780/covid-19/3975275/

Silverman, D. (2006). *Interpreting qualitative data : Methods for analyzing talk, text and interaction, 3rd ed* (p. xv, 428). Sage Publications Ltd.

Silverman, D. (2011). *Interpreting Qualitative Data. A Guide to the Principles of Qualitative Research*.

Skevington, S. M. (1980). Intergroup relations and social change within a nursing context. *British Journal of Social and Clinical Psychology*, 19, 201-213.

Sluss, D. M., Klimchak, M., & Holmes, J. J. (2008). Perceived organizational support as a mediator between relational exchange and organizational identification. *Journal of Vocational Behavior, 73*(3), 457-464. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.09.001

Snell, S. A. (1992). Control theory in strategic human resource management : The mediating effect of administrative information. *Academy of Management Journal*, *35*(2), 292-327. https://doi.org/10.2307/256375

Snow, C.C., Lipnack, J., & Stamps, J. (1999). The Virtual Organization: Promises and Payoffs, Large and Small. *Journal of Organizational Behavior*. https://www.proquest.com/openview/8542f280e7df340866cc0fc7a17e1add/1?pq-origsite=gscholar&cbl=47892

Solansky, S. T. (2010). The evaluation of two key leadership development program components: Leadership skills assessment and leadership mentoring. *The Leadership Quarterly*, *21*(4), 675-681. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.06.009

Solansky, S. T. (2011). Team identification: A determining factor of performance. *Journal of Managerial Psychology*, *26*(3), 247-258. https://doi.org/10.1108/02683941111112677

Sommerville, J., Craig, N., & Hendry, J. (2010). The role of the project manager: All things to all people? *Structural Survey*, *28*(2), 132-141. https://doi.org/10.1108/02630801011044235

Stake, R. E. (1995). *The art of case study research* (p. xv, 175). Sage Publications, Inc.

Standen, P., Daniels, K., & Lamond, D. (1999). The Home as a Workplace: Work–Family Interaction and Psychological Well-Being in Telework. *Journal of occupational health psychology*, *4*, 368-381. https://doi.org/10.1037/1076-8998.4.4.368

Steele, C. M. (1997). A threat in the air: How stereotypes shape intellectual identity and performance. *American Psychologist*, *52*(6), 613-629. https://doi.org/10.1037/0003-066X.52.6.613

Stets, J., & Burke, P. (2000). Identity Theory and Social Identity Theory. *Social Psychology Quarterly*, *63*, 224. https://doi.org/10.2307/2695870

Straus, S. G., & McGrath, J. E. (1994). Does the medium matter? The interaction of task type and technology on group performance and member reactions. *Journal of Applied Psychology*, *79*(1), 87-97. https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.1.87

Strauss, A., & Corbin, J. (1994). Grounded theory methodology: An overview. In *Handbook of qualitative research* (p. 273-285). Sage Publications, Inc.

Stryker, S., & Burke, P. J. (2000). The Past, Present, and Future of an Identity Theory. *Social Psychology Quarterly*, *63*(4), 284-297. https://doi.org/10.2307/2695840

Subba, D. Antecedent and consequences of organizational identification: a study in the tourism sector of Sikkim. *Futur Bus J* **5**, 4 (2019). https://doi.org/10.1186/s43093-019-0005-5

Sundstrom, E., De Meuse, K. P., & Futrell, D. (1990). Work teams: Applications and effectiveness. *American Psychologist*, *45*(2), 120-133. https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.120

Sundstrom, E.D. (1999). *Supporting work team effectiveness: best practices, In: Supporting work team effectiveness*, E.D. Sundstrom, and Associates, ed(s). Jossey-Bass, San Francisco, pp. 301-342.

Tajfel, H. (1978). *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations* (p. xv, 474). Academic Press.

