

REVUE DE LITTÉRATURE

LES ENJEUX DU TRAVAIL HYBRIDE EN
ENTREPRISE ET LES MUTATIONS DU TRAVAIL :

INTERPRÉTATION DE LA NOTION DE
MANAGEMENT ET DU RÔLE DU MANAGEUR

Quels enjeux du travail hybride en entreprise et
quelles mutations du travail après le COVID-19 ?

Quelle responsabilisation et quelle autonomie du
manager au cœur du management hybride ?

Par Laure Tabouy

Table des matières

AVANT-PROPOS	2
Introduction	3
A. Quelle responsabilité du manager dans un environnement hybride ?	4
B. Vers la fin du travail instrumental ?	5
C. Quel management pour le travail hybride en entreprise ?	7
D. Une étude en 4 axes	7
Axe 1 : Travail hybride et digitalisation, la modification des espaces-supports-temps de travail	10
A. Faire de la perte des repères spatio-temporels du travail un atout	10
B. Digitalisation du travail et innovation organisationnelle	16
C. Tendances et perspectives du travail hybride	25
D. La nécessité d'un cadre juridique adapté	33
Axe 2 : le rôle du manager en situation de travail hybride	39
A. Le management responsable 2.0	39
B. La question de l'authenticité	42
C. Les qualités attendues	45
D. De nouveaux questionnements pour les managers	47
E. Les points de vigilance	50
F. L'engagement des salariés dans les organisations hybrides	53
Axe 3 : Les risques psychosociaux dans un contexte de télétravail ou de travail hybride	57
A. Impact du travail hybride sur la santé mentale	57
B. Le rôle prépondérant de la prévention en matière de santé	66
C. Une meilleure perception du bien-être au travail à distance	69
D. Manque de formation et d'accompagnement des managers	72
E. Les mesures de prévention des risques psychosociaux en Europe	74
F. Le rôle des salariés vis-à-vis de la santé des managers	76
Axe 4 : La conciliation de la performance et du bien être du travail hybride	82
A. Culture organisationnelle de la confiance	82
B. Un nouvel équilibre à concevoir	82
C. Engager et co-concevoir	84
D. Performance et télétravail	88
E. Préserver et encourager la créativité	90
Conclusion et perspectives	93
Références	97

AVANT-PROPOS

D'une manière générale, une revue de littérature est la contextualisation d'une recherche, d'un sujet ou d'études faisant état de l'évolution de la recherche, des questionnements, des doutes à un instant précis. Elle aborde un sujet sous un angle différent et en général nouveau et peut afficher un point de vue original et une valeur ajoutée.

Elle requiert une méthode efficace, en :

- Rassemblant, analysant et organisant plusieurs articles ou contenus scientifiques,
- Proposant une vue globale des avancées scientifiques d'un domaine.
- Proposant un bilan des études menées : un point sur les questions déjà posées
- Et en permettant de s'informer de l'état de la recherche du sujet étudié.

Les documents analysés pour cette revue de littérature sont de différentes natures et sont de différentes sources. Nous avons à notre disposition des articles scientifiques constituant une bibliographie de premier niveau, puis des rapports de différentes institutions de recherche, de l'APEC et de la DARES, de cabinets de conseil et de fondations.

La sélection, le classement et l'utilisation des sources pour approfondir la thématique dépendent de l'importance et de la pertinence des informations et des analyses qu'elles proposent. Sur la base des différentes sources sélectionnées, nous avons procédé à une lecture attentive, une analyse des données et des informations permettant de faire ressortir les problématiques et les questionnements sur la thématique du travail hybride..

Introduction

La digitalisation a considérablement impacté l'organisation des entreprises mais également le rapport au travail et à l'autorité, à la hiérarchie, et au sens du travail en lui-même (Dorn, 2016).

La perception de ce dernier est personnelle, tout en se construisant dans la sphère professionnelle au niveau de l'organisation dans laquelle le salarié et le manager travaille. Or, depuis les années 1990, l'introduction massive des technologies a profondément transformé les pratiques de management et les relations professionnelles au sein des organisations et des entreprises. Il est donc important de s'interroger sur les enjeux de ces mutations du travail.

Dans cette revue de littérature, nous avons fait le choix de nous intéresser aux enjeux du management dans le travail hybride en entreprise et aux mutations du travail en nous focalisant sur une population plus particulièrement impactée, celle des managers.

Les analyses, observations et publications mobilisées dans ce travail permettent d'identifier quelques leviers visant pour rendre les dirigeants et les managers, acteurs du changement auxquels ils sont confrontés en faisant du numérique au travail un sujet d'échange collectif. L'introduction du numérique et de la digitalisation dans le travail, donc dans "*le système que forme l'homme avec le monde*", peut-être un facteur d'émancipation dans le monde du travail, tout comme un facteur de crainte et d'aliénation dans les organisations.

D'après le rapport de Malakoff-Humanis de 2022, si le taux de satisfaction des télétravailleurs s'est effectivement légèrement effrité après les premiers confinements, il reste à un niveau élevé, malgré la persistance de la crise sanitaire et la morosité des perspectives économiques. La tenue dans la durée du travail hybride reposerait sur la transition managériale en cours aujourd'hui dans les entreprises et sur la nécessaire refondation du rapport au travail et à l'entreprise. Cette digitalisation dans le monde du travail soulève des questionnements éthiques, juridiques et sociétaux sans précédent, comme ceux du remplacement de l'Homme par la machine. Pour les uns, elle peut être responsable de la destruction d'emplois alors que pour d'autres, elle peut permettre de créer de nouvelles activités et de dynamiser l'économie.

À ce stade, nous pouvons formuler les questions suivantes qui vont guider notre réflexion tout au long de cette revue de littérature :

Le travail hybride est-il un obstacle au développement des compétences ? Érode-t-il le sentiment d'appartenance à l'entreprise ? Détérioré-t-il la santé des salariés, en particulier des managers ? Est-il un frein ou au contraire une opportunité pour les entreprises ? Ces interrogations s'inscrivent dans le prolongement du questionnement philosophique autour de la responsabilité des

entreprises et des individus, sur ce qu'Hannah Arendt désignait "*par le statut de l'homme considérant qu'il est désormais membre d'un ensemble qui le dépasse, et dont il ne peut s'échapper*"¹.

Nous allons à présent aborder trois questions qui sous-tendent ce travail de recherche et qui nous permettent d'établir un plan thématique pour cette revue de littérature.

A. Quelle responsabilité du manager dans un environnement hybride ?

L'approche juridique du mot responsabilité évoque une idée d'obligation et de devoir. Il vient du latin *Respondere*, qui veut dire se porter garant, répondre de ses intentions et de ses actes devant autrui ou soi-même. Il est également apparenté au mot *Sponsio*, qui veut dire promesse, conférant au mot responsabilité une idée de devoir d'assumer ses promesses. C'est donc l'obligation de répondre du passé et la volonté, la possibilité d'assumer les conséquences futures d'un acte, d'une intention que l'on pose, d'une décision que l'on prend, dans lesquelles la personne s'engage au nom de certaines valeurs et en vue d'une finalité déterminée.

Aujourd'hui, les choix imposés de la digitalisation et du travail hybride au sein des entreprises se font surtout sous l'impulsion des startups et du management entrepreneurial, et peuvent donc être considérés comme une innovation organisationnelle, faisant passer les entreprises d'une économie basée sur la standardisation et la production matérielle à des organisations valorisant l'innovation et le sur-mesure.

Pour le management, il ne s'agit plus seulement de produire de l'innovation afin de contrôler le marché mais de développer une agilité en saisissant les opportunités. Directement lié à la notion de responsabilité, le rapport aux contraintes et aux menaces a donc également changé. D'un point de vue du management, cela nécessite une demande d'accès direct à l'information, donc à des données et à l'expertise pour avancer et innover. Or, tout remaniement implique une évolution culturelle des entreprises et des organisations, dont l'introduction des technologies et de la digitalisation contribue fortement à cette évolution en favorisant des bouleversements profonds dans leurs valeurs, les représentations, les communications, et in fine dans les modes de management. Les enjeux du travail hybride sont donc de se prémunir du danger d'en arriver à une inadaptation de l'homme au monde des techniques et du numérique qu'il est en train de bâtir, en appelant à la responsabilisation des parties prenantes au sein des entreprises.

¹ Hannah Arendt. Condition de l'homme moderne, Paris, Calmann-Lévy, 1958.

L'approche juridique de la responsabilité des dirigeants et des managers est d'assumer les conséquences de leurs actes. C'est donc un vouloir, un engagement, mais aussi un devoir, une obligation de "répondre de" et "de rendre de compte à". Elle suppose enfin un pouvoir, une liberté. Il est donc important d'envisager les conséquences possibles de la décision prise, d'évaluer les bénéfices et les risques.

Ici, le "*Principe de Responsabilité*"² du philosophe Hans Jonas, émerge comme un principe moral ayant une véritable dimension politique. Quant à l'approche éthique du mot responsabilité, elle nécessite une mise en débat des parties prenantes. Cette approche tient compte des conséquences des décisions posées et des contextes dans lesquels elles sont prises, en fonction de principes, de valeurs et des finalités des actions et des décisions.

En définitive, il existe bien aujourd'hui, une disruption dans l'évolution du rapport au travail. Cette mutation majeure touche aussi bien les entreprises que les individus et la société d'une manière générale.

B. Vers la fin du travail instrumental ?

Le développement de l'entrepreneuriat, de la digitalisation et du travail hybride a favorisé l'apparition d'opportunités, impactant le rapport au travail. Il est intéressant de s'interroger sur l'émergence d'une société où les moyens de subsistance des individus ne seraient plus assurés par le travail. Ce dernier prendrait uniquement une fonction sociale et symbolique d'affirmation identitaire, de contributeur sociétal ou encore de vecteur d'épanouissement personnel.

En effet, le rapport au travail est marqué par trois dimensions :

- Une dimension instrumentale, qui se réfère au travail comme source de revenus et de richesses extérieures et quantifiables ;
- Une dimension sociale, recouvrant les sociabilités, les relations humaines dans le travail, l'ambiance, les possibilités de coopération, d'innovation et les formes de reconnaissance sociale ;
- Enfin, une dimension symbolique, qui renvoie aux significations et au sens attribués au travail par les individus dans la construction des identités sociales.

Dans un rapport de l'OCDE de 2021 (étude économique de la France), il ressort que les managers et les salariés ont une opinion globalement favorable du télétravail,

² Hans Jonas. Le principe responsabilité., une éthique pour la civilisation technologique Paris : Flammarion, 1998 collections Champs, 450p.

tant du point de vue de la performance des entreprises que de celui du bien-être individuel. Il en ressort également qu'ils souhaitent que la proportion de salariés pratiquant le télétravail régulier augmente considérablement par rapport aux niveaux d'avant la crise. Ainsi, la dimension instrumentale qui était dominante jusqu'à maintenant semble en passe d'être remplacée par les dimensions sociales et symboliques.

Le travail hybride, espace de liberté et de responsabilité

Dans cette revue de la littérature, certains mots-clés ressortent lorsque l'on parle de télétravail, comme la responsabilité, l'environnement, les inégalités hommes-femmes, l'autonomie, la notation et l'évaluation du travail, les relations au travail, les politiques et les valeurs d'entreprise. Mais le travail hybride appelle aussi la notion de bien-être et de se réaliser soi-même.

Cette pluralité des termes demande une véritable redéfinition des concepts liés au management mais aussi des compétences que les managers vont devoir mettre en avant ou développer pour un management hybride efficace et humain en toute autonomie.

En effet, le travail se mue et change au fil de l'évolution des technologies, interrogeant sans cesse la coexistence des humains et des machines dans l'environnement professionnel.

L'équilibre à trouver pour les entreprises et les organisations est d'accompagner, de responsabiliser et d'encourager la prise de risque des salariés et des managers tout en gardant des liens hiérarchiques indispensables au bon fonctionnement des entreprises (CNNum, 2022). Le management hybride d'équipes nécessite donc de faire confiance. Pour cela, les compétences de savoir-être et de savoir-faire sont de vrais atouts.

Pour autant, être autonome ne signifie pas que les managers doivent être livrés à eux-mêmes ; la mise en place de points réguliers et de formations permettra à ces derniers de devenir plus flexibles, plus à l'écoute et d'être plus à l'aise pour piloter leurs équipes hybrides.

C. Quel management pour le travail hybride en entreprise ?

Dans quelle mesure les outils numériques et la digitalisation favorisent-ils l'émergence de meilleures relations au travail ? La digitalisation du travail met en lumière le défi d'être transparent et clair sur les données des entreprises, ainsi que sur la protection de ces dernières.

Le travail hybride, ou la combinaison du travail en présentiel et à distance, est devenu de plus en plus courant dans de nombreuses entreprises en raison de la pandémie de Covid-19. Bien que le travail hybride offre une certaine flexibilité et des avantages pour les travailleurs, il soulève également des défis importants pour les entreprises et les managers.

Tout d'abord, le travail hybride peut avoir un impact sur la communication et la collaboration au sein de l'entreprise. En effet, les travailleurs en présentiel peuvent bénéficier d'une communication plus informelle et de contacts sociaux réguliers, tandis que les travailleurs à distance peuvent se sentir isolés. Cela peut affecter la qualité de la communication et la collaboration au sein de l'équipe.

Ensuite, le travail hybride peut également avoir des conséquences sur la gestion des performances et des objectifs au sein de l'entreprise. Les gestionnaires peuvent avoir des difficultés à évaluer les performances des travailleurs à distance, en particulier s'ils ne peuvent pas les observer directement. De plus, les travailleurs à distance peuvent avoir du mal à se concentrer sur leurs tâches et à rester motivés sans la pression de l'environnement de travail en présentiel.

Enfin, le travail hybride peut avoir un impact sur la culture d'entreprise et l'engagement des travailleurs. Les télétravailleurs peuvent avoir du mal à s'identifier à la culture d'entreprise et à se sentir intégrés à l'équipe, ce qui peut affecter leur engagement et leur motivation.

En somme, le travail hybride soulève de nombreux défis pour les entreprises et les gestionnaires. Il est donc nécessaire de s'interroger sur le management du travail hybride en entreprise, afin de trouver des solutions efficaces pour faciliter la communication et la collaboration, mesurer et évaluer la performance, et maintenir la culture d'entreprise et l'engagement des travailleurs.

D. Une étude en 4 axes

Pour qu'une confiance s'instaure entre les salariés et les managers ainsi qu'entre les managers et leurs directions, il semble indispensable, au regard de la littérature, que les notions de responsabilisation et d'autonomie du manager soient redéfinies pour qu'il y ait une meilleure productivité dans le management hybride, mais également un meilleur bien-être des équipes et des managers. Cependant, ces

définitions sont empreintes des valeurs de chaque entreprise, de sa culture et de son histoire. Pour discuter des pistes de redéfinition des concepts, nous avons donc choisi d'articuler cette revue en 4 axes.

- Axe 1 : Travail hybride et digitalisation : une modification des espace-support-temps de travail

Le travail hybride modifie en profondeur les fondamentaux du travail. Son arrivée dans la sphère privée, à la maison, n'est pas un changement anodin, perturbant ainsi l'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle. Les interactions dans les équipes de plus en plus numérisées sont souvent très différentes de celles des équipes traditionnelles en raison de l'utilisation des technologies de communication numérique. "*Comment se nouent les interactions dans des équipes de plus en plus numérisées ?*" (CNNum, 2022). Ce premier axe analysera donc comment le télétravail modifie les espaces-temps "conventionnellement adoptés".

- Axe 2 : Le rôle du manager en situation de travail hybride

Le numérique a fortement accru l'atomisation des tâches et fait perdre le sens du travail. L'introduction des dispositifs de surveillance et de minutage du travail des salariés et des managers semble surtout contrevenir à des éthiques professionnelles fondées sur une dimension humaine du travail. Ce processus est alors vécu comme une déshumanisation. Cette partie aura donc pour objectif d'analyser les ressources bibliographiques portant sur le rôle du manager.

- Axe 3 : Les risques psychosociaux dans un contexte de télétravail ou de travail hybride

Avec le management hybride, les employés peuvent être confrontés à des problèmes tels que le manque de communication avec leur équipe ou leur manager, le déséquilibre entre la vie professionnelle et privée, la difficulté à trouver un équilibre entre les exigences du travail et les responsabilités familiales en travaillant à distance. Ce troisième axe permettra notamment de se centrer sur les risques et les dangers que peuvent engendrer ces différentes situations.

- Axe 4 : La conciliation de la performance et du bien-être en travail hybride

Cette contextualisation de la recherche permet d'ouvrir le champ des possibles en s'interrogeant sur la manière dont le management en travail hybride pourrait concilier performance et bien-être des travailleurs.

Axe 1

Travail hybride et digitalisation : la
modification des
espace-support-temps de travail

Axe 1 : Travail hybride et digitalisation, la modification des espaces-supports-temps de travail

Le management hybride est un modèle de gestion qui combine des méthodes de travail à distance et en présentiel. Ce modèle est de plus en plus répandu dans les entreprises, car il permet aux employés de travailler à distance tout en maintenant une certaine forme de contact en personne avec leurs collègues et leur manager.

A. Faire de la perte des repères spatio-temporels du travail un atout

1. Quel sens du travail hybride ?

En juin 2022, le discours de jeunes diplômés d'école d'ingénieurs françaises, qui refusent des emplois qu'ils jugent destructeurs vis-à-vis de la planète et en désaccord avec leurs valeurs fondamentales, questionne les liens entre éthique individuelle, sens du travail et parcours professionnel.

Cette situation interroge : Que signifie donner du sens à son travail ? Quels sont les liens entre sens du travail, mobilité professionnelle et travail hybride ? Quelles mesures l'entreprise peut-elle mettre en place pour favoriser le sens au travail des collaborateurs en lien avec les valeurs et l'éthique ?

Le "sens du et au travail" peut se définir à travers la perception qu'a un individu à la fois de son travail, de son vécu de l'expérience réelle du travail, de son interprétation, ses interactions et son rapport à ce dernier³ et de ses expériences personnelles et professionnelles passées (Sangal et al., 2021 ; Wrzesniewski et al., 2003). Pour autant, le sens se construit aussi dans la sphère des relations professionnelles et au niveau de l'organisation dans laquelle le salarié travaille, dans l'espace d'un collectif de travail au sein d'une organisation (Arnoux-nicolas, 2022). Bien qu'il s'agisse d'une expérience subjective et personnelle, le sens du travail est souvent associé à un sentiment de cohérence et d'équilibre, dont l'individu ferait l'expérience, et qui pourrait être la source d'une satisfaction pour lui-même. L'organisation ou l'entreprise peut donc créer un terrain favorable pour qu'il s'approprie sa situation de travail et y trouve du sens en cohérence avec sa vie personnelle. Pour un salarié, partager les valeurs et les objectifs de l'entreprise qui l'emploie semble donc nécessaire pour donner du sens à son travail.

En outre, la manière dont le salarié trouve du sens évolue au fil du temps, selon son âge et l'évolution de sa situation familiale, personnelle et professionnelle, faisant de cette notion, une notion mouvante qui s'imprègne des expériences vécues au fil du temps.

³ <https://insights.som.yale.edu/insights/to-be-happier-at-work-think-flexibly-about-your-job-and-yourself>

Pour Lacroix (2009), l'éthique des individus est un des piliers qui permet de donner du sens au travail. Rosso et al. (2009) détaillent ces fondamentaux en montrant qu'il existe deux sous-ensembles qui participent à la création de sens au travail : existe des sources principales du sens d'aspects relatifs à l'individu regroupées en deux sous-ensembles :

- Les valeurs extrinsèques, qui renvoient aux conditions dans lesquelles le travail s'effectue (les valeurs, les motivations, les croyances et les facteurs environnementaux comme les collègues, les supérieurs, les communautés professionnelles, la famille), et les valeurs intrinsèques ou les caractéristiques du travail lui-même (les activités, la rémunération, la culture nationale)
- Les sources secondaires, comme les différents mécanismes qui en permettent la construction comme l'authenticité, le sentiment d'efficacité personnelle, l'estime de soi, l'intentionnalité, l'appartenance à un groupe, la transcendance de soi et les aspects culturels.

S'il est élaboré de manière personnelle et subjective par l'individu, le sens se construit aussi dans l'espace d'un collectif de travail au sein de l'organisation, créant un contexte et un environnement propice à la construction de sens par l'individu.

L'envahissement du travail dans la sphère personnelle déséquilibre la balance vie professionnelle / vie personnelle, en bousculant et modifiant les espaces et temps de travail avec les espaces et temps de vie privée. L'arrivée impromptue des relations du travail au sein des cellules familiales mettent en tension cet équilibre, et entraîne des répercussions sur la qualité et la quantité du travail fourni, sur les horaires et les présences aux réunions pouvant être hachées du fait des obligations familiales.

Pour les entreprises et les organisations, il est nécessaire de redéfinir un management opérationnel dans ce cadre inédit et inhabituel jusqu'alors,. Le défi des entreprises tient donc à la nécessité de préserver des collectifs de travail et une cohérence dans les équipes, afin de préserver la vie privée et d'un droit à la déconnexion.

En résumé, l'entreprise peut donc avoir comme objectif de rassembler ses collaborateurs autour d'une vision à partir de valeurs communes et co-construites collectivement ou encore favoriser la construction de sens des collaborateurs et des managers.

L'entreprise peut ainsi intégrer la question du sens dans la démarche de Responsabilité sociale de l'Entreprise (RSE) à travers la prise en compte des trois volets du développement durable (social, environnemental et économique) dans sa raison d'être, sa stratégie et ses pratiques. Un des enjeux pour l'entreprise sera

donc d'associer à ce terreau favorable la construction du sens des valeurs et une éthique partagées avec les salariés.

2. Quel espace de travail pour un travail hybride ?

Un travail hybride implique de travailler à la fois à distance et en présentiel, l'espace de travail approprié doit être flexible et adaptable aux différentes situations de travail.

a. *Quels sont les risques de dysfonctionnement liés à une montée en puissance de l'autonomie et du participatif ?*

Si le travail hybride est abordé aujourd'hui essentiellement sous l'angle de l'organisation entre personnes présentes ou non en un même lieu, l'hybridité interroge autant le couple autonomie / contrôle au sein des structures professionnelles, mais également sur la notion de "Flex Office" et ses dérivées (Michel et al., 2022).

Le mot autonomie est d'origine grecque "Autonomos" et signifie : qui se régit par ses propres lois. Il se décompose en deux termes :

1. "autos", qui signifie le même, ce qui vient de soi et évoque les actions individuelles du sujet.
2. "nomos", signifiant des règles établies par la société, lois. Le dictionnaire de l'Académie Française⁴ indique qu'une personne autonome est capable d'agir par elle-même, de répondre à ses propres besoins sans être influencée.

En philosophie "être autonome" implique une relation interdépendante à autrui et suppose une parfaite connaissance de soi. L'autonomie peut se définir comme la capacité d'agir avec réflexion, en toute liberté de choix, mais elle peut être simplement physique. Kant définit le concept d'autonomie comme "la propriété qu'a la volonté d'être à elle-même sa loi" (Foëssel, 2011).

La psychologie désigne l'autonomie comme "le processus par lequel un homme ou un groupe d'hommes acquiert ou détermine de lui-même ses propres règles de conduite. La capacité d'autonomie résulte de l'intériorisation de règles et de valeurs, consécutive à un processus de négociation personnelle avec les divers systèmes normatifs d'interdépendance et de contraintes sociales" (Auzoult, 2021).

⁴ <https://www.dictionnaire-academie.fr/>

Ainsi, pour accorder de l'autonomie, il faut en effet faire confiance, et donc renoncer au contrôle permanent.

Dans une enquête de 2020 "Au-delà de l'entreprise libérée. Enquête sur l'autonomie et ses contraintes"⁵, Thierry Weil et Anne-Sophie Dubey montrent que le processus de changement est long et nécessite des ajustements au fil de l'eau pour s'adapter aux difficultés.

Accorder plus d'autonomie revêt des formes variées selon les contextes, les valeurs des entreprises, des finalités. Au-delà de l'état d'esprit du dirigeant, il est essentiel de définir le cadre de l'autonomie, en établissant des zones "rouges" exclues du champ de l'autonomie et des zones "bleues", dans lesquelles on accorde des marges de manœuvre aux salariés et aux managers.

Un point qui revient dans cette étude est la déstabilisation du management intermédiaire. Cette catégorie de collaborateurs peut estimer que leurs nouvelles fonctions ne sont pas claires. Et face à une restructuration, des interrogations surgissent : " *Si tout le monde est chef, on n'a pas besoin de moi ? Je sers à quoi ?*".

La littérature scientifique en sciences humaines et sociales a identifié depuis longtemps plusieurs risques de dysfonctionnement liés à une montée en puissance de l'autonomie et du participatif dans les entreprises, notamment du point de vue du management :

1. Manque de clarté dans les rôles et responsabilités : Lorsque les employés ont une plus grande autonomie et participent davantage aux décisions de l'entreprise, il peut y avoir une confusion quant aux rôles et responsabilités de chacun (Rousseau, D. M. (1995). Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements. Sage Publications).
2. Résistance au changement : Certaines personnes peuvent résister au changement et avoir du mal à s'adapter à un environnement de travail plus autonome et participatif (Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. Harvard Business Review Press)
3. Faible engagement : Si les employés ne sont pas suffisamment impliqués dans les processus décisionnels de l'entreprise, leur niveau d'engagement peut diminuer. Cela peut conduire à une baisse de la productivité et de la qualité du travail.
4. Dépendance à l'égard des gestionnaires : Si les employés sont habitués à suivre les directives des gestionnaires de manière stricte, ils peuvent avoir du mal à prendre des décisions par eux-mêmes (Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. Academy of management journal, p. 692-724)

⁵ Au-delà de l'entreprise libérée. Enquête sur l'autonomie et ses contraintes, Par Thierry Weil et Anne-Sophie Dubey ; 172p, Presses des Mines. <https://www.pressesdesmines.com/produit/au-dela-de-lentreprise-liberee/>

5. Biais cognitifs : Lorsque les décisions sont prises collectivement, il peut y avoir des biais cognitifs qui influencent le processus de prise de décision. Par exemple, les employés peuvent être influencés par la conformité sociale ou la pression des pairs, ce qui peut conduire à des décisions suboptimales (Janis, I. L. (1982). Groupthink: Psychological studies of policy decisions and fiascoes. Houghton Mifflin).

b. Une rupture spatio-temporelle du travail

Plusieurs phénomènes concomitants sont en train de transformer le monde du travail annonçant une redéfinition des relations contractuelles avec les travailleurs, brouillant ainsi les frontières entre salariat et travail indépendant.

Les locaux d'entreprises désertés pendant les confinements, perdent leurs dimensions symboliques d'ancrage et de réunion du collectif de travail au profit d'un morcellement des lieux de travail et d'interactions virtualisées. Les salariés qui ont pu travailler à domicile dans de bonnes conditions portent, de ce fait, un regard sévère sur leurs espaces de travail en entreprise.

Nombreux sont ceux qui déclarent vouloir réduire leur temps de présence au bureau du fait des espaces contraints et dégradés par une exposition quasi permanente aux nuisances sonores maximisée par le sous-dimensionnement des postes. Certains salariés déclarent même être prêts à refuser de signer un contrat d'embauche si le travail hybride ne leur est pas proposé.

La crise sanitaire a permis de diffuser le télétravail auprès de nouveaux profils d'entreprises. La moitié des télétravailleurs ont expérimenté ce mode de travail pour la première fois, et 86% souhaitent désormais pouvoir continuer à en bénéficier, y compris dans les TPE et PME (Malakoff-Humanis, 2022 ; Terra Nova, 2022).

La qualité des aménagements et leur capacité à permettre un travail efficace sans mettre en jeu la santé des salariés pourraient donc s'avérer majeures en matière de recrutement et de fidélisation des salariés.

La pandémie de COVID-19 a accéléré un processus déjà enclenché depuis près de vingt-cinq ans avec progressivement la généralisation des open-space et la digitalisation des pratiques professionnelles et, depuis 2020, l'essor du télétravail généralisé à tous les secteurs d'activités professionnels. Le bureau traditionnel s'est transformé en profondeur, nécessitant d'adapter les espaces de travail à la réalité des salariés. La pandémie fait incontestablement fait évoluer la norme Afnor NF X35-102 sur la "*Conception ergonomique des espaces de travail en bureaux*

devront contrer des dérives d'aménagement ⁶, qui a pris en compte les mutations vertigineuses que connaît le monde du travail aujourd'hui.

En revanche, le "Flex Office", même s'il reste incontournable pour certaines entreprises et certains secteurs d'activités, est perçu de manière mitigée par les salariés et les dirigeants.

D'après une enquête de 2021 d'Actineo⁷, qui est l'observatoire de la qualité de la vie au travail, le Flex Office reste une démarche peu ou pas expliquée aux salariés, qui le jugent comme impersonnel et moins convivial. D'après cette enquête, 89% des salariés préféreraient travailler sur un poste attribué, par peur de devenir "invisible" dans l'entreprise. Cette enquête souligne également que de repenser l'organisation des lieux, des locaux et des mobiliers de bureaux pour que les salariés puissent travailler sereinement et efficacement, ne s'improvise pas et doit être expliqué et approuvé pour que cela fonctionne.

Par ailleurs, une étude Deskeo de 2021⁸, 16% des entreprises françaises sont déjà en Flex office et 55% y songeraient sérieusement. Cette mise en œuvre parfois à marche forcée est pour beaucoup de salariés, un moyen d'échapper à l'open-space (Michel et al., 2022). Ces études pointent en effet du doigt une augmentation de l'absentéisme dans les open-space car pour 80% des salariés du tertiaire, le travail est réalisé dans des conditions sonores insatisfaisantes et dégradante pour la concentration et la créativité, avec la perception d'une altération de la santé pour 94% des personnes interrogées.

Pourtant, alors que le travail se structure autour de coopérations vitales pour l'entreprise et intègre une dimension sociale fondamentale, la conception d'espaces tertiaires adéquats s'avère cruciale. Les espaces de travail devraient offrir des situations d'échanges nomades permettant un travail solitaire à l'abri des nuisances sonores et visuelles. Les aménagements tertiaires doivent à la fois favoriser cette dimension sociale et ne pas produire d'effets nocifs sur les conditions de travail et la santé des salariés, comme le fait l'open-space en impactant négativement les communications verbales au sein des équipes. Il est d'ailleurs intéressant de souligner le côté paradoxal de les promouvoir comme un lieu d'échanges, alors même que le bruit ambiant oblige les salariés à porter un casque pour réussir à travailler, casque qui les isole de leur environnement.

Enfin, ces transformations interrogent les managers dans leur capacité à coordonner et superviser des équipes hybrides, mais aussi à insuffler du sens au travail et à accompagner l'introduction d'outils numériques tout en faisant remonter les dysfonctionnements rencontrés à l'usage.

⁶ <https://www.afnor.org/actualites/nouvelle-posture-norme-ergonomie-au-bureau/>.

⁷ <https://www.actineo.fr/article/enquete-internationale-actineo-2021>

⁸ <https://www.deskeo.com/fr/blog/communaute/sondage-flex-office/>

Comme le souligne Martin Richer dans la revue Management & RSE en 2022 le travail hybride, plébiscité par les travailleurs, est une solution mutuellement gagnante, mais doit cependant tenir compte de deux éléments :

1. ce mode de travail implique une formation des managers pour qui les responsabilités d'encadrement à distance ne sont pas innées et entraînent une révolution managériale ;
2. la nécessité de veiller à la cohésion du monde du travail en tenant compte du fait que tous les emplois ne sont pas télétravaillables.

Un des enseignements de la crise sanitaire est que les locaux demeurent des espaces de régulation pour les managers et les équipes. Le bureau ne doit pas être attrayant seulement pour les conditions matérielles auxquelles il permet d'accéder, c'est aussi le lieu-repère de la culture d'entreprise. Les entreprises doivent tenir à leurs valeurs singulières et de solidarité. Il faut insister sur la qualité de la présence de chacun des collaborateurs. Elles doivent vouloir proposer à tous les collaborateurs d'être présents au même moment sur site.

Dans une logique de co-construction, l'entreprise doit vouloir envisager d'interroger collaborateurs sur le bureau de demain. Pour les managers, cela part également du besoin de bénéficier d'espaces dédiés favorisant des échanges plus qualitatifs pour des temps de régulation.

B. Digitalisation du travail et innovation organisationnelle

La digitalisation du travail peut être considérée comme une innovation organisationnelle car elle implique l'adoption de nouvelles technologies numériques et la transformation des pratiques de travail et des processus organisationnels. Cela peut inclure l'utilisation de logiciels, de plateformes en ligne, d'outils de communication virtuels et d'autres technologies pour automatiser ou améliorer les processus de travail.

1. Digitalisation des organisations

a. L'évolution des modalités du travail bouscule l'idée même de travailler

Le numérique a un impact sur les relations au métier, à l'entreprise et au monde du travail. Les différentes évolutions technologiques ont bouleversé l'économie, les relations sociales et politiques.

Un constat se dresse du fait de l'introduction du digital : un certain nombre d'entreprises et d'organisations sont perçues comme des structures obsolètes, peu ou non adaptées aux nouvelles exigences des consommateurs, des utilisateurs et des conditions de la concurrence. Cette situation peut s'expliquer par l'individualisation des postes de travail, par le désengagement des salariés et par la réduction des initiatives des salariés et d'une manière générale la déshumanisation des entreprises.

Des études récentes (Baiocco et al., 2022) ; (Urzí Brancati and Curtarelli, 2021) montrent comment la digitalisation du travail peut contribuer à l'émergence d'une gestion pilotée par les données et à une gestion algorithmique. L'analyse descriptive présentée dans ce rapport montre que l'utilisation des technologies peut avoir des effets sur les travailleurs et affecter l'organisation et les conditions de travail. De meilleures performances, une plus large offre de formations, une plus grande complexité des tâches et l'autonomie des travailleurs font partie des impacts positifs associés au management algorithmique. En revanche, un bien-être moindre des travailleurs et une prévalence plus élevée des risques psychosociaux signalés sur le lieu de travail figurent parmi les effets négatifs au niveau de l'établissement.

De plus, la numérisation du lieu de travail - entendue comme le processus par lequel des éléments analogiques ou mécaniques du monde physique sont convertis en octets via des capteurs ou des dispositifs de rendu (Fernandez-Macias and Eurofound, 2018) - est rendue possible par des technologies telles que l'Internet des objets (IoT), l'intelligence artificielle ou les " wearables ", qui utilisent des caméras et des capteurs pour collecter, transmettre, stocker et traiter des quantités massives de données sur l'environnement de travail, mais aussi sur l'activité des travailleurs en elle-même. Ce processus est la base de la gestion axée sur les données, dans la mesure où les données collectées et traitées peuvent être utilisées pour aider, voire automatiser en partie, la prise de décision managériale.

En termes d'impact, cette étude examine la relation entre les technologies sélectionnées et l'organisation du travail et le bien-être au travail. Elle montre que les entreprises qui utilisent l'analyse des données, pour améliorer la production et surveiller les performances des salariés, ont tendance à être plus performants, à offrir des niveaux de formation plus élevés. Les entreprises qui ont recours au management par les données sont aussi plus susceptibles de s'engager dans la conception et le développement de nouveaux produits ou services. Cependant, l'utilisation de l'analyse des données est également associée à un bien-être des travailleurs plus faible.

b. De nouvelles manières de travailler issues du travail hybride

L'hybridation du travail peut rendre possible des rencontres imprévisibles et faire émerger des idées.