Tajfel, H. (1982). Social psychology of intergroup relations. *Annual Review of Psychology*, *33*, 1-39. https://doi.org/10.1146/annurev.ps.33.020182.000245

Tannenbaum, S. I., Mathieu, J. E., Salas, E., & Cohen, D. (2012). Teams Are Changing: Are Research and Practice Evolving Fast Enough? *Industrial and Organizational Psychology*, *5*(1), 2-24. https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2011.01396.x

Taskin, L. (2003). Les Enjeux du télétravail pour l'organisation. *Reflets et perspectives de la vie économique, XLII* (1), 81-94. https://doi.org/10.3917/rpve.421.0081

Taskin, L. (2006). Télétravail : Les enjeux de la déspatialisation pour le management humain. *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, *34*, 34. https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.680

Taskin, L. (2010). La déspatialisation. Enjeu de gestion. *Revue française de gestion*, *202*(3), 61-76.

Taskin, L., & Bridoux, F. (2010). Telework: A challenge to knowledge transfer in organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, *21*(13), 2503-2520. https://doi.org/10.1080/09585192.2010.516600

Taskin, L., & Devos, V. (2005). Paradoxes from the Individualization of Human Resource Management : The Case of Telework. *J Bus Ethics* 62, 13–24 https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-005-8710-0

Taskin, L., & Dietrich, A. (2020). *Management Humain: Une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel*. De Boeck supérieur. https://www.deboecksuperieur.com/ouvrage/9782807320789-management-humain

Taskin, L., Parmentier, M., & Stinglhamber, F. (2019). The dark side of office designs: Towards de-humanization. *New Technology, Work and Employment*, *34*(3), 262-284. https://doi.org/10.1111/ntwe.12150

Taskin, L., & Tremblay, D.-G. (2010). Comment gérer des télétravailleurs ? *Gestion*, *35*(1), 88-96. https://doi.org/10.3917/riges.351.0088

Taskin, L., Terlinden, L., Hallet, C., & De Schampheleire, J. (2019). Styles de management et bien-être au travail.

Tesch, R. (1990). *Qualitative Research: Analysis Types and Software Tools*. Psychology Press.

Theodorakis, N. D., Dimmock, J., Wann, D., & Barlas, A. (2010). Psychometric Evaluation of the Team Identification Scale among Greek Sport Fans: A Cross-validation Approach. *European Sport Management Quarterly*, *10*(3), 289-305. https://doi.org/10.1080/16184741003770180

Thiétart, R.-A. (2014a). *Méthodes de recherche en management*. Dunod. https://basepub.dauphine.psl.eu/handle/123456789/13760

Thiétart, R.-A. (2014b). Présentation. In *Méthodes de recherche en management: Vol. 4e éd.* (p. 166-167). Dunod. https://doi.org/10.3917/dunod.thiet.2014.01.0166

Tiffon, G. (2021). *Le travail disloqué : Organisations liquides et pénibilité mentale du travail.* Lormond, Le Bord de l'Eau. https://www.editionsbdl.com/produit/le-travail-disloque/

Tjosvold, D. (1995). Cooperation theory, constructive controversy, and effectiveness: Learning from crisis. In R. A. Guzzo et E. Salas (Édit.), *Team effectiveness and decision making in organizations* (pp. 79-112). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Tjosvold, D. (1998). Cooperative and competitive goal approach to conflict: Accomplishments and challenges. *Applied Psychology: An International Review*, 47, 285- 342.

Tokarchuk, O., Gabriele, R., & Neglia, G. (2021). Teleworking during the Covid-19 Crisis in Italy: Evidence and Tentative Interpretations. *Sustainability*, *13*(4), 4. https://doi.org/10.3390/su13042147

Townsend, A. M., DeMarie, S. M., & Hendrickson, A. R. (1998). Virtual Teams: Technology and the Workplace of the Future. *The Academy of Management Executive (1993-2005)*, *12*(3), 17-29.

Tremblay, D. G. (2001a). Le télétravail : les avantages et inconvénients pour les individus et les défis de gestion des RH. In *La GRH dans la société de l'information*.