Bien que le travail hybride ait été vécu comme une contrainte lors de l'épisode de la Covid, il est devenu incontournable. Il semble qu'il n'y a pas de retour en arrière possible aujourd'hui au 100% présentiel sans affecter la motivation et l'engagement des salariés. En effet, le télétravail a permis de créer des conditions inédites et différentes à la poursuite du travail après la crise sanitaire. Il ouvre à une nouvelle dynamique de dialogue social dans les entreprises entre la direction et les salariés. Finalement, le travail hybride engage de nouvelles expérimentations, et permet de faire émerger d'autres idées, pour de futures négociations salariales. De plus, il ouvre de nouvelles réflexions autour d'idées de dispositifs plus simples et plus efficaces, plus transparents et plus accessibles pour les salariés et les managers.

c. Maturité numérique des organisations : Inégalité face à l'accessibilité aux outils numériques

La transformation digitale dans les entreprises est une affaire d'état d'esprit, de familiarisation avec les outils et d'évolution de pratiques de travail. Elle renvoie à ces mutations macro-économiques majeures qui génèrent des interrogations fortes sur l'emploi et l'avenir de certaines activités, mais aussi à l'introduction d'outils numériques dans l'activité de travail. Ce processus global de transformation de l'entreprise conduit à revoir ses modalités de collaboration avec ses collaborateurs, ses clients, ses salariés, ses processus de travail internes, ses modes de régulation de secteurs d'activité et son business model.

Les tenants et les aboutissants de cette transformation digitale sont encore assez mal définis, mais l'absence de sens partagé dans l'entreprise, de reconnaissance et de régulation organisationnelle autour de cette question donne lieu à des tensions, voire à un risque d'usure des acteurs et de leur capacité à construire de la continuité et du sens autour d'une injonction finalement floue et peu ancrée dans l'organisation. Pour une bonne mise en route et une bonne organisation, l'entreprise doit mettre à disposition des salariés et des managers du matériel adéquat et s'assurer que chacun a une bonne connexion et le moyen de bien travailler.

La littérature scientifique en sciences humaines et sociales a identifié plusieurs types d'inégalités liées à l'accessibilité aux outils numériques dans les entreprises. Ces inégalités peuvent être liées aux compétences et aux connaissances des individus⁹, aux ressources financières et matérielles des entreprises, et à d'autres facteurs socio-économiques et culturels¹⁰.

1. Compétences et connaissances : Certaines personnes peuvent ne pas avoir les compétences et les connaissances nécessaires pour utiliser efficacement les outils numériques. Les travailleurs qui ont reçu une formation

⁹ Robinson, L., Cotten, S. R., Ono, H., Quan-Haase, A., Mesch, G., Chen, W., ... & Stern, M. J. (2015). Digital inequalities and why they matter. *Information, communication & society*, 569-582

¹⁰ Warschauer, M. (2004). *Technology and social inclusion: Rethinking the digital divide*. Mit Press

professionnelle ou qui ont des antécédents d'éducation en technologie ont plus de chances d'être à l'aise avec les outils numériques que ceux qui n'en ont pas.

2. Ressources financières et matérielles : Les entreprises qui ont des ressources financières limitées peuvent avoir du mal à investir dans les outils numériques. De plus, les entreprises situées dans des zones rurales ou éloignées peuvent avoir moins d'accès aux technologies de pointe que celles situées dans des zones urbaines.
3. Facteurs socio-économiques et culturels : Les inégalités socio-économiques et culturelles peuvent également jouer un rôle important dans l'accessibilité aux outils numériques. Par exemple, les travailleurs issus de milieux socio-économiques défavorisés peuvent avoir moins d'accès aux technologies de pointe et aux opportunités d'apprentissage associées.
4. Âge : Les travailleurs plus âgés peuvent également être moins à l'aise avec les outils numériques que les travailleurs plus jeunes, ce qui peut entraîner des inégalités dans les possibilités d'emploi et la mobilité professionnelle.

Ces inégalités peuvent avoir des impacts significatifs sur les individus et les organisations, notamment en termes d'opportunités professionnelles, de productivité et de compétitivité. Il est important d'identifier et de comprendre ces inégalités afin de pouvoir prendre des mesures pour les réduire et assurer une distribution équitable des avantages et des opportunités offertes par la technologie numérique.

La digitalisation du travail en tant qu'innovation organisationnelle implique des changements importants dans les processus de travail et les pratiques de l'organisation, ainsi que des impacts significatifs sur les travailleurs, les clients et les résultats de l'entreprise.

En effet, la digitalisation du travail peut avoir des impacts significatifs sur les organisations, notamment en termes de productivité, d'efficacité, de flexibilité et de compétitivité. Elle peut également avoir des effets sur la qualité de vie au travail, la santé mentale et physique des travailleurs, ainsi que sur les relations entre collègues et avec les clients.

En raison de ces changements, la digitalisation du travail nécessite souvent une réflexion stratégique et une planification pour s'assurer que les avantages de la technologie sont pleinement exploités et que les défis potentiels sont anticipés et atténués.

Le travail hybride et la transformation digitale des entreprises étant des changements d'organisation profond, l'accompagnement de toutes les parties prenantes permettra une mise en place adéquate, une bonne adaptation et un bon accueil.

Cet accompagnement, qui peut prendre la forme de formations, d'ateliers, d'écoutes, est un cadrage conceptuel, qui a un impact dans les relations entre collaborateurs, et dans la façon d'organiser les entreprises.

Ce besoin d'être transparent, d'être créatif et de travailler de façon collaborative est l'occasion pour les entreprises de créer des lieux de réflexion, de dialogue, d'un sas où tous peuvent échanger et dialoguer. Un autre exemple d'action peut être l'édition d'un guide des bonnes pratiques à disposition de tous et compréhensibles pour tous. Ou alors la mise en place de mentorat, et de "facilitateurs" pour faire les liaisons entre les équipes, les personnes, les projets et la direction.

2. Le développement des nouvelles technologies a fortement contribué à l'accroissement des organisations en nombre.

Depuis les années 90, certaines organisations ont fait le choix d'adopter le management entrepreneurial.

Différentes définitions et regards ont été apportés sur le rôle et le statut de l'entrepreneur, dont certaines se focalisent sur l'opportunité entrepreneuriale alors que d'autres insistent sur le processus de destruction créatrice. Alain Fayolle (2017), considère que l'entrepreneur joue un rôle incontournable dans le système économique. En effet, pour l'auteur, l'entrepreneur est une personne qui "est à l'origine des innovations de rupture, il crée des entreprises, des emplois et participe au renouvellement et à la restructuration du tissu économique".

L'introduction massive des technologies a surtout profité au développement des startups dont certaines sont devenues des géants qui ont bouleversé le marché en faisant concurrence aux grandes entreprises plus traditionnelles dans des secteurs d'activités parfois moins ouverts en proposant des produits souvent plus innovants et plus performants. Ces nouveaux acteurs ont réussi à mettre en place à la fois de nouvelles façons de consommer et de travailler. Les startups ont changé la relation client et les modèles organisationnels classiques des entreprises. Elles ont favorisé le développement d'une nouvelle culture, celle du digital, qui a rapidement séduit les consommateurs.

Pour Joseph Schumpeter (1935) l'entrepreneur est la personne à l'origine de la destruction créatrice. Au lieu de parler d'entrepreneur, dans leur livre "Ubérisation" sorti en 2016, Grégoire Leclercq et Denis Jacquet préfèrent lui utiliser le terme de "disrupteur"¹¹. Il s'agit d'une personne qui va bouleverser le marché en proposant un nouveau service au client déçu. Pour lui, le disrupteur est une personne qui grâce

¹¹ " Uberisation. Un ennemi qui vous veut du bien ? ". Denis Jacquet, Grégoire Leclercq. Ed Dunod, 249p.

à son intuition va : "flairer, assembler, développer, combiner astucieusement des technologies et trouver le moyen de répondre à une demande qui ne pouvait s'exprimer spontanément, le plus souvent faute d'accès direct aux producteurs, ou à cause de l'existence de barrières réglementaires. Il développe alors un système cohérent qui pourra se développer rapidement à l'échelle mondiale".

Enfin, le disrupteur va améliorer l'expérience client en proposant une meilleure offre qualité/prix. Il a réussi à concurrencer les entreprises traditionnelles grâce aux outils technologiques et au digital.

Ces startups ont placé les plateformes en ligne au cœur de leur business modèle. Le principal avantage de ces plateformes est la dématérialisation. Une plateforme américaine, française, anglaise ou allemande peut fonctionner partout dans le monde, dès lors qu'elle est traduite dans le langage de la clientèle ciblée, puisque les fonctionnalités de mise en relation sont toujours identiques. Ce sont ces fonctionnalités-là qui font la richesse du modèle. La force de la plateforme digitale proposée par une startup réside dans son caractère universel et dans des processus standardisés qui n'ont pas à être adaptés ou très peu aux différences culturelles locales.

La dématérialisation de la relation entre l'offre et la demande s'explique par deux facteurs :

1. la réduction de l'asymétrie d'information entre l'acheteur et le vendeur
2. le risque de marginalisation en cas d'aléas moraux de l'offreur.

Dès lors se posent plusieurs questions pour les organisations et les entreprises qui ne sont pas des startups :

- Quelles stratégies pour rester compétitif ?
- Quelles politiques de développement pour les entreprises ?
- Quelles politiques d'entreprises vis-à-vis du télétravail ?
- Quelles organisations les entreprises doivent être adoptées ?
- Comment la relation à l'entreprise est-elle modifiée par le travail hybride ?
- Comment la relation au métier et sa définition sont-elles modifiées par le travail hybride ?

En somme, le développement des nouvelles technologies a permis aux organisations qui s'en sont emparées de s'adapter plus facilement aux changements du marché et d'améliorer leur efficacité opérationnelle, ce qui a contribué à leur croissance et leur expansion en nombre pour plusieurs raisons :

- Facilité de communication : Communiquer plus facilement et plus rapidement entre les membres de l'organisation, qu'ils soient situés dans la même ville ou dans des pays différents a permis aux nouvelles

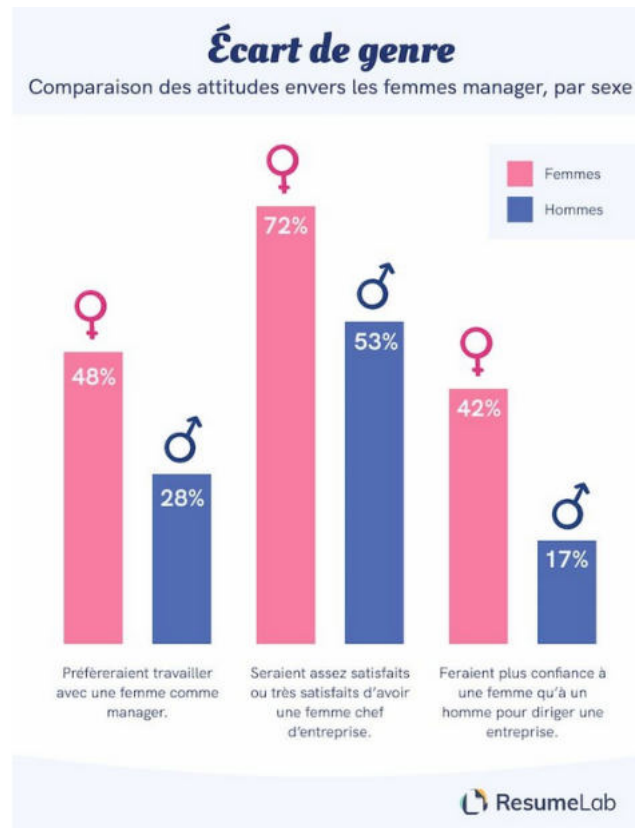
organisations de se développer sur des marchés plus vastes et de collaborer plus efficacement avec des partenaires extérieurs.

- Accès à l'information : Accéder plus facilement à une quantité d'informations plus importante a amélioré leur capacité à prendre des décisions éclairées et à s'adapter plus rapidement aux changements du marché.
- Automatisation des processus : Automatiser de nombreux processus au sein des organisations a permis de réduire les coûts et d'améliorer l'efficacité. Par exemple, la mise en place de systèmes de gestion de la relation client (CRM) a permis de rationaliser les processus de vente et de marketing.
- Flexibilité organisationnelle : Flexibiliser dans la gestion des organisations, en permettant aux employés de travailler à distance ou en horaires flexibles a permis aux organisations de s'adapter aux besoins changeants de leurs clients et de leurs employés, tout en réduisant les coûts associés aux espaces de travail physiques.

3. Quelle parité managériale dans le management avec le travail hybride ?

Pour mieux évaluer la situation actuelle des femmes dans le management en 2021¹², Resumelab a interrogé plus de 800 personnes sur leurs points de vue, opinions et expériences avec les femmes au pouvoir. Il est intéressant de souligner l'écart des attitudes envers les femmes manageuses, comme le montre l'histogramme d'écart de genre.

¹² <https://resumelab.com/fr/monde-professionnel/femmes-manager>



Alors qu'elles représentent la moitié des effectifs des entreprises en France (49%), alors qu'elles sont maintenant majoritaires parmi les diplômés de l'enseignement supérieur, les femmes ne comptent que pour un tiers des managers^{13,14}.

Les rapports de l'APEC de 2021 (APEC, 2021) et d'Eurofound de 2018 et 2022 (Eurofound, 2022) permet de distinguer les éléments plus qualitatifs, qui constituent autant d'alertes qui concernent l'ensemble de l'UE¹⁵.

Ces études soulignent également que la législation semble insuffisante à cet égard, notamment en ce qui concerne les risques lorsque les femmes télétravaillent régulièrement, car cette situation implique un manque de visibilité pour le développement de la carrière et les charges combinées de la vie privée et de la vie professionnelle.

L'étude de *ResumeLab* montre également que les opinions sur les femmes manageuses sont empreintes de stéréotypes et de préjugés. Nous pouvons noter par exemple qu'alors que 38% des personnes sondées de cette étude pensent que les femmes manageuses sont meilleures en management, et bien que les attentes

¹³ <https://resumelab.com/fr/monde-professionnel/femmes-manager>

¹⁴ "Women in management: Underrepresented and overstretched?" Eurofound Report, Octobre 2018 ; chiffres pour 2015.

¹⁵ "Women in management: Underrepresented and overstretched?" Eurofound Report, Octobre 2018 ; chiffres pour 2015.

soient élevées, la satisfaction à l'égard des femmes dirigeantes semble également relativement élevée, 70% des sondés pensent que les femmes manageuses sont efficaces, et 49% les disent très efficaces.

Mais ces résultats tout à fait encourageants ne veulent pas dire que les femmes qui sont à des postes de direction ou de manageure ont la tâche facile.

Elles subissent les mêmes pressions de réussite professionnelle que les hommes, tout en faisant face simultanément aux stéréotypes de genre.

Le télétravail peut par exemple renforcer l'idée que les femmes sont les principales responsables des tâches domestiques et familiales. Une étude menée par Eurofound en 2020 a ainsi révélé que les femmes étaient plus susceptibles que les hommes de travailler à domicile tout en prenant soin des enfants ou d'autres membres de la famille.

Cette situation peut entraîner une charge de travail supplémentaire pour les femmes, qui doivent jongler entre leur travail et leurs responsabilités familiales, tandis que les hommes peuvent se concentrer uniquement sur leur travail.

Une étude de l'Institut national d'études démographiques (logement, travail, voisinage et conditions de vie : ce que le confinement a changé pour les Français) a révélé en 2020 que le télétravail peut entraîner une perte de visibilité pour les femmes, réduisant notamment les opportunités de carrière. D'après celle-ci, le télétravail peut également contribuer à perpétuer les inégalités salariales entre les femmes et les hommes. En effet, les salaires des femmes étaient plus faibles que ceux des hommes en situation de télétravail, même en tenant compte des différences de niveau d'éducation et d'expérience professionnelle.

Pour compléter ces observations, une étude du CEREQ de janvier 2020, donc juste avant la crise sanitaire de la COVID-19, révélait " qu'en examinant l'expérience au travail des femmes manageuses, notre étude montre qu'elles sont plus susceptibles que les hommes d'être dans des rôles sans responsabilité hiérarchique, dans lesquelles elles gèrent des objectifs mais pas de ressources humaines. Celles qui ont la responsabilité hiérarchique de ressources humaines sont plus susceptibles que leurs collègues masculins de manager d'autres femmes, des salariés plus jeunes, des salariés hors CDI et sont plus souvent dans des rôles managériaux précaires à fort risque d'échec. Notre recherche montre aussi que les femmes managers sont davantage concernées par une forte intensité du travail que leurs alter-ego masculins, que le montant de leur travail non rémunéré est plus important, que

*leur durée effective de travail est plus longue que celle des hommes de tous niveaux et que celle des femmes non-manageurs*¹⁶.

Alors que les fonctions de management restent inégalement réparties entre les sexes, si le travail hybride peut sembler être la solution idéale pour favoriser l'égalité professionnelle avec l'accès à des fonctions d'encadrement, la littérature scientifique souligne que le télétravail peut également présenter des risques pour l'égalité professionnelle. Une inégalité qui s'exerce dans les critères de sélection, le secteur d'activité, le salaire et le degré de responsabilités, soulignant ainsi la persistance de stéréotypes de genre aux niveaux les plus élevés de la hiérarchie professionnelle (Alfonsi and Segon, 2022) ; (Agostino et al., 2021) ; (Bosse et al., 2020). Les entreprises doivent donc mettre en place des politiques et des pratiques qui favorisent l'égalité professionnelle et l'inclusion, que les travailleurs soient sur site ou en télétravail.

C. Tendances et perspectives du travail hybride

Il est important de comprendre les tendances et perspectives du travail hybride, afin de mieux préparer l'avenir du travail en entreprise. Le télétravail pendant la pandémie de COVID-19 : les enseignements de l'enquête OCDE 2021

La crise du COVID-19 a créé un besoin soudain pour les entreprises et leurs salariés d'instaurer ou de renforcer la généralisation du télétravail. En facilitant cette transition, les technologies de l'information et des communications ont joué un rôle essentiel en ce qu'elles ont permis aux activités économiques de se poursuivre et à une proportion importante d'individus de continuer à percevoir des revenus.

L'enquête de l'OCDE de 2021 (OCDE, 2021), montre que, pour relever les défis liés au travail hybride, les managers ont dû opérer des changements, notamment coordonner les calendriers pour encourager un degré suffisant d'interaction en présentiel, mais aussi investir davantage dans les outils informatiques.

¹⁶ Dupray Arnaud, Epiphane Dominique, Femmes manageures en début de carrière : une légitimité à conquérir, Céreq Bref, n° 385, 2020, 4 p.

Le rapport de l'OCDE expose les conclusions clés sur l'évolution du télétravail au cours de la première année de la pandémie de COVID-19 en 2020, en se concentrant sur les données fréquemment actualisées publiées par les organismes statistiques nationaux, ainsi que des données probantes sur la façon dont il pourrait évoluer à l'avenir :

- Tous les pays pour lesquels on dispose de données comparables ont enregistré une hausse des taux de télétravail durant la pandémie de COVID-19, hausse dont l'ampleur varie toutefois sensiblement.
- En Australie, en France et au Royaume-Uni, 47% des employés ont télétravaillé pendant les confinements en 2020. Au Japon, qui n'a pas instauré de confinement généralisé, le taux de télétravail est passé de 10% à 28% entre décembre 2019 et mai 2020.
- Les secteurs à forte composante numérique, tels que les services d'information et de communication, les services professionnels, scientifiques et techniques ainsi que les services financiers ont affiché les taux de télétravail les plus élevés pendant la pandémie, plus de 50% des employés y ayant eu recours en moyenne.
- Les taux de télétravail durant la pandémie ont été plus élevés dans les grandes entreprises que dans les petites, ce qui reflète une plus faible adoption du numérique dans ces dernières et leur spécialisation dans des activités se prêtant moins au travail à distance.
- Les travailleurs ayant un niveau de qualification élevé étaient plus susceptibles de télétravailler pendant la pandémie. Aux États-Unis, par exemple, le taux de télétravail des personnes titulaires d'un diplôme de master ou d'un doctorat était 15 fois supérieur à celui des employés peu qualifiés.
- Dans la plupart des pays pour lesquels on dispose de données, les taux de télétravail des femmes pendant la pandémie ont été nettement supérieurs à ceux observés chez les hommes ; l'écart était toutefois plus restreint au Danemark, en Suède et au Royaume-Uni.
- La productivité perçue à domicile semble être fortement corrélée au désir de travailler depuis chez soi. Cependant, si la plupart des entreprises et des individus s'attendent à recourir davantage au télétravail qu'avant la pandémie, seule une proportion relativement faible d'employés devrait télétravailler à temps plein à l'avenir.

1. Les pénuries de main-d'œuvre depuis la COVID-19.

La pandémie de Covid-19 a profondément modifié le marché du travail, en particulier en créant une pénurie de main-d'œuvre dans de nombreux secteurs. Le

télétravail a été l'une des principales solutions adoptées par les entreprises pour maintenir leur activité pendant la pandémie et assurer la sécurité de leurs employés. Cependant, le télétravail a également eu un impact significatif sur la pénurie de main-d'œuvre.

En effet, le télétravail a permis à de nombreux travailleurs de s'éloigner des grandes villes et de s'installer dans des zones plus rurales ou dans d'autres régions. Cela a créé une concurrence accrue pour les emplois locaux dans ces régions, ce qui a augmenté la pénurie de main-d'œuvre dans certains secteurs, notamment ceux qui requièrent des compétences spécifiques.

De plus, le télétravail a également eu un impact sur la rétention des employés. Les travailleurs qui ont expérimenté le télétravail pendant la pandémie ont pu apprécier la flexibilité et la qualité de vie que cela leur offre, ce qui peut les amener à rechercher des emplois offrant cette possibilité. Les entreprises qui ne proposent pas de télétravail risquent donc de perdre des employés compétents et qualifiés.

Enfin, le télétravail a également entraîné des changements dans les attentes des employés en matière de travail. Les travailleurs sont de plus en plus nombreux à rechercher des emplois qui offrent une certaine flexibilité, y compris la possibilité de travailler à distance. Les entreprises qui ne proposent pas cette option risquent de se retrouver en difficulté pour attirer de nouveaux employés.

La perception du télétravail demeure pourtant ambivalente dans les secteurs où la majorité des activités ne sont pas télétravaillables. Effectivement, 66% des managers en TPE souhaitent pouvoir télétravailler régulièrement quand 34% des TPE sont favorables au télétravail régulier de leurs managers, 70% pour les managers en PME et 37% des PME (APEC and ANACT, 2022). Une enquête menée par l'Apec en septembre-octobre 2021 auprès de 800 managers et 1 000 entreprises, souligne les premiers contours de cette reconfiguration¹⁷.

Les réponses dépendent de l'importance relative, des avantages et des inconvénients du télétravail pour chacun des travailleurs comme pour chacune des entreprises. Pour cela, il faut s'intéresser aux interactions entre présentiel et distanciel et aux nouveaux équilibres à construire pour un management 2.0 socialement responsable (RICHER, 2022a) ; (RICHER, 2022b), tout en considérant les risques psycho-sociaux, de stress, d'isolement et de détresse. Ce que toutes cette période nous enseigne, c'est qu'il est possible d'avoir un équilibre entre le travail en présentiel et en distanciel, mais qu'il dépend de l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle de chaque individu.

¹⁷ <https://corporate.apec.fr/toutesnos-etudes>

Effectivement, le travail hybride libère du temps, qui peut être réinvesti sur d'autres activités, qui peuvent se révéler aussi gratifiantes que le travail. Selon le dernier baromètre de Malakoff-Humanis et l'étude de Terra Nova, la proportion des salariés qui déclarent " avoir pris plus de temps pour moi ou pour les loisirs" est de 54% des travailleurs hybrides contre 45% des présents (Malakoff-Humanis, 2022) ; (Terra Nova, 2022).

La difficulté expérimentée par les travailleurs hybrides pour concilier vie professionnelle et vie personnelle ne joue donc pas toujours au détriment de la vie personnelle, illustrant la complexité de l'équilibre des temps, mais cela signifie-t-il que les travailleurs hybrides ont déjà un pied en dehors de l'entreprise.

Cette période de crise sanitaire a amené les individus à se poser des questions sur leur rapport à leur travail, à leur entreprise et à leurs souhaits d'évolution professionnelle et personnelle, mais a-t-elle provoqué une érosion du sentiment d'appartenance à l'entreprise ?

39% des salariés expriment l'envie de changer de travail dans un autre domaine, 34% de déménager, d'aller vivre dans une autre ville ou une autre région, 33% de changer de travail ou d'employeur en restant dans le même domaine d'activité, 22% de se mettre à leur compte et 22% de déménager dans une autre ville ou région en conservant leur emploi et en l'exerçant à distance totalement ou partiellement (Malakoff-Humanis, 2022) ; (Terra Nova, 2022).

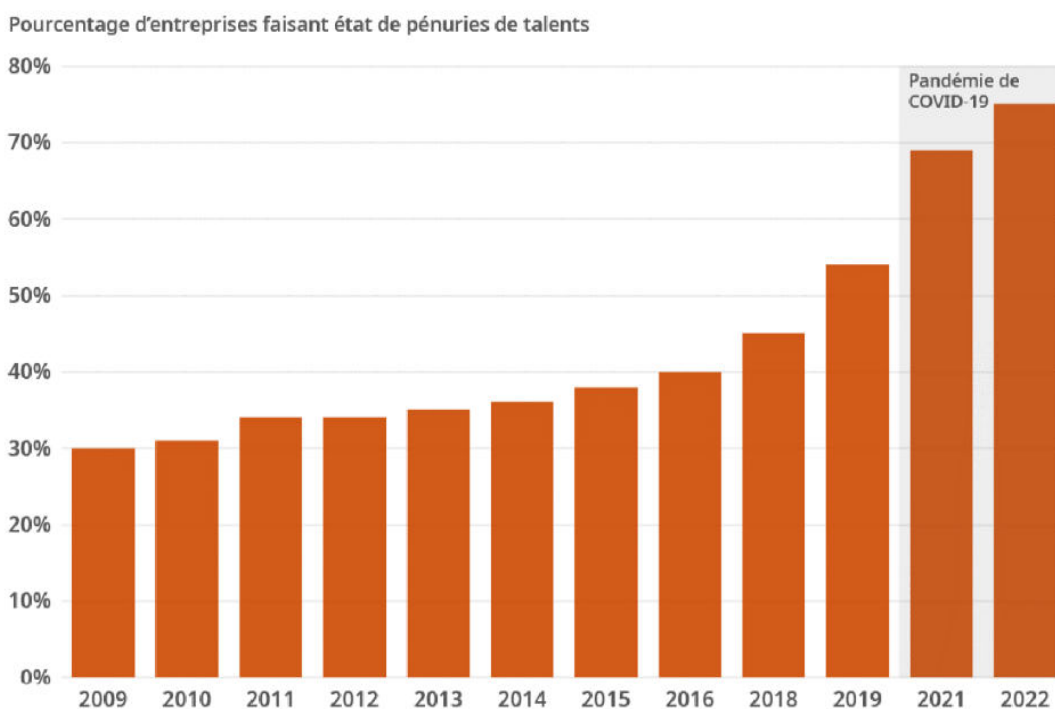
Les travailleurs hybrides ont effectivement certaines envies d'ailleurs, ce qui ne signifie pas pour autant qu'ils sont insatisfaits de leur métier : ils ne sont " que" 32% à vouloir changer de travail dans un autre domaine contre 37% pour les présents. De même, ils ne sont pas significativement plus nombreux à être tentés par l'idée de se mettre à leur compte : 23% des distants contre 22% des présents.

En somme, la pénurie de main-d'œuvre, la Covid-19 et le télétravail sont étroitement liés.

L'hybridation du travail change les rapports entre humains, entre les collectifs, entre les différentes couches de hiérarchies. Elle change la manière dont on perçoit le travail demandé et le travail au sein de sa vie. En changeant la perception et l'organisation des vies professionnelles et personnelles, elle bouscule les priorités de chacun, et la manière dont on exerce et on veut exercer le métier.

Le télétravail a été une réponse importante pour maintenir l'activité économique pendant la pandémie, mais a également entraîné des changements significatifs

dans le marché du travail. Les entreprises qui ne s'adaptent pas à ces changements risquent de rencontrer des difficultés pour attirer et retenir des employés compétents et qualifiés.



D'après les déclarations de plus de 40 000 employeurs, de tous secteurs d'activité, dans 40 économies différentes. OCDE (2023), *Retaining Talent at All Ages, Ageing and Employment Policies*, Éditions OCDE, graphique 1.2. A.

Source : OCDE 2021

2. Télétravail, (Im)mobilité et modes de vie

Enfin, comme le montre une étude de l'ADEME de 2020, intitulée "*Télétravail, (Im)mobilité et modes de vie, Étude du télétravail et des modes de vie à l'occasion de la crise sanitaire de 2020*"¹⁸, le travail hybride a un impact sur les mobilités des travailleurs.

Une deuxième étude suit, mesurant l'impact environnemental en septembre 2020, intitulée "*Caractérisation des effets rebond induits par le télétravail*"¹⁹. La réduction du temps de trajet domicile-travail (trajet plus court, plus rapide ou inexistant) est la

¹⁸ <https://librairie.ademe.fr/consommer-autrement/314-teletravail-immobilite-et-modes-de-vie.html>

¹⁹

<https://librairie.ademe.fr/mobilite-et-transport/3776-caracterisation-des-effets-rebond-induits-par-le-teletravail.html>

principale incidence positive de la crise sanitaire, qui est personnellement ressentie par 37% des salariés ; mis en avant par les managers (61%), les professions intermédiaires (43%) et les salariés des services (50%) et des grandes entreprises (45% pour les plus de 5.000 salariés).

De plus, la réduction du temps de trajet est aussi un argument pour les habitants des zones fortement urbanisées (53% pour l'Île de France) et avancé par les travailleurs hybrides des périodes les plus aiguës de la crise sanitaire (72%). Enfin, l'impact en termes de pouvoir d'achat est également significatif, car 83% des travailleurs hybrides déclarent dépenser moins qu'avant en transports, contre 45% des présents.

Il est vrai que les impacts à plus long terme sont aujourd'hui difficiles à mesurer. Dans ces 2 publications, l'ADEME intègre l'effet rebond, c'est-à-dire le fait que, si les gens n'ont plus besoin de se rendre à leur travail que deux ou trois fois dans la semaine, ils seront incités à habiter encore plus loin de leur lieu de travail, ce qui augmentera l'ampleur des trajets.

LE TÉLÉTRAVAIL, VRAIMENT BON POUR L'ENVIRONNEMENT ?

UNE RÉDUCTION DES TRAJETS PENDULAIRES DOMICILE - TRAVAIL TRÈS BÉNÉFIQUE...



... MODULÉE PAR DES EFFETS REBOND SIGNIFICATIFS FAVORABLES ET DÉFAVORABLES ...

Les effets rebond sont les mécanismes induits par le télétravail par lesquels son bénéfice environnemental est minoré ou majoré



Un effet rebond défavorable qui minore les bénéfices du télétravail de -31% en raison de 4 mécanismes



Des étapes du trajet domicile-bureau (enfants à l'école, poste, etc.) qui doivent être maintenues



Une augmentation des flux vidéo principalement liée aux visio-conférences



Un nombre croissant d'entreprises peut réduire les surfaces proportionnellement au nombre de télétravailleurs dans l'entreprise



De nouvelles mobilités quotidiennes qui émergent (sport, courses, etc.) liées à de nouveaux modes de déplacements (chaînes modales)



De nouvelles consommations énergétiques au domicile (chauffage, éclairage, PC, etc.)

Un effet rebond favorable sur la durée de +52% si le télétravailleur est en flex office

... QUI SE TRADUISENT DANS LES MODES DE VIE DES NÉO-TÉLÉTRAVAILLEURS



DE NOUVEAUX EFFETS REBOND SYSTÉMIQUES OU DE LONG TERME À ÉVALUER ET SUIVRE



Un accroissement de l'équipement numérique



Éloignement du domicile (relocalisation du lieu de vie)



Une réduction des déplacements professionnels



Une réduction de la congestion routière



Une augmentation des week-ends de villégiature



Une extension des domiciles privés

greenworking

3. Les interrogations des salariés et des managers.

La crise sanitaire a mis en évidence le risque d'accroître la fracture numérique, 67% des distants ont déclaré avoir davantage utilisé les outils numériques dans leur travail contre 17% seulement des présents (Malakoff-Humanis, 2022) ; (Terra Nova, 2022).

De plus, cette nouvelle organisation du travail a constitué un accélérateur de changement. 36% des distants déclarent avoir appris de nouvelles choses professionnellement contre seulement 16% des présents, et 71% des distants sont expérimentés de nouvelles méthodes de travail ou de nouveaux outils de travail, contre 16% seulement des présents (Malakoff-Humanis, 2022) ; (Terra Nova, 2022). Les entreprises doivent alors renforcer la place de l'humain dans la qualité des conditions de travail et d'emploi, climat social, pour 89% et son engagement environnemental pour 85%. Mais ils ne sont que 42% à estimer probable la réalisation de la première et 46% pour la seconde.

Parmi les préoccupations des salariés et des managers concernant leur vie professionnelle dans les années à venir (2 à 5 ans), trois apparaissent importantes :

- la sécurité de l'emploi et des salaires
- l'équité des rémunérations
- l'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle

Alors que jusqu'au début de la crise sanitaire en 2020, les sujets plus inspirationnels pour nombres de salariés et managers, sont ceux qui sont les plus élevés dans la pyramide de Maslow, ils sont jugés aujourd'hui moins importants, ce qui a fortement mis à mal les stratégies de bons nombres d'entreprises et entraîné la démotivation de beaucoup de salariés, managers et dirigeants.

Le développement des compétences est un enjeu majeur de RH et de RSE pour les entreprises et leurs collaborateurs (RICHER, 2022c). Le World Economic Forum a publié en 2021 (Hickin and Bechtel, 2021), le top 10 des compétences à avoir pour être un bon manager : l'esprit critique et la créativité sont en tête de ces compétences, il est donc légitime de se demander si le travail à distance coupe-t-il les salariés des opportunités de formation.

Ces nouvelles formes de travail transforment les modes relationnels des individus et leur rapport à l'expertise, appelant la nécessité d'une refondation du rôle du manager de proximité sous tensions, par les démarches qualité de vie au travail (Richer, 2016).

Le paradoxe est que les exigences de flexibilité et de rentabilité financière poussent les entreprises à opérer à une véritable prolétarianisation de l'emploi lui-même. Les garanties de carrières ne sont plus incorporées à l'entreprise, mais à la compétence de l'individu, ou au collectif qui gère un projet novateur. Les mutations profondes et rapides que connaît le monde du travail sous l'effet des transformations numérique et verte et du vieillissement démographique sont associées à une plus grande précarité de l'emploi.

Dans les pays de l'OCDE, la durée moyenne d'exercice d'un emploi par une même personne a diminué de neuf mois environ entre 2012 et 2019, et ce pour tous les groupes d'âge (OCDE, 2021). Cette dégradation de la stabilité de l'emploi intervient alors que les personnes changent d'emploi à un rythme soutenu depuis la crise sanitaire et le taux de changements d'emploi a augmenté dans 24 des 27 pays de l'OCDE pour lesquels des données sont disponibles.

Le déploiement du travail hybride semble favorable à la fois aux salariés et à l'entreprise. En effet, durant le confinement, les salariés à 100% en télétravail ont éprouvé une meilleure satisfaction au travail que les travailleurs 100% en présentiel.