Tremblay, D.-G. (2001b). Le télétravail : Son impact sur l'organisation du travail des femmes et l'articulation emploi-famille. *Recherches féministes*, *14*(2), 53-82. https://doi.org/10.7202/058143ar

Tremblay, D.-G., Chevrier, C., & Loreto, M. D. (2006). Le télétravail à domicile : Meilleure conciliation emploi-famille ou source d'envahissement de la vie privée ? *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, *34*, 34. https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.689

Tremblay, D.-G., & Thomsin, L. (2012). Telework and Mobile Working: Analysis of Its Benefits and Drawbacks. *Int. J. of Work Innovation*, *1*, 100-113. https://doi.org/10.1504/IJWI.2012.047995

Tremblay, I., Lee, H., Chiocchio, F., & Meyer, J. P. (2015). Identification and commitment in project teams. In F. Chiocchio, E. K. Kelloway, & B. Hobbs (Eds.), *The psychology and management of project teams* (pp. 189–212). Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199861378.003.0008

Tremblay, I. (2017). *Quelle est l'influence de l'identification à l'équipe dans les équipes interdisciplinaires ? Étude des types d'identification, des processus d'équipe et de la performance*. https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/handle/1866/19055

Tripsas, M. (2009). Technology, Identity, and Inertia Through the Lens of "The Digital Photography Company". *Organization Science*, *20*(2), 441-460. https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0419

Troup, C., & Rose, J. (2012). Working from home: Do formal or informal telework arrangements provide better work–family outcomes? *Community, Work & Family*, *15*(4), 471-486. https://doi.org/10.1080/13668803.2012.724220

Trudel, L., Simard, C., & Vonarx, N. (2006). La recherche qualitative est-elle nécessairement exploratoire. *Recherches qualitatives*, 5, 38-55.

Tuckman, B. W., & Jensen, M. A. (1977). Stages of small-group development revisited. *Group & Organization Studies*, *2*(4), 419-427. https://doi.org/10.1177/105960117700200404

Turner, J. C. (1985). Social categoriza-tion and the self-concept: A social-cognitive theory of group behav-ior. In E. J. Lawler (Ed.), Advances in group processes: Theory and research (Vol. 2, pp. 77-122). Greenwich, CT: JAI Press. https://www.scirp.org/(S(lz5mqp453edsnp55rrgjct55))/reference/referencespapers.aspx?referenceid=380491

Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D., & Wetherell, M. S. (1987). *Rediscovering the social group: A self-categorization theory* (p. x, 239). Basil Blackwell.

Turner, J. C., Oakes, P. J., Haslam, S. A., & McGarty, C. (1994). Self and Collective: Cognition and Social Context. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *20*(5), 454-463. https://doi.org/10.1177/0146167294205002

Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2003). The group engagement model: Procedural justice, social identity, and cooperative behavior. *Personality and Social Psychology Review: An Official Journal of the Society for Personality and Social Psychology, Inc*, *7*(4), 349-361. https://doi.org/10.1207/S15327957PSPR0704_07

Tyler, T. R. (1999). Why people cooperate with organizations: An identity-based perspective.

Ullrich, J., Wieseke, J., & Dick, R. V. (2005). Continuity and change in mergers and acquisitions: A social identity case study of a German industrial merger. *Journal of Management Studies*, 42(8), 1549-1569.

Van Den Bos, K., & Lind, E. A. (2002). Uncertainty management by means of fairness judgments. In *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 34, p. 1-60). Academic Press. https://doi.org/10.1016/S0065-2601(02)80003-X

Van De Ven, A. H., Delbecq, A. L., & Koenig, R. (1976). Determinants of Coordination Modes within Organizations. *American Sociological Review*, *41*(2), 322-338. https://doi.org/10.2307/2094477

Van De Ven, A. H., & Poole, M. S. (2005). Alternative approaches for studying organizational change. *Organization Studies*, *26*(9), 1377-1404. https://doi.org/10.1177/0170840605056907

Van Der Vegt, G. S., & Bunderson, J. S. (2005). Learning and Performance in Multidisciplinary Teams: The Importance of Collective Team Identification. *Academy of Management Journal*, *48*(3), 532-547. https://doi.org/10.5465/AMJ.2005.17407918

Van Der Vegt, G. S., & Janssen, O. (2003). Joint Impact of Interdependence and Group Diversity on Innovation. *Journal of Management*, *29*(5), 729-751. https://doi.org/10.1016/S0149-2063_03_00033-3

Van Dick, R. (2001). Identification in organizational contexts: Linking theory and research from social and organizational psychology. *International Journal of Management Reviews*, *3*(4), 265-283. https://doi.org/10.1111/1468-2370.00068

Van Dick, R., Christ, O., Stellmacher, J., Wagner, U., Ahlswede, O., Grubba, C., Hauptmeier, M., Höhfeld, C., Moltzen, K., & Tissington, P. A. (2004). Should I Stay or Should I Go? Explaining Turnover Intentions with Organizational Identification and Job Satisfaction. *British Journal of Management*, *15*(4), 351-360. https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2004.00424.x

Van Dyne, L., Cummings, L.L. and McLean P.J. (1995) Extra-Role Behaviors: In Pursuit of Construct and Definitional Clarity (A Bridge over Muddied Waters). In: Cummings, L.L. and Staw, B.M., Eds., *Research in Organizational Behavior*, JAI Press, Greenwich, CT, 215-285.