Elles démontrent que le travail hybride est un gain pour les entreprises qui ont une meilleure productivité, une baisse de l'absentéisme et du turnover, des économies en surface de bureaux et en coûts induits par le télétravail. C'est également un gain pour les collaborateurs, monétaires, en qualité des conditions de travail et qualité de vie personnelle, en performance, en développement des compétences. Enfin, cela semble être un gain pour la planète, l'envie de télétravailler exprimée par les salariés est proportionnelle à la distance entre le domicile et le lieu de travail.

Toutefois, le travail hybride fragilise le collectif de travail et pose des difficultés aux managers : échanges individuels plus difficiles, problèmes pour faire vivre le collectif de travail, intensification de la charge de travail, impossibilité de contrôler in situ les collaborateurs, et risque de micro-management, renforcé par la possibilité d'une surveillance numérique.

D. La nécessité d'un cadre juridique adapté

Dans les entreprises, il y a eu une prise de conscience croissante quant à la nécessité de construire un cadre juridique adapté au management hybride et de prendre en compte la protection des données. La pandémie de Covid-19 a accéléré cette tendance, avec de nombreuses entreprises optant pour le télétravail comme solution de secours. Ce changement a créé de nouveaux défis juridiques, notamment en matière de protection des données et de gestion du personnel à distance.

Le nombre d'accords de télétravail est en augmentation constante depuis 2020, mais moins nombreux dans les secteurs d'activités comme les assurances et finances. D'après une étude de DARES, ces secteurs s'étaient déjà organisés avant la crise, ce qui explique cette observation. De plus, au sein des PME, TPE, le nombre d'accords a augmenté de 8 à 21% et de 33 à 47%.

Avec une demande de télétravail régulier et en augmentation par les salariés, les managers. Avec ces accords, une organisation peut être définie sur la semaine, sur le mois ou sur l'année ; avec des jours fixes et / ou variables selon les besoins. Sur la semaine, plusieurs propositions sont observées, de ½ journée à 5 jours. Sachant qu'en général c'est 2 jours de télétravail et 3 jours sur site. Dans les accords des entreprises il existe toujours la notion de télétravail exceptionnel. Et la possibilité du télétravail occasionnel, qui est étudié pour 36% des demandes, et peut se combiner avec télétravail régulier

La gestion des employés à distance peut être plus difficile que la gestion en présentiel. Aboutissant à une médiatisation des liens professionnels par la technique, elle représente également pour certains managers, un facteur de déshumanisation de leur rôle, y compris dans leur fonction d'encadrement. Les entreprises doivent mettre en place des politiques claires pour assurer la communication, la collaboration et la productivité de leurs employés à distance. Il est également important d'avoir des protocoles en place pour gérer les problèmes de performance et les conflits à distance. Sous cet angle, les managers deviennent technologiquement " dépendants " des outils digitaux nécessaires mais pas toujours suffisants pour assumer leurs activités.

La digitalisation a ainsi exacerbé la pression sur les managers pour qu'ils démontrent leur réactivité dans des organisations en recherche d'agilité, d'innovation ou encore de capacité à dépasser les obstacles.

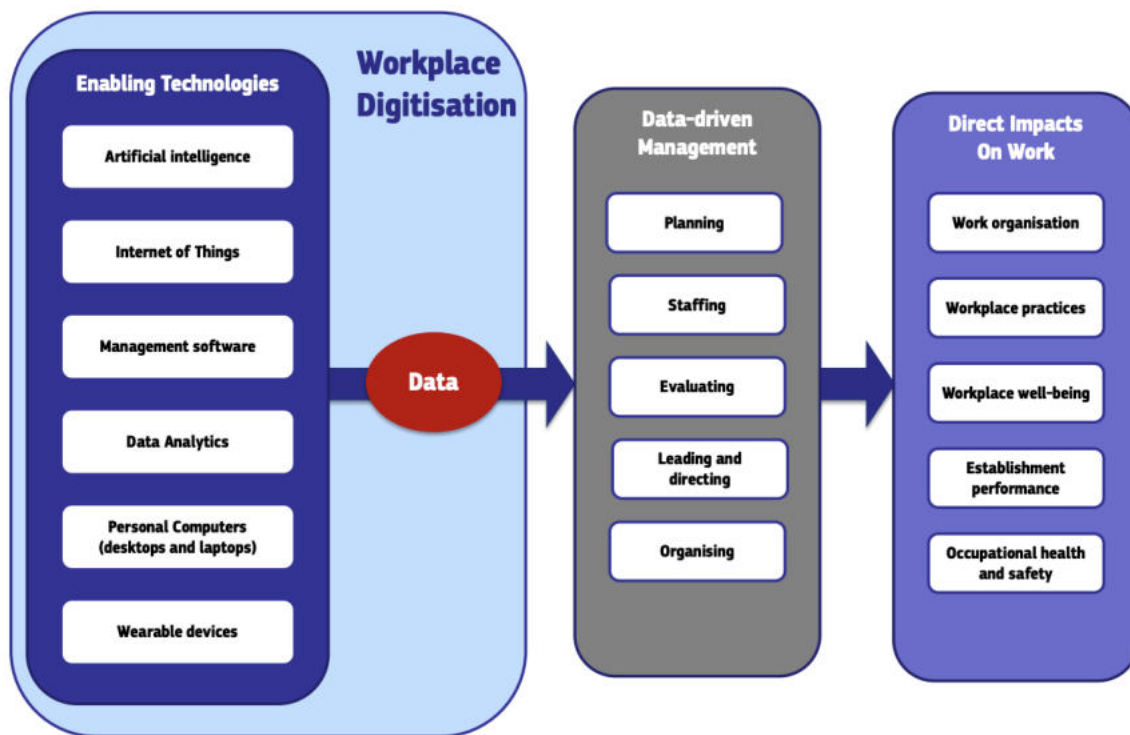
Cela se traduit par une augmentation de la charge mentale des managers. De nombreux rapports alertent sur l'utilisation excessive des réseaux sociaux dans la sphère professionnelle comme WhatsApp, dans les entreprises et entre collègues, qui font penser de nouvelles formes de charge mentale pour les salariés et les managers.

A ce titre, les études soulignent souvent les difficultés croissantes des managers pour rendre effectif le droit à la déconnexion.

Par ailleurs, alors que l'utilisation de l'intelligence artificielle (AI) , illustrée notamment par ChatGPT, se généralise dans le monde du travail dans tous les secteurs d'activités, de nouvelles questions se font jour : avec la sécurité des données, la propriété intellectuelle des entreprises (Eurofound, 2022) mais aussi pour vérifier le travail réel des équipes.

Plus encore que dans une organisation physique, les données des entreprises doivent être protégées des cyberattaques et des piratages. En effet, avec la croissance du travail à distance, les employés sont de plus en plus susceptibles de traiter des données personnelles hors du cadre de l'entreprise. Il est donc essentiel d'avoir un cadre juridique solide pour garantir la protection de ces données. Les entreprises doivent s'assurer que les données sont stockées en toute sécurité et que les employés ont accès uniquement aux données nécessaires pour effectuer leur travail. Le travail à distance expose également les entreprises à un risque accru de cyberattaques et de violations de données. Les entreprises doivent donc prendre des mesures pour prévenir ces incidents, notamment en mettant en place des politiques de sécurité informatique et en sensibilisant les employés aux risques potentiels.

Ce schéma de l'étude d'Eurofound (Eurofound, 2022) résume comment, grâce aux technologies et à la digitalisation, le processus de numérisation du lieu de travail facilite l'émergence d'une gestion axée sur les données, et comment celle-ci peut à son tour affecter l'organisation du travail, les pratiques et le bien-être sur le lieu de travail, la performance de l'établissement et certains aspects de la qualité de l'emploi, tels que la santé et la sécurité au travail.



Source : Eurofound, 2022

Alors que depuis la crise sanitaire, le numérique a une place prépondérante dans nos vies, toutes ces questions montrent la nécessité et l'urgence de mettre à jour les formations sur l'IA Act²⁰, le DATA Act²¹, le RGPD²² pour les managers et les salariés, les dirigeants.

Elles montrent aussi la nécessité pour les entreprises de prendre à bras le corps ces problématiques, car le train de l'intelligence artificielle, de la vie digitale est lancé à pleine vitesse.

Le travail hybride est un moteur pour cette digitalisation du travail, mais les entreprises doivent avoir conscience que la sécurisation de leurs données et des processus donnera plus d'aisance et plus de flexibilité aux managers pour assumer leurs fonctions et leurs responsabilités.

Depuis la crise sanitaire, le rapport au travail apparaît remodelé par la croissance des motivations personnelles et sociales au travail, par de nouveaux équilibres de vie dont le développement du télétravail est un aspect emblématique et ce, dans un

²⁰ <https://artificialintelligenceact.eu/>

²¹ <https://digital-strategy.ec.europa.eu/fr/policies/data-act>

²² <https://gdpr-info.eu/>

contexte où les difficultés de recrutement offrent un contexte favorable aux demandes des travailleurs.

En définitive, on assiste à une "polarisation du monde du travail" avec, d'un côté, une minorité de travailleurs intellectuels qui peuvent travailler en jouissant d'une autonomie accrue, et de l'autre, une majorité soumise à des contraintes et contrôles croissants et conçus sur des modèles anciens, alors que c'est précisément l'autonomie qui est aujourd'hui recherchée. "On entre dans l'avenir à reculons" selon Jean-Emmanuel Ray.

Les actifs d'aujourd'hui ont une relation au travail très différente des actifs d'hier : la précarité, y compris lorsque l'on détient un diplôme, est désormais normalisée et intégrée dans les aléas de la vie professionnelle ; les salariés recherchent du sens, un meilleur équilibre dans leur vie privée et davantage d'autonomie, le salaire n'étant pas la seule source de motivation. Or "le sens ne se décrète pas, il se construit tous les jours dans les interactions de travail" selon Martin Richer.

Axe 2

Le rôle du manager en situation de travail hybride

Axe 2 : le rôle du manager en situation de travail hybride

Le développement du numérique a conduit à une fragmentation accrue des tâches, entraînant une perte de sens du travail. L'utilisation de dispositifs de surveillance et de suivi du travail des salariés et des managers va à l'encontre des principes éthiques qui prônent une approche humaine du travail, et cette tendance est souvent perçue comme une déshumanisation du travail. Nous examinerons dans cette partie les ressources bibliographiques concernant le rôle des managers.

A. Le management responsable 2.0

Pour le management, la crise a créé un bouleversement dans les pratiques managériales, nécessitant de repenser et de tester de nouvelles modalités d'organisation et pratiques managériales.

Le travail hybride est une nouvelle organisation et/ou réalisation du travail qui fait coexister au sein d'une même organisation des modalités et des conditions de travail différents selon les individus. Cette coexistence va s'installer durablement, amenant les dirigeants et le management à tenir compte d'une nouvelle réalité : le travail hybride est la forme normale de conception et d'exécution du travail. Pour autant, elle doit être organisée. Le management responsable 2.0 promeut des bonnes pratiques d'animation et de leadership mises en œuvre dans un contexte d'éthique et de transparence (RICHER, 2019) ; (Richer, 2022) ; (RICHER, 2022a) ; (RICHER, 2022b) ; (Capgemini Research Institute, 2020) ; (MCKinsey Global Institute, 2020).

Les principales évolutions pour un management socialement responsable, vise la performance globale en impliquant toutes ses parties prenantes, mais a du mal à se développer en France.

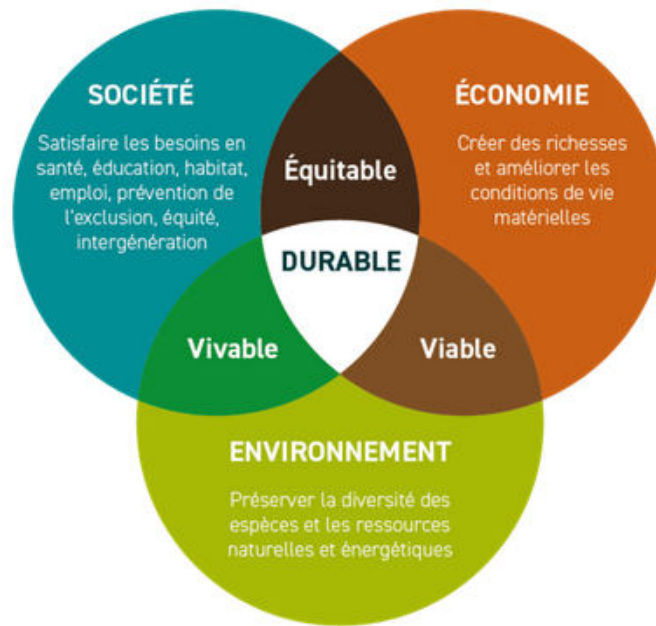
Le site Management.RSE, à travers la plume de Martin Richer, propose aux entreprises, dans deux de ses articles (RICHER, 2022a) ; (RICHER, 2022b), une méthodologie s'appuyant sur l'enquête de Malakoff-Humanis de 2021 et permettant d'établir " *le business case du travail hybride*".

Ils en concluent que " *le travail hybride apporte des bénéfices tangibles selon les 3 versants du développement durable, les trois " P" chers aux anglo-saxons au travers de la notion de " triple bottom line" : l'entreprise (" profit"), le salarié (" people") et l'environnement (" planet"). En situation de crise sanitaire comme en période ordinaire, il est une solution*

mutuellement gagnante pour les entreprises, les salariés et la planète. "

Comme le montre ce dessin (RICHER, 2022a), les enjeux d'un management durable est le croisement entre les enjeux sociétaux, environnementaux et économiques.

Représentation du triptyque environnement de travail



Source : Richer, 2022a

En revanche, au vu des résultats de l'Observatoire du Management publiés par OasYs²³, les actes managériaux responsables tiennent davantage du discours que de la pratique effective.

Cette étude analyse la perception du rôle de manager auprès de 1 507 salariés d'entreprises et d'organisations publiques en France : 754 managers et 753 collaborateurs interrogés " en miroir " sur toutes les dimensions-clés du management : engagement, plaisir, compétences & comportements, difficultés et évolutions de leur rôle. Il en ressort que 87% des managers se déclarent pratiquer le feed-back vis-à-vis de leurs collaborateurs, mais moins de la moitié (47%) des collaborateurs l'ont observé.

Une autre enquête, destinée à déterminer le degré de maturité des grandes entreprises françaises sur les sujets d'intelligence collective auprès de managers²⁴,

²³ " Etude 2017 de l'Observatoire du Management de OasYs Mobilisation", janvier 2017. Réalisée tous les 2 ans par OasYs Mobilisation en partenariat avec TNS Sofres.

²⁴ " Baromètre de l'intelligence collective : Où en sont les grandes entreprises françaises ?", Bluenove et BVA, 6 décembre 2018.

note que pour 70% des managers, l'entretien annuel d'évaluation est jugé efficace alors qu'il n'est perçu comme tel que par 46% des salariés. De plus, 87% des managers indiquent mener des retours d'expérience collectifs alors que seuls 52% des managés l'ont remarqué, 87% des managers se disent expliquer à chaque membre de leur équipe leur contribution à la réussite de la stratégie de leur entreprise mais seuls 49% des collaborateurs disent avoir reçu cette explication.

Quant à l'esprit d'innovation porté par les entreprises, 92% des managers se disent encourager leur équipe à innover mais seuls 58% de leurs troupes le confirment. Enfin, 91% des managers se disent responsabiliser leurs collaborateurs, ce qui est la moindre des choses mais seuls 71% de ces derniers le confirment, et 88% des managers estiment gérer l'équilibre entre la performance et le bien-être de l'équipe, quand seuls 49% des collaborateurs partagent cet avis.

Les résultats pris ensembles, semblent confirmer qu'il y a une crise de crédibilité de la RSE, fortement attendue par les salariés sur ses versants sociaux et environnementaux mais tout aussi sujette à leur scepticisme (Malakoff-Humanis, 2022) ; (Terra Nova, 2022), et que l'équilibre vie professionnelle / vie personnelle est aujourd'hui une préoccupation importante pour leur épanouissement. De plus, les travailleurs hybrides sont à la fois plus en attente et plus optimistes vis-à-vis de la réalisation que la moyenne des salariés.

Ces enquêtes montrent aussi qu'il y a un risque important de tensions entre objectifs ressenties par les collaborateurs mais non perçues par les managers, montrant que le passage à l'acte RSE demeure lacunaire dans beaucoup d'entreprises. Ces observations montrent la nécessité d'un travail de transparence et de responsabilité pour un management responsable 2.0. Les principes et approches de la RSE se sont installées dans les esprits mais ont du mal à pénétrer les pratiques de management.

A travers ces enjeux du Management 2.0, il y a une nécessité de développer les compétences des managers et de leurs proposer des formations adéquates. L'emploi et la construction des compétences, longtemps absents des objectifs RSE des entreprises, commencent à s'imposer et s'installent progressivement au cœur de leur responsabilité vis-à-vis du devenir de leurs salariés, de leurs managers et des attentes sociétales liées à la prévention du risque de chômage et au renforcement de l'attractivité des territoires. Ils commencent à s'imposer comme un outil majeur de leur politique RSE (RICHER, 2017).

B. La question de l'authenticité

La crise sanitaire n'a pas affaibli le lien au travail, mais l'a profondément impactée. Comme le souligne Didier Pitelet :

*"La pandémie a provoqué un arrêt sur image qui a permis à chacun de se poser de vraies questions existentielles : où je suis, où je vais, à quoi je sers ? Si l'on ne travaille pas son authenticité, on ne sera pas crédible. La priorité du laboratoire est donc de définir sa raison d'être. Qu'elle soit réellement authentique, utile et permette de se projeter. Une raison d'être forte implique une marque employeur forte. Et pour que les gens y croient, il faut impérativement de l'authenticité dans les rapports. Place au leadership du cœur ! Il faut revoir les principes du management et remettre l'individu au centre du cercle. Individualiser mais surtout, via l'authenticité, donner un bien commun à valoriser et protéger. La notion de culture d'entreprise va redevenir fondamentale"*²⁵.

Premier constat, la structure pyramidale des organisations, où la hiérarchie y est très présente, a de plus en plus tendance à s'effacer. Elle laisse désormais place à une hiérarchie axée davantage sur la communication et sur l'écoute, se substituant ainsi aux ordres et aux impératifs.

Les auteurs soulignent donc :

- l'importance pour les managers de favoriser une culture de confiance et d'inclusivité au sein des équipes hybrides
- de communiquer régulièrement avec les employés
- de fixer des attentes et des objectifs clairs
- d'investir dans des outils technologiques appropriés
- de développer des politiques et des procédures flexibles
- d'avoir des compétences clés en matière de communication
- de résolution de conflits, de prise de décision
- de résolution de problèmes pour soutenir efficacement les équipes hybrides.

Bien que l'étude de Chad G. Ball (2020) ("Leadership during the COVID-19 crisis and beyond") ne concerne pas le travail hybride puisqu'il s'agit de chirurgien. Elle met par exemple en évidence comment la pandémie de COVID-19 a affecté le rôle des managers et notamment des médecins dans les hôpitaux. Les auteurs concluent que les leaders doivent être plus flexibles, plus ouverts à la collaboration et à l'innovation pour réussir.

²⁵ Didier Pitelet, " La révolution du Non " (éditions Eyrolles, 2020).

<https://www.editions-eyrolles.com/Livre/9782212573602/la-revolution-du-non>

Les trois facteurs clés de succès pour les managers et les salariés sont de communiquer, d'engager et de susciter la confiance à l'égard.

Loïc Le Morlec met a contrario en évidence le "fake management"²⁶ qui est une conséquence de la pression économique, de la culture d'entreprise et des normes de performance. Cela pousse les managers à adopter des pratiques superficielles ou trompeuses. Ces pratiques incluent notamment la mise en place d'indicateurs de performance non pertinents, tels que la surcharge de travail des employés, le manque de formation et de soutien et la gestion des conflits de manière non constructive.

L'article propose ensuite des pistes de réflexion pour lutter contre le phénomène de "fake management". L'auteur suggère notamment d'améliorer la formation des managers, de favoriser une culture d'entreprise basée sur l'éthique et la transparence et de redéfinir les normes de performance en se concentrant sur des objectifs qualitatifs plutôt que sur des objectifs quantitatifs.

L'association Entreprise & Personnel qui a publié une étude intitulée " Manager de proximité ? Non merci !" en mars 2011, relevait l'apparition de " *signes d'un désengagement croissant, voire d'un certain mal-être des managers de proximité*". Un an plus tard, Nathalie Bosse du Céreq publiait à son tour une enquête qualitative intitulée " Devenir manager, une perspective pas toujours attrayante "²⁷.

Des sociologues et psychologues du travail, comme François Dupuy, Yves Clot, Mathieu Detchessahar, Danièle Linhart, Vincent de Gaulejac, ont également attiré l'attention sur les difficultés de la fonction.

La période de l'après-crise oblige à redonner du sens à la fonction du manager et un cap au management. Si les entreprises ne le font pas, c'est tout son collectif de travail qui va en pâtir. Il faut donc interroger les présupposés et les paradigmes pour cerner aussi précisément que possible les caractéristiques de la condition managériale. Cela entoure la fonction de manager, fortement imprégnée aujourd'hui par les 5D :

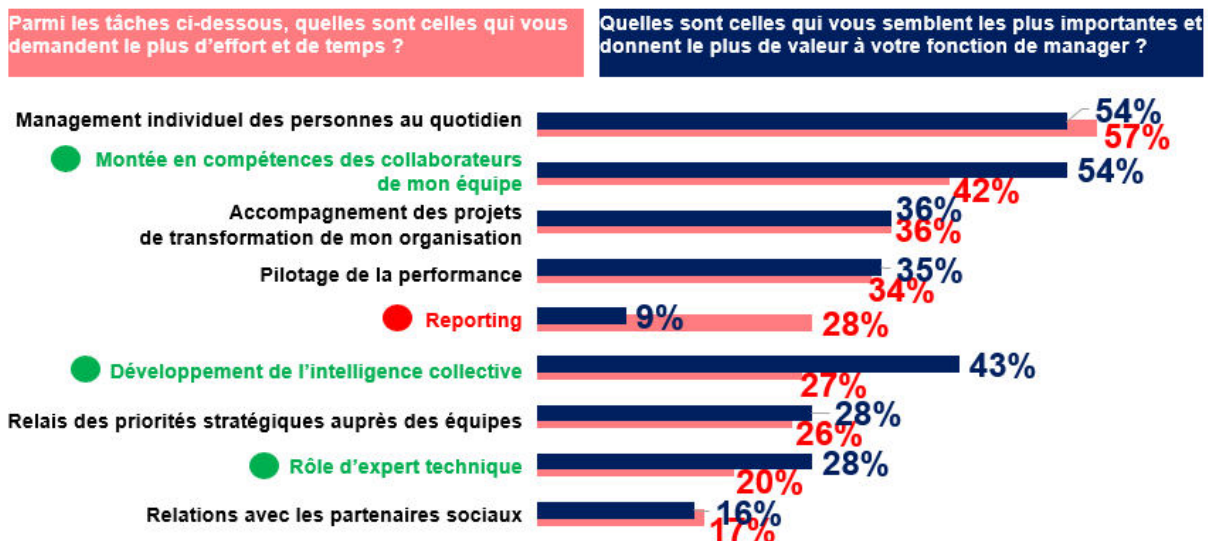
- désarroi
- désillusion
- désaffection
- désengagement
- défection

²⁶ Le Morlec, Loïc. (2020) " Chapitre 7. L'Humain et la performance", *Fake management. Pour en finir avec les fausses croyances et les modes managériales* EMS Editions, 2022, pp. 141-158

²⁷ <https://www.cereq.fr/devenir-cadre-une-perspective-pas-toujours-atrayante>

Avant la crise sanitaire, la condition managériale s'était déjà détériorée^{28,29}. Les managers ont délaissé des rôles sous-investis selon eux (comme indiqué par le graphique ci-dessous, d'après l'enquête Cegos, 2017³⁰ et 2018³¹) :

- la montée en compétences des collaborateurs de leur équipe
- le développement de l'intelligence collective
- leur rôle d'expert technique



Source : Cegos, 2017

Ensuite, la littérature fait également état de l'émergence d'un rapport ambivalent au travail. Les managers se lient et s'identifient de moins en moins à leur entreprise mais plutôt aux projets et aux équipes qu'ils pilotent.

Le travail hybride accentue la présence de l'individu sur le web au détriment de l'entreprise. Entre les années 60 et 80, le travail était stable et la hiérarchie était plus présente. Depuis les années 90, le travail procure aux managers une plus grande liberté car ils ont été les premiers à bénéficier des impacts de la digitalisation. Toutefois, ils sont plus vulnérables face aux questions de la sécurité de l'emploi. Dès lors, se pose alors la question de la loyauté du salarié et du manager vis-à-vis de son employeur.

²⁸ IGS : " Les salariés et la transformation managériale", juillet 2018, Etude réalisée en partenariat par l'IFOP et le laboratoire LISPE de l'école IGS-RH

²⁹ " Observatoire Salariés et entreprises responsables de Des Enjeux et des Hommes" (troisième édition", novembre 2017) : Echantillon de 1036 salariés du secteur privé, issus d'entreprises de 250 salariés minimum.

³⁰ Cegos 2017 : Baromètre Cegos édition 2017 : 1115 personnes (700 salariés, 250 managers et 165 Directeurs ou Responsables des Ressources Humaines-DRH-RRH) d'entreprises du secteur privé de plus de 100 salariés ont été interrogés en septembre 2017.

³¹ Cegos : Baromètre Cegos " Radioscopie des managers : la fonction managériale est-elle encore attractive ?", Octobre 2018 : 1025 salariés et 578 managers (n'appartenant pas à une instance dirigeante) interrogés en France en juillet 2018

D'après les enquêtes OasYs²¹ et Bluenove²², près de 75% des dirigeants voient déjà leur rôle évoluer sous l'effet de la montée en puissance des questions de responsabilité au sein de l'entreprise. 73% considèrent qu'ils doivent dorénavant intégrer la dimension de responsabilité sociale, sociétale et environnementale dans leurs décisions et projets. Or, la réalité des pratiques est étonnante, car seuls 26% des PDG et 17% des managers possèdent des objectifs chiffrés en ce qui concerne les enjeux de responsabilités.

Au-delà du "management participatif", qui a fait florès dans les années 1980, le management responsable se caractérise notamment par sa capacité à mobiliser les parties prenantes de l'entreprise. Elle mobilise notamment sur des enjeux clés pour partager les objectifs, pour parvenir à des coopérations et co-créer des solutions nouvelles. D'ailleurs, le baromètre de l'intelligence collective mené par BVA pour Bluenove en 2018³², montre que l'entreprise est perçue comme étant en retard par rapport au reste de la société civile. Seuls 21% des Français déclarent que c'est dans les entreprises que l'intelligence collective fonctionne de la manière la plus efficace, contre 45% qui citent le milieu associatif, 39% les communautés d'intérêt, 34% le monde de la recherche, 28% les villes et les quartiers et 23% les écoles et universités. Le manque d'écoute dans l'entreprise est lui identifié par 51% des salariés et 40% des chefs d'entreprise.

Il existe un certain consensus entre chefs d'entreprises et salariés sur l'importance de la consultation, près de 90% des salariés et 77% des chefs d'entreprise estiment que toutes les parties prenantes doivent être associées à la construction de la stratégie de l'entreprise²¹.

C. Les qualités attendues

La crise sanitaire a constitué un accélérateur de changement managérial.

Les salariés ayant été tout le temps en télétravail ou ayant alterné télétravail et travail sur leur site habituel sont plus nombreux que la moyenne à avoir constaté des évolutions managériales, notamment :

- l'autonomie
- le maintien de l'esprit d'équipe et de la motivation
- l'écoute
- les contacts réguliers
- les nouveaux rituels

D'après les rapports de Malakoff-Humanis de Terra Nova, 74% des distants notent que leurs managers ont cherché à maintenir un esprit d'équipe malgré la distance ;

³² " Baromètre de l'intelligence collective : Où en sont les grandes entreprises françaises ?", Bluenove et BVA, 6 décembre 2018.

73% des distants soulignent que leurs managers ont mis en place de nouveaux rituels (réunions téléphoniques ou visioconférences) contre 36% chez les présents. Ces proportions, très élevées, soulignent les efforts d'adaptation des managers de proximité (Malakoff-Humanis, 2022) ; (Terra Nova, 2022).

Ces derniers jouent un rôle primordial dans l'animation des dynamiques collectives : ils sont chargés d'organiser, de communiquer, d'expliquer ou encore de favoriser le partage de savoir-faire pérennes, opérationnels ou de prudence. Le manager doit avoir une grande capacité d'adaptation vis-à-vis de ses équipes. Il doit s'organiser autour de multiples tâches plutôt que de centraliser l'ensemble de celles-ci. L'arrivée du travail hybride remet en cause le principe d'organisation "un homme pour un poste regroupant un ensemble de tâches précises, prévisibles et programmables". On passe d'un système intégré de tâches définies et réparties sur des postes fixes à une distribution plus flexible des missions.

D'après un rapport de Terra Nova (Terra Nova, 2022), plus des trois quarts (76%) des distants estiment que leurs managers leur ont laissé plus d'autonomie qu'auparavant mais c'est aussi le cas de 50% des présents, cela représente une évolution notable. Les salariés ont ensuite été interrogés sur les incidences qu'ils considéraient comme positives de la crise sanitaire. Deux facteurs nous intéressent particulièrement dans ce rapport, en effet, 22% des salariés relatent l'amélioration de la souplesse managériale et près de 15% constatent une plus grande autonomie dans leur travail et le sentiment d'être moins contrôlé.

Ces deux derniers facteurs résultent directement de la transition managériale accélérée par le travail à distance. L'autonomie est représentée par 21% des distants contre 13% des présents. Mais beaucoup expriment alors leurs difficultés à retrouver leur positionnement d'avant crise, qui a fait évoluer les réflexions sur l'organisation et les conditions de travail.

Finalement, le manager responsable doit avant tout œuvrer au bien commun, en privilégiant les trajectoires communes aux trajectoires individuelles. Il se doit ensuite d'être exemplaire, en respectant par exemple la concordance de ses actes avec ses valeurs et il sait se remettre en question.

Alors quels sont les principaux facteurs de réussite pour mener à bien une démarche d'intelligence collective en entreprise ? Dans l'article intitulé "L'hybridation du travail : un défi managérial", Soufyane Frimousse et Jean-Marie Peretti traitent de l'impact du travail hybride sur le rôle et les pratiques de management dans les entreprises. Les enseignements de cet article sur le management sont les suivants :

1. Le travail hybride nécessite une adaptation du rôle du manager : le travail hybride implique de nouvelles modalités de travail et de communication, ce qui nécessite une adaptation du rôle du manager. Celui-ci doit être capable de gérer à distance tout en maintenant une communication efficace avec les membres de son équipe.
2. Les compétences du manager doivent être développées : pour faire face à ce nouveau défi managérial, les compétences du manager doivent être développées. Celui-ci doit notamment être capable de gérer le travail à distance, de maintenir une cohésion d'équipe, de fixer des objectifs clairs, de fournir un feedback régulier et d'encourager la collaboration.
3. La confiance et la transparence sont essentielles : dans un environnement de travail hybride, la confiance et la transparence sont des éléments clés pour assurer une bonne communication et une collaboration efficace entre les membres de l'équipe.
4. Les outils technologiques sont importants, mais ne suffisent pas : les outils technologiques peuvent aider à faciliter le travail à distance, mais ils ne peuvent pas remplacer complètement les interactions en face à face et la communication directe entre les membres de l'équipe.

En somme, les managers ont un rôle crucial à jouer dans la création d'une culture de travail hybride. Ils doivent être en mesure de communiquer clairement les attentes en matière de travail à distance et de mettre en place des processus efficaces pour permettre aux employés de travailler à distance de manière productive. Les managers doivent être en mesure de repenser les processus de collaboration et de communication pour s'adapter à un environnement de travail hybride.

D. De nouveaux questionnements pour les managers

La mutation du travail fait émerger de nouveaux modèles d'activités professionnelles dont le manager doit être averti, d'où la nécessité qu'il soit formé et bien accompagné par ses hiérarchies. En période de travail, le développement des compétences est nécessaire pour le manager. Il n'y a pas une seule vision du télétravail. Dans une double logique d'innovation sociale et d'expérimentation, les entreprises doivent anticiper activement le rôle du manager d'aujourd'hui et de demain en s'appuyant par exemple, sur ses ressources internes et externes^{33,34}.

³³ Oasys : " Etude 2017 de l'Observatoire du Management de OasYs Mobilisation", janvier 2017. Réalisée tous les 2 ans par OasYs Mobilisation en partenariat avec Kantar TNS Sofres,

³⁴ Oasys 2015 : " Observatoire du Management 2015" : étude réalisée par OasYs Mobilisation en partenariat avec TNS Sofres auprès de 1 504 personnes : 752 managers et 752 collaborateurs interrogés " en miroir" 22/23

Le tableau ci-dessous réalisé pour cette revue littéraire énumère les équilibres et les régulations nécessaires que chaque entreprise doit trouver pour qu'il y ait une bonne efficacité productive.

Chaque entreprise doit trouver son équilibre et les régulations nécessaires à l'efficacité productive comme à la santé au travail :

Élaborer des modalités d'organisation du travail en associant le management du travail hybride et le positionnement des acteurs essentiels de cet équilibre.

Explorer le terrain en tentant de donner du sens et un cap à ces nouvelles modalités managériales.

Réfléchir à la gestion des espaces sur site pour optimiser la reconfiguration des espaces collaboratifs

S'intéresser avant tout à la personne qui fait le métier, aux collaborateurs.

Réfléchir avec les parties prenantes à une vision commune afin de réussir à maintenir une proximité de terrain tout en réinvestissant les fonctions stratégiques essentielles.

Réfléchir aux dépenses financières des collaborateurs comme internet, les ordinateurs, les disques durs, les serveurs ...

Réfléchir à la sécurisation des données, à la manière dont elles doivent circuler entre les collaborateurs.

Ces nouvelles pratiques de travail hybride conduisent à une transformation profonde des pratiques managériales et à de véritables changements organisationnels. Le tableau ci-dessous réalisé pour cette revue littéraire énumère des conseils pour les entreprises et les dirigeants pour mettre en place une bonne politique de travail hybride :

Réorganiser le travail des équipes afin d'articuler présentiel et distanciel.

Manager par la confiance et par le résultat,

Reconfigurer des espaces communs

Réorganiser des postes de travail et du matériel adéquate.

Expérimenter de nouvelles organisations du travail et les ajuster

Formaliser les pratiques induites par le télétravail et le périmètre des activités télétravaillables par une charte ...

Analyser l'activité des managers auprès de l'ensemble de la ligne managériale permettant d'identifier leurs difficultés (sur sollicitation numérique, augmentation de la charge de travail ...)

Réaliser des retours d'expériences :

Donner des marges de manœuvre aux managers pour assurer l'équité de traitement

Réguler la charge de travail et les coopérations

Donner un nouveau cap au management : Former au management

Forger et animer une culture d'entreprise dans et hors les murs

Jouer sur le curseur " confiance, autonomie, contrôle "

Encourager le recours à l'auto-formation et l'initiative à se former pour monter en compétences sur la recherche de solutions à des problématiques techniques.