Van Hootegem, G., Benders, J., Delarue, A., & Procter, S. (2005). Teamworking: Looking back and looking forward. *The International Journal of Human Resource Management*, *16*(2), 167-173. https://doi.org/10.1080/0958519042000311372

Van Maanen, J. (1979). Reclaiming Qualitative Methods for Organizational Research: A Preface. *Administrative Science Quarterly*, *24*(4), 520-526. https://doi.org/10.2307/2392358

Van Maanen, J. (2011). Ethnography as Work: Some Rules of Engagement. *Journal of Management Studies*, *48*(1), 218-234. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00980.x

Van Vugt, M., & Hart, C. M. (2004). Social Identity as Social Glue : The Origins of Group Loyalty. *Journal of Personality and Social Psychology*, *86*(4), 585-598. https://doi.org/10.1037/0022-3514.86.4.585

Vandangeon-Derumez, I., & Garreau, L. (2014). Chapitre 12. Analyses longitudinales. In *Méthodes de recherche en management : Vol. 4e éd.* (p. 388-417). Dunod. https://doi.org/10.3917/dunod.thiet.2014.01.0388

Van Knippenberg, B., van Knippenberg, D., De Cremer, D., & Hogg, M. A. (2005). Research in leadership, self, and identity: A sample of the present and a glimpse of the future. *The Leadership Quarterly*, *16*(4), 495-499. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.06.006

Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K. W., & Homan, A. C. (2004a). Work Group Diversity and Group Performance: An Integrative Model and Research Agenda. *Journal of Applied Psychology*, *89*(6), 1008-1022. https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.1008

Van Knippenberg, D., & Ellemers, N. (2003). Social identity and group performance: Identification as the key to group-oriented effort. In *Social identity at work: Developing theory for organizational practice* (p. 29-42). Psychology Press.

Van Knippenberg, D., & Hogg, M. A. (2018). Social identifications in organizational behavior. In *The self at work: Fundamental theory and research* (p. 72-90). Routledge/Taylor & Francis Group. https://doi.org/10.4324/9781315626543-4

Van Knippenberg, D., van Knippenberg, B., De Cremer, D., & Hogg, M. A. (2004). Leadership, self, and identity: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, *15*(6), 825-856. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.002

Van Knippenberg, D., van Knippenberg, B., De Cremer, D., & Hogg, M. A. (2011). *Leadership, self, and identity: A review and research agenda* (p. 518). Edward Elgar Publishing.

Van Knippenberg, D., & van Schie, E. C. M. (2000a). Foci and correlates of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *73*(2), 137-147. https://doi.org/10.1348/096317900166949

Vayre, É. (2019a). Les incidences du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social. *Le travail humain*, *82*(1), 1-39. https://doi.org/10.3917/th.821.0001

Vayre, É., & Delfosse, C. (2019). Les enjeux psychosociaux du télétravail : Comment accompagner les organisations ? *Le Journal des psychologues*, *367*(5), 22-26. https://doi.org/10.3917/jdp.367.0022

Vega, R. P., Anderson, A. J., & Kaplan, S. A. (2015). A within-person examination of the effects of telework. *Journal of Business and Psychology*, *30*(2), 313-323. https://doi.org/10.1007/s10869-014-9359-4

Venkatesh, V. (2020). Impacts of COVID-19: A research agenda to support people in their fight. *International Journal of Information Management*, *55*, 102197. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102197

Verstraete, T. (2007). À la recherche des sciences de gestion. *Revue française de gestion, 178-179*(9-10), 91-105. https://doi.org/10.3166/rfg.178-179.91-105

Vijayakumar, V. S. R., & Padma, R. N. (2014). Impact of perceived organizational culture and learning on organizational identification. *International Journal of Commerce and Management, 24*. https://doi.org/10.1108/IJCoMA-01-2012-0003

Volkoff, S. (2008). La recherche et l'action en santé au travail. Idées ancrées et nouveaux obstacles. *Revue française des affaires sociales*, *2-3*, 13-17. https://doi.org/10.3917/rfas.082.0013

Von Thülen, G., Hartl, E. (2021). Challenges in Digital Work – Exploring Solutions to Improve Team Identification in Virtual Teams. In: Ahlemann, F., Schütte, R., Stieglitz, S. (eds) Innovation Through Information Systems. WI 2021. Lecture Notes in Information Systems and Organisation, vol 47. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-86797-3_31

Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives de recherches en gestion*. Economica. https://basepub.dauphine.psl.eu/handle/123456789/3659

Wageman, R. (1995). Interdependence and Group Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, *40*(1), 145-180. https://doi.org/10.2307/2393703

Wagner, J. A. (1995). Studies of individualism-collectivism: Effects on cooperation in groups. *Academy of Management Journal*, *38*(1), 152-172. https://doi.org/10.2307/256731

Walrave, M. (2010). Comment introduire le télétravail ? *Gestion*, *35*(1), 76-87. https://doi.org/10.3917/riges.351.0076

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations* (Vol. 3). Sage.

Wellins, R. C., Byham, W. C., & Dixon, G R. (1994). *Inside Teams*. Jossey Bass Publishers, San Francisco. https://www.abebooks.com/Teams-Wellins-Byham-Dixon-Jossey-Bass/618502004/bd

West, M., Borrill, C., & Unsworth, K. (1998). *Team Effectiveness in Organizations*. https://www.semanticscholar.org/paper/Team-Effectiveness-in-Organizations-West-Borrill/aafd8c3b4604474c6b2d297b19c1479727f080a2

Wheelan, S. A. (1994). *Group processes: A developmental perspective* (p. xiv, 290). Allyn & Bacon.

Whetten, D. A. (2006). Albert and Whetten Revisited: Strengthening the Concept of Organizational Identity. Journal of Management Inquiry, 15(3), 219–234. https://doi.org/10.1177/1056492606291200

Whetten, D. A., & Godfrey, P. C. (Eds.). (1998). Identity in organizations: Building theory through conversations. Sage Publications, Inc.

Whillans, A., Perlow, L., & Turek, A. (2021). Experimenting during the shift to virtual team work: Learnings from how teams adapted their activities during the COVID-19 pandemic. *Information and Organization*, *31*(1), 100343. https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2021.100343

Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. *The Academy of Management Review*, *7*(3), 418-428. https://doi.org/10.2307/257334

Wiesenfeld, B. M., Raghuram, S., & Garud, R. (1999). Communication patterns as determinants of organizational identification in a virtual organization. *Organization Science*, *10*(6), 777-790. https://doi.org/10.1287/orsc.10.6.777

Wiesenfeld, B. M., Raghuram, S., & Garud, R. (2001). Organizational identification among virtual workers: The role of need for affiliation and perceived work-based social support. *Journal of management*, *27*(2), 213-229.

Wilder, D. A. (1981). Perceiving persons as a group: Categorization and ingroup relations. In D. L. Hamilton (Ed.), *Cognitive processes in stereotyping and intergroup behavior* (pp. 213-257).

Williamson, O. E. (1993). Calculativeness, Trust, and Economic Organization. *The Journal of Law & Economics*, *36*(1), 453-486.

Wilson, J. M., Boyer O'Leary, M., Metiu, A., & Jett, Q. R. (2008). Perceived Proximity in Virtual Work: Explaining the Paradox of Far-but-Close. *Organization Studies*, *29*(7), 979-1002. https://doi.org/10.1177/0170840607083105

Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. SAGE.

Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. SAGE.