Encourager l'autonomie des collaborateurs et des managers

Création d'espace de discussions ouvertes : les managers peuvent mettre en place des points équipes quotidiens ou hebdomadaires

Encourager le dialogue en transverse, entre équipes, entre managers, avec la direction ...

Encourager les réflexions sur l'organisation et les conditions de travail de façon transverse et non verticale et hiérarchique.

Formation aux outils adaptés aux pratiques professionnelles

Les entreprises doivent s'appuyer sur leurs traditions d'innovations déjà incarnées à travers les actions déjà mises en œuvre. Développer l'autonomie des équipes sur le pilotage de leurs activités permet d'alléger les managers pour mieux les focaliser sur leur relation avec leurs collaborateurs (accompagnement, montée en compétences).

Enfin, l'appartenance à un grand groupe semble aussi être un atout, car il met à disposition des nouveaux moyens et outils pour celui-ci, tout en laissant une autonomie de mise en œuvre nécessaire. Or, différents questionnements se posent concernant la gestion des équipes en mode hybride. En effet, elle peut aussi s'avérer être une réelle difficulté pour les managers selon la taille de l'équipe et les niveaux d'expériences :

- Comment garder de la visibilité sur l'activité de chacun ?
- Comment trouver les leviers facilitant les échanges sur la production et la régulation de la charge de travail ?
- Comment maîtriser la circulation de l'information et sécuriser les données ?
- Comment garantir la prévention de la santé au travail ?
- Comment manager et organiser le travail à distance ?
- Comment ne pas désorganiser l'activité des autres fonctions de l'entreprise ?
- Qui peut télétravailler ?

- Comment superviser et accompagner des équipes disséminées sur site et à distance ?

Les réunions d'équipe plus nombreuses, se partagent entre en visio et en présentiel, avec des risques d'une surcharge de travail doublés d'une difficulté à :

- déconnecter
- superviser des équipes à la fois sur site et à distance
- concilier des attentes individuelles et des fonctionnements collectifs
- renforcer le sentiment d'appartenance
- mailler des appartenances hiérarchiques et des fonctionnements transversaux en mode projet
- faire face aux problèmes d'équité dans la gestion des équipes, y compris dans les choix des salariés éligibles au télétravail selon les métiers et profils,
- intégrer des nouvelles recrues qui n'ont pas accès aussi facilement à la culture d'entreprise et aux métiers
- participer à la reconfiguration des bureaux et des espaces de travail

E. Les points de vigilance

D'un point de vue managérial, le travail hybride a mis en lumière la nécessité de faire confiance aux équipes et aux collaborateurs.

Les managers doivent trouver les leviers pour trouver ce nouvel équilibre. Ils sont contraints de revisiter leurs pratiques et se doivent de jouer davantage sur les facteurs d'autonomie et de contrôle. 48% des managers se déclarent que la pratique du télétravail au sein de leurs équipes les a conduit à accorder plus d'autonomie ; tandis que 25% disent qu'ils contrôlent davantage l'activité individuelle.

L'enjeu managérial, qui n'est pas sans risques, porte sur :

- l'équilibre des temps personnels et professionnels
- l'égalité des conditions de travail
- l'attention aux risques associés : surcharge de travail, risques psychosociaux, isolement, droit à la déconnexion
- la fluidité de l'activité
- le soutien aux collaborateurs et aux collectifs.

Pour certains managers, le travail hybride bouscule leurs repères et leurs manières de voir et d'appréhender leurs métiers, les mettant eux-mêmes en difficultés.

Le tableau ci-dessous spécialement réalisé pour cette revue littéraire met en évidence des points de vigilances à prendre en compte pour un management bienveillant :

Des points de vigilance sur lesquels veiller par la suite :

L'attention des managers à la régulation de la charge à distance des collaborateurs, dans un contexte d'invisibilité de leur activité.

Certains managers préfèrent encore la présence sur site, plus propice à la détection des difficultés et à l'accompagnement " côte à côte " des salariés.

D'autres estiment qu'ils ont été formés au cœur de métier mais pas aux fonctions du management à distance, ce qu'ils souhaitent davantage dans ce contexte post crise.

Comment recréer une dynamique d'équipe en tant que manager en travail hybride ? Pour répondre, il est indispensable d'identifier en quoi les fonctions du manager ont changé. Le manager est sous tension en travail hybride. L'isolement, la cohésion d'équipe, la distanciation des liens, la perte de proximité et de simplicité des relations, creusent un fossé entre les leaders, capables d'emmener une équipe et ceux qui ont du mal à faire confiance.

" Le rôle des managers va considérablement évoluer pour construire un management dans la confiance, donner plus d'autonomie et responsabiliser, avec des objectifs clairs, des perspectives et du sens ", Daniela Schulte, DRH et pilote de la stratégie RSE d'Ethypharm

De plus, une différence est à noter et à prendre en compte entre :

- les managers d'organisation, qui prennent les décisions
- les managers de proximité, qui sont déployés sur le terrain

Chez les managers de proximité (Richer, 2016), la digitalisation est avant tout un moyen d'atteindre des objectifs managériaux et s'inscrit dans les logiques productives existantes. Il y a une variété de facteurs qui influencent le rapport au travail dont l'existence de facteurs liés à l'individu et à l'environnement.

Comment positionner la digitalisation des organisations dans un modèle explicatif de l'évolution du rapport au travail ?

Il en ressort que les managers ne sont pas égaux face aux répercussions de la digitalisation. Ainsi la nature de l'impact et son évaluation du rapport au travail seront fonction des modes d'accès à la technologie ou encore des trajectoires professionnelles des individus. Si elle peut représenter un sous-facteur de l'environnement, son impact varie en fonction de plusieurs facteurs individuels. A l'opposé, l'accès au digital peut moduler l'influence de certains facteurs comme le rapport au collectif ou la mobilité. L'impact de la digitalisation sur le rapport au travail est médiatisé par la formation et l'éducation de ces derniers.

Il faut donc veiller à leur bien-être et les écouter pour qu'ils trouvent d'autres repères.

En matière de développement des compétences, une difficulté pour les managers réside dans un contact direct avec les équipes moins fréquent nécessitant une plus grande vigilance.

Il est important d'encourager les collaborateurs et les managers à être acteurs de leur carrière, en ayant une réflexion sur leur projet professionnel, et en détectant leurs propres besoins en formation et en évaluation de leurs compétences. Les directions des entreprises doivent aider les managers à réorganiser l'activité et à retrouver le fil de leur fonction entre management opérationnel et management stratégique.

Des formations en visio et en présentiel peuvent être proposées aux managers qui le souhaitent pour les professionnaliser sur le management à distance et aborder des questions comme la répartition équitable des tâches sur site et à distance, l'organisation de temps collectifs, le développement de l'utilisation d'outils numériques...

F. L'engagement des salariés dans les organisations hybrides

Aujourd'hui, les salariés doivent être en mesure de montrer une capacité d'adaptation et de flexibilité à différents environnements professionnels. Questionnés sur 6 hypothèses d'évolutions des modes de travail au sein de leur entreprise, les salariés estiment que la plus probable est la suivante : "*davantage de rigidité et de complexité dans l'organisation du travail (procédures plus nombreuses et complexes, plus de contrôle, plus de reportings, multiples rattachements ...*".

Alors que 85% des salariés souhaitent un management davantage axé sur la confiance et la prise d'initiatives, seuls 38% d'entre eux pensent que cette évolution est réalisable (Malakoff-Humanis, 2022) ; (Terra Nova, 2022) ; (OCDE, 2021).

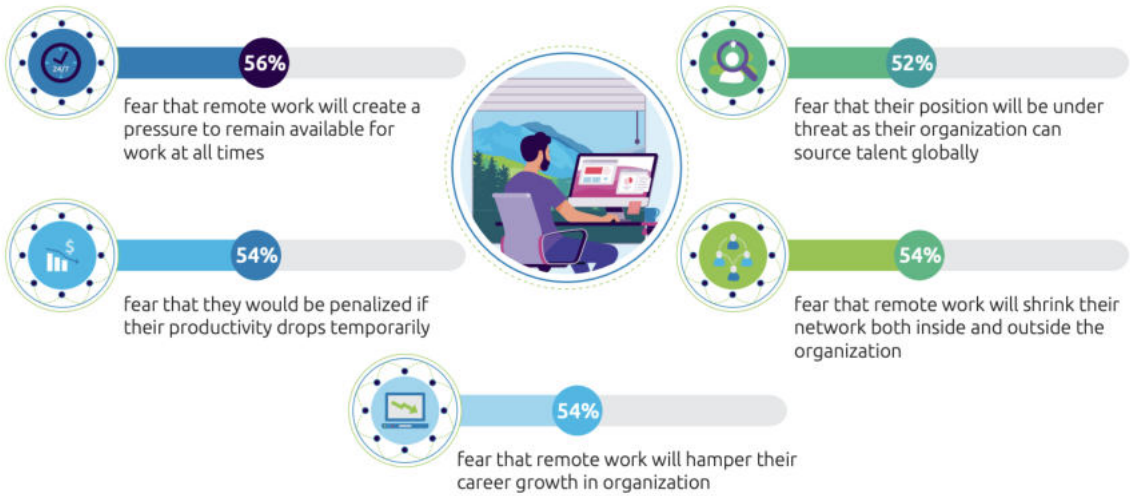
Le management a bougé positivement, mais les collaborateurs sont sceptiques quant à la pérennisation de ces améliorations. Les entreprises doivent s'interroger sur les moyens de ne pas décevoir.

Est-ce que le travail hybride détruit le travail collectif, et affaiblit la solidarité et conduit à l'isolement des salariés ? C'est effectivement le cas dans les entreprises qui n'ont pas voulu ou su s'adapter. À contre-sens des fantasmes du télétravail destructeur, les données s'opposent aux jugements à l'emporte-pièce selon lesquels il serait impossible de construire du lien social en distanciel. C'est tout à fait envisageable, à condition de recourir aux technologies adéquates et, au-delà des technologies, de mettre en place des routines de travail et des processus collectifs permettant de ménager des moments de convivialité et d'échanges entre salariés.

88% des travailleurs hybrides déclarent "se sentir bien entouré(e)s", contre 86% des présents et ont un sentiment d'appartenance à l'entreprise malgré la distance. Dans l'ensemble, les entreprises ont globalement bien réagi face à la crise, et presque deux tiers des salariés (65%) considèrent que leur entreprise a maintenu le lien social avec les salariés ; cette proportion monte à 77% chez les distants, contre 65% chez les présents. Enfin, 83% des travailleurs hybrides déclarent qu'en cas de problème, ils peuvent parler à un proche collègue.

La pression constante d'être disponible à tout moment, l'impact négatif sur l'évolution de carrière correspondent à des craintes propres aux employés concernant le travail à distance, parmi celles montrées sur le schéma ci-dessous du rapport de Capgemini de 2020 (Capgemini Research Institute, 2020).

Employee fears about remote working

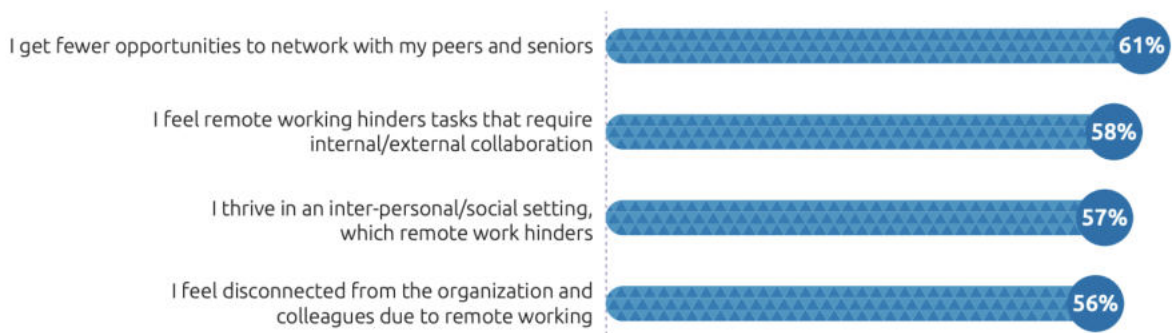


Source: Capgemini Research Institute, Remote workforce survey, September–October 2020, N=5,016 employees.

Source : Capgemini 2020

En revanche, ces résultats montrent que nombre de salariés et de managers se sentent exclus des processus réels de décisions.

Le rapport de Capgemini de 2020 met également en évidence que les employés ressentent entre autre un manque de relations interpersonnelles et se sentent déconnectés des organisations et des entreprises (Capgemini Research Institute, 2020) :



Source: Capgemini Research Institute, Remote workforce survey, September–October 2020, N=5,016 employees.

Source : rapport Capgemini 2020

Toutes ces études montrent que dans cette nouvelle configuration des organisations en travail hybride, il y a moins de place à la prise de parole, aux discussions à la machine à café, c'est-à-dire à la contestation et au débat.

Les salariés sont en quête d'autonomie et de partage des expériences, des informations, avec des inconnus et de créer du lien social tout en mutualisant des actifs.

L'envie de partager a été un des facteurs déterminants qui a accéléré l'introduction rapide des technologies et de la digitalisation dans les organisations. Les salariés expriment à leurs employeurs une volonté de liberté et d'autonomie, rejettent la hiérarchie et préfèrent s'autogérer.

La distance physique induite par le télétravail peut parfois représenter une menace pour la bonne coordination d'un projet, certains collaborateurs ayant alors tendance à se focaliser sur leurs tâches et à travailler "ensilo", sans vision d'ensemble. Charge alors au manager de structurer l'activité et de jouer un rôle de "chef d'orchestre" : planifier l'activité, répartir les tâches à réaliser, définir le travail et le niveau de contribution de chacun sont autant de responsabilités qu'il doit assumer pour harmoniser les méthodes de travail, éviter les risques d'erreurs et s'assurer de la bonne marche globale du projet.

En ce sens, l'entreprise ne doit plus être considérée comme une pyramide, mais comme un réseau social. Le manager doit être celui qui est capable d'inspirer ses équipes, d'inspirer des solutions et de faciliter les connexions entre les personnes. C'est lui qui encourage son équipe à la manière d'un community manager.

Le travail hybride va donc demander aux dirigeants et aux managers de créer des espaces de discussions. La jeune génération a tendance de plus en plus à vouloir être freelance ou à travailler dans des start-ups.

Ce phénomène n'est pas nouveau, les organisations ont commencé à partir des années 80, à favoriser l'entrepreneuriat organisationnel, afin de répondre à la volonté d'entreprendre des collaborateurs et des salariés. Mais le travail hybride a permis d'inciter à la prise de risque, la mise en avant d'opportunités de créativité, à la recherche de la réactivité et de la flexibilité. Il a permis aux managers et aux salariés de créer leur propre emploi. Pour eux, l'important est d'avoir un travail et de participer au bien commun de la communauté en répondant de manière adéquate aux besoins des consommateurs.

Axe 3

Les risques psychosociaux dans un
contexte de télétravail ou de travail
hybride

Axe 3 : Les risques psychosociaux dans un contexte de télétravail ou de travail hybride

Le télétravail est devenu une réalité pour de nombreux travailleurs depuis la pandémie de COVID-19, et bien que cette modalité de travail offre de nombreux avantages tels que la flexibilité et une meilleure conciliation travail-vie personnelle, elle peut également entraîner des risques psychosociaux professionnels. Les travailleurs peuvent en effet ressentir un sentiment d'isolement, un manque de communication, une surcharge de travail, une difficulté à se déconnecter et à séparer leur vie professionnelle de leur vie personnelle, ce qui peut avoir des conséquences néfastes sur leur santé mentale et leur bien-être. Dans cette optique, il est important de se pencher sur la prévention des risques psychosociaux professionnels liés au télétravail afin de garantir un environnement de travail sain.

A. Impact du travail hybride sur la santé mentale

Le travail hybride, qui combine le travail à distance et le travail en présentiel, peut avoir un impact sur la santé mentale des travailleurs³⁵. Si le travail à distance peut entraîner une certaine forme d'isolement social et une perte de la communication en face à face, ce qui peut augmenter le stress, l'anxiété et la solitude chez certains travailleurs, le travail en présentiel peut également être source de stress et d'anxiété.

Surtout, le travail hybride peut affecter l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle, ce qui peut entraîner un surmenage et un épuisement professionnel (burnout) chez certains travailleurs. En effet, le travail à distance peut rendre difficile la séparation entre le travail et la vie privée, tandis que le travail en présentiel peut nécessiter des déplacements plus longs et des temps de trajet supplémentaires.

Alors que 62% des managers jugent que la mise en place du télétravail a eu un impact positif sur leur santé psychologique, 1 cadre sur 4 estime que sa santé mentale s'est dégradée ces 2 dernières années (APEC and ANACT, 2022) ; (DARES, 2022b).

"La pandémie a remis en selle la nécessité de se doter de gouvernances axées, plus que par le passé, sur les aspects environnementaux et sur la santé et le bien-être des individus"
Mustapha BETTACHE, Professeur titulaire, Département des relations industrielles, Université Laval, Québec, Canada.

Au travail, les managers avouent avoir un sentiment de surcharge (55%), d'épuisement professionnel (54%) ou de stress intense (54%). 19% d'entre eux ont

³⁵ Frimousse, Soufyane, et Jean-Marie Peretti. (2021) "Quel style de management dans l'organisation post-Covid ?", Question(s) de management, vol. 34, no. 4, 2021, pp. 97-171.

déjà dû prendre un congé ou un arrêt maladie en raison justement d'un sentiment d'épuisement professionnel. Ces difficultés sont ressenties plus fréquemment par les managers :

- 65% ont la sensation d'une charge de travail insurmontable (versus 47% pour les managers non-managers).
- 62% ont un sentiment d'épuisement professionnel (versus 48% pour les managers non-managers)
- Le niveau de stress est perçu comme étant intense pour 64% des managers (versus 48% pour les managers non-managers)
- 46% des managers jugent les actions de leur entreprise insuffisantes pour préserver la santé mentale des équipes.