Zand, D. E. (1972). Trust and Managerial Problem Solving. *Administrative Science Quarterly*, *17*(2), 229-239. https://doi.org/10.2307/2393957

Liste des annexes

Annexe 1 : Guide d'entretien de la phase exploratoire - salarié (2021) 392
Annexe 2 : Guide d'entretien de la phase exploratoire – manager (2021) 395
Annexe 3 : Guide d'entretien de la phase de focalisation – salariés (2022) 398
Annexe 4 : Guide d'entretien de la phase de focalisation - manager (2022) 401
Annexe 5 : Guide d'entretien de la phase de validation - salariés (2023) 404
Annexe 6 : Guide d'entretien de la phase de validation - managers (2023) 406
Annexe 7 : Échantillon de la phase exploratoire (2021) 408
Annexe 8 : Échantillon de la phase de focalisation (2022) 409
Annexe 9 : Échantillon de la phase de validation (2023) 410
Annexe 10 : Nombre d'entretiens par individu de 2021 à 2023 411
Annexe 11 : Arborescence du codage Nvivo 412
Annexe 12 : Arborescence du codage longitudinal des phases de focalisation (2022) et de validation (2023) 413
Annexe 13 : Exemple de retranscription – phase exploratoire (2021) 415
Annexe 14 : Exemple de retranscription - phase de focalisation (2022) 425
Annexe 15 : Exemple de retranscription - phase de validation (2023) 436
Annexe 16 : Questionnaire sur l'identification à l'équipe (2023) 447
Annexe 17 : Liste des travaux (2020 à 2023) 451
Annexe 18 : Ma Thèse en BD 453

Annexe 18 : Ma Thèse en BD



Adeline MBEY SENDEGUE

L'influence du télétravail sur le processus d'identification des collaborateurs à leur équipe de travail. Une étude longitudinale auprès d'équipes hybrides françaises.

Résumé

Depuis la crise de la Covid-19, le télétravail et le travail hybride se sont installés dans les organisations et ont engendré des transformations accrues. La relation entre les salariés et leur milieu professionnel est réinterrogée et la distance séparant les télétravailleurs de leur environnement traditionnel a entraîné un délitement de leur sentiment d'appartenance au collectif. La littérature démontre que l'identification à une équipe dispersée par le télétravail est complexe puisque les interactions sont limitées. L'identification étudie comment une personne acquiert le sentiment de faire partie d'un groupe social, ressent un attachement psychologique et se définit au travers des caractéristiques utilisées pour décrire ce groupe. Notre recherche s'appuie sur les théories de l'identité sociale pour comprendre et expliquer l'influence du télétravail sur le processus d'identification à l'équipe. Quatre-vingt-quatre personnes appartenant à deux équipes virtuelles et huit équipes hybrides ont été interrogés dans quatre entreprises lors de notre étude longitudinale de 2021 à 2023. Quatre résultats majeurs sont mis en lumière : des facteurs d'identification (individuels, collectifs, managériaux et organisationnels), différents foyers d'identification (équipe, service, manager, organisation et petit groupe d'affinité), divers profils d'identification (fidèles, optimistes, désorientés et détachés) et enfin, deux étapes supplémentaires dans le processus d'identification à une équipe hybride : la proximité et la qualité relationnelle perçues.

Mots clés : Télétravail ; équipes virtuelles ; équipes hybrides ; identification à l'équipe, théorie de l'identité sociale, théorie de la catégorisation sociale.

Abstract

Since the Covid-19 crisis, teleworking and hybrid working have become integral parts of organisational structures, ushering in significant changes. The relationship between employees and their professional environment is being revaluated. The physical distance separating teleworkers from their traditional workplace has resulted in a diminished sense of belonging to the team. Literature demonstrates the complexities of establishing virtual team identification due to a lack of interactions. The concept of identification investigates how an individual develops the feeling of being part of a social group, feels a psychological attachment and defines himself through the characteristics associated with this group. Our research uses social identity theories to understand and explain the influence of teleworking on the team identification process. During a longitudinal study conducted from 2021 to 2023, we interviewed eighty-four people working in two virtual teams and eight hybrid teams were interviewed across four different companies. Four major results are highlighted: identification factors (individual, collective, managerial and organisational), different identification targets (team, department, manager, organisation and small affinity group), different identification profiles (loyal, optimistic, disoriented and detached) and, finally, two additional factors in the team identification process: perceived proximity and relational quality.

Keywords: Telework; virtual teams; hybrid teams; team identification, social identity theory, social categorisation theory.