7 télétravailleurs sur 10 en ont une pratique régulière qui accroît l'autonomie, mais aboutit à des horaires décalés et des durées de travail allongées (DARES, 2022b). Le télétravail est associé à davantage de douleurs et de troubles du sommeil.

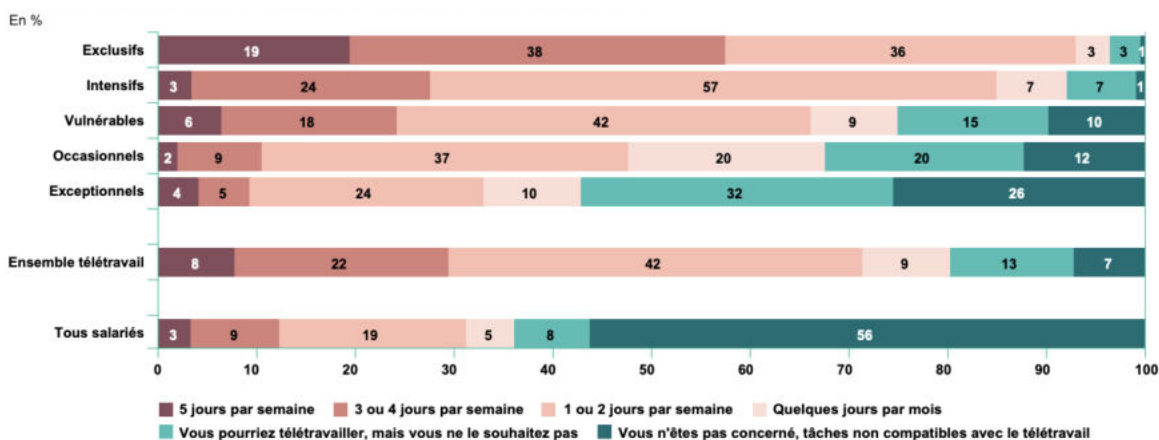
3 télétravailleurs sur 10 ont repris quasiment toute leur activité sur site et 8 télétravailleurs sur 10 souhaitent continuer le télétravail. Les horaires décalés s'accroissent avec le nombre de jours de télétravail.

Avec des exigences émotionnelles qui augmentent moins pour les télétravailleurs les plus réguliers. Dans certaines entreprises, une mauvaise organisation du télétravail accroît les risques psycho-sociaux et les douleurs physiques augmentent globalement avec la quotité de télétravail.

Globalement, plus ils ont une pratique intensive du télétravail, plus les salariés souhaitent la poursuivre, avec une intensité toutefois moindre. Ceux qui sont en télétravail toute la semaine en janvier 2021 ("exclusifs") souhaitent majoritairement le poursuivre au moins trois jours par semaine, tandis que ceux qui le pratiquent surtout entre un et quatre jours ("intensifs") préfèrent passer à un ou deux jours hebdomadaires.

Le graphique ci-dessous, tiré de l'analyse DARES de février 2022 (DARES, 2022b), met en évidence les souhaits de télétravail selon les profils des salariés télétravailleurs.

Souhaits de temps de télétravail selon les profils des salariés



Lecture: 19 % du groupe des exclusifs souhaitent continuer à télétravailler 5 jours par semaine. Parmi l'ensemble des salariés qui télétravaillent en janvier 2021, 7 % ne souhaitent pas poursuivre cette pratique estimant leurs tâches incompatibles avec le télétravail.
 Champ : salariés en janvier 2021 en France métropolitaine, hors activité partielle totale ou fermeture administrative.
 Source : Dares, enquête TraCov.

Source : DARES, 2022

L'association entre les technologies permettant la gestion des données par les travailleurs et les risques psychosociaux sur le lieu de travail est décrite dans le tableau ci-dessous.

Tableau de la prévalence des risques psychosociaux dans les entreprises selon les différents types de technologies

	Machines, systems, or computers monitoring workers' performance		Machines, systems, or computers determining pace/content of work		Wearables	
	Not Present	Present	Not Present	Present	Not present	Present
Psychosocial risk Index	1.51	1.98	1.51	1.80	1.53	1.90
% of establishments reporting a psychosocial risk						
Time pressure	44.0%	57.3%	43.8%	54.7%	44.4%	58.0%
Fear of job loss	10.4%	19.3%	10.5%	15.6%	11.0%	12.4%
Poor cooperation/communication	17.2%	26.4%	17.1%	24.2%	17.7%	22.6%
Working long/irregular hours	20.9%	28.2%	20.9%	26.1%	21.0%	31.2%
Difficult clients	59.0%	67.4%	59.7%	60.1%	59.4%	66.2%

Source: Authors' elaborations using ESENER 3

Source : rapport d'Eurofound de 2022

Le tableau fournit des informations sur la prévalence des risques psychosociaux dans les entreprises, en fonction de l'utilisation de différentes technologies. La première ligne du tableau présente un indice global des risques psychosociaux (calculé en additionnant les cinq types de risques psychosociaux présentés dans la figure ci-dessus, des risques selon les pays). Les lignes suivantes résument l'incidence des risques psychosociaux individuels dans les entreprises qui ont mis en place l'une des technologies de gestion étudiées, et les comparent avec celles qui ne l'ont pas fait. Les estimations ont été réalisées à partir d'un échantillon des 27 pays de l'Union Européenne.

Soumis à des injonctions paradoxales comme *"soyez créatifs dans le respect de la culture organisationnelle"*, les managers plus que les salariés se retrouvent parfois dans l'incapacité de répondre aux exigences de leur poste. Le stress et l'épuisement professionnel contribueraient à une dégradation du rapport au travail.

Enfin, d'autres facteurs peuvent intervenir, avec une tendance à l'individualisation du travail, phénomène que la digitalisation a accentué. Si elle s'est également accompagnée de l'émergence de nouveaux modes de coopération en ouvrant sur des possibilités nouvelles d'interactions instantanées et de contacts permanents y compris avec un collectif, la diminution des contacts directs et l'atomisation des communautés de travail ont exacerbé le sentiment de solitude des managers face à des responsabilités de plus en plus lourdes.

L'impact dès lors ne concerne plus la nature du rapport au travail mais sa qualité. Pour pouvoir apprécier cette qualité du rapport au travail, plusieurs critères ont été identifiés par différents auteurs, référencés dans le tableau ci-dessous, avec des références bibliographiques :

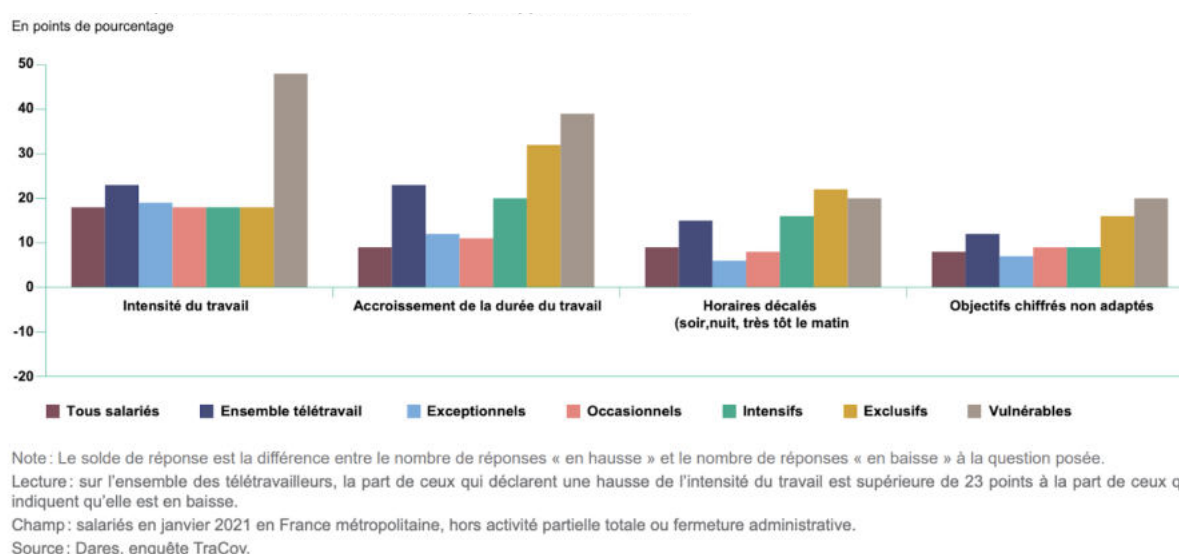
Le sentiment de justice et d'équité	Dubet, 2006
Le bien-être et le mal-être au travail	Loriol, 2000
Les préférences et orientations au travail	Gallié, 2007
La valeur au travail	Méda, 2010 ; Méda & Vendramin, 2010
La satisfaction au travail	Davoine et Méda, 2009
La motivation	Maugeri, 2013
Le sens au travail	Hanique, 2014

Les sentiments de justice et d'équité, les valeurs et le sens du travail prennent aujourd'hui en 2023, une place particulière dans le travail. Il est nécessaire que les

dirigeants, les entreprises et les organisations en prennent pleinement conscience, pour proposer un management bienveillant.

C'est un fait, la frontière entre la vie professionnelle et personnelle est poreuse, les horaires décalés s'accroissent avec le nombre de jours de télétravail, comme le montre le graphique sur l'évolution des conditions de travail par rapport à l'avant crise sanitaire, toujours tiré de l'analyse DARES de février 2022 (DARES, 2022b). Les télétravailleurs travaillent plus longtemps, plus souvent en horaires décalés, et ce, davantage que l'ensemble des salariés.

Graphique de l'évolution des conditions de travail avant la crise sanitaire

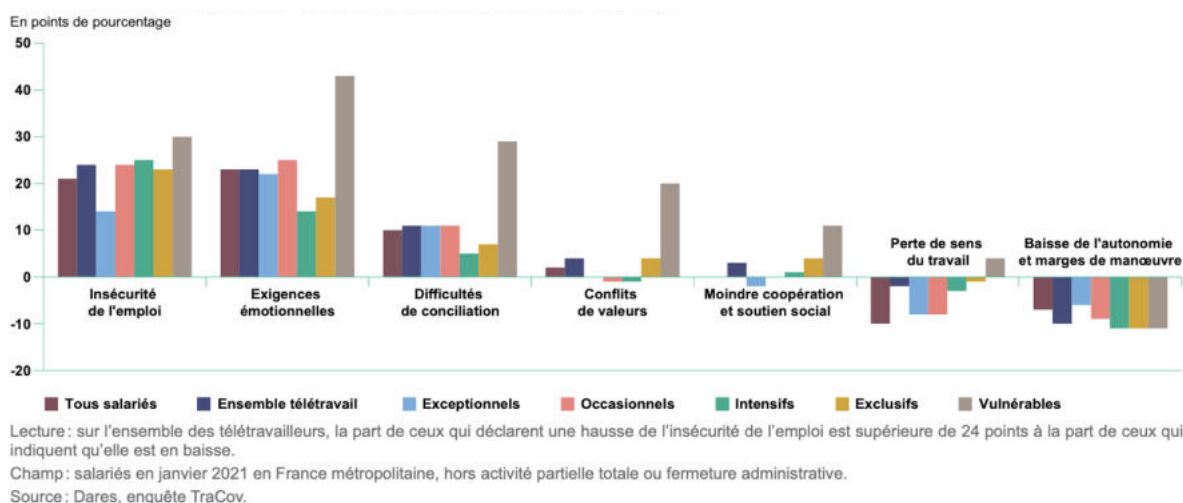


Source : DARES, 2022

De plus, les exigences émotionnelles augmentent moins pour les télétravailleurs les plus réguliers, comme le montre le graphique ci-dessous, toujours tiré de l'analyse DARES de février 2022 (DARES, 2022b).

Plus précisément, ils sont, autant que les autres groupes, plus souvent bouleversés qu'avant la crise sanitaire, mais ils éprouvent moins souvent une hausse des tensions avec le public, ce qui peut s'expliquer par une diminution du contact avec le public ou encore par la modification des modes de contacts avec les clients ou les usagers (davantage par internet, téléphone).

Évolution des exigences face à l'insécurité de l'emploi



Source : enquête DARES 2022

À la rentrée 2022, les managers souhaitent tout particulièrement préserver l'équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie personnelle. Cette préoccupation arrive en tête des bonnes résolutions de rentrée pour 66% d'entre eux, et est en forte progression cette année (+ 19 points versus août 2021) et 26% d'entre eux, souhaitent diminuer leur temps consacré au travail.

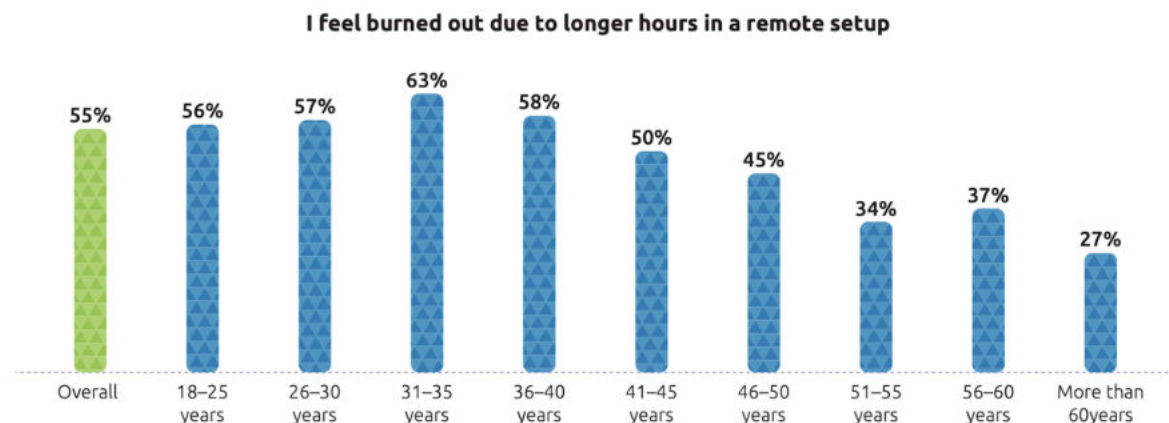
Le travail hybride lui-même risque également de contribuer à l'anxiété et au stress, car ceux qui travaillent plus souvent à domicile déclarent également travailler plus souvent pendant leur temps libre, ce qui suggère des défis plus importants pour séparer efficacement travail et vie privée. Certaines personnes ont pu améliorer leur bien-être grâce à une meilleure gestion de l'équilibre travail-vie à la maison.

Il s'agit d'un concept très personnel :

- Le choix personnel et la flexibilité contribuent de manière fondamentale à la santé mentale et au bien-être,
- Ainsi qu'offrir aux salariés un retour au travail flexible et adaptable à leurs besoins individuels, avec des soutiens accrus pour un lieu de travail inclusif. C'est un principe à garder à l'esprit lors la conception de futures politiques de gestion.

Mais les organisations et les entreprises ont-elles géré efficacement le passage au travail hybride ? D'après le rapport de Capgemini, les employés de la tranche d'âge 31-40 ans se sentent plus épuisés dans un environnement à distance, à cause des heures de travail plus longues dans un environnement à distance.

Pourcentage du sentiment de burnout dû aux heures trop longues dans un travail en distanciel, en fonction de l'âge



Source: Capgemini Research Institute, Remote workforce survey, September-October 2020, N=5,016 employees.

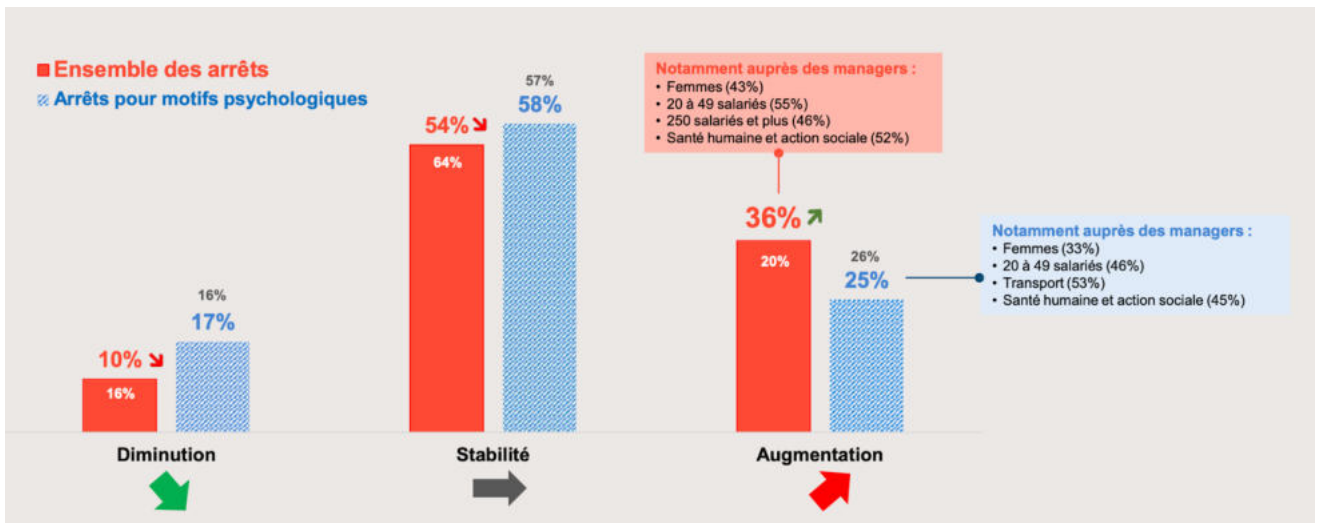
Source : Capgemini, 2020

Il ressort de la revue de la littérature que la digitalisation intervient de façon ambivalente tant sur le bien-être que sur la satisfaction au travail et peut aussi bien être pourvoyeuse de sens, tout autant qu'en amener la perte.

La santé et le bien-être sont des conditions préalables fondamentales à la productivité et à la résilience. La crise sanitaire a renforcé cet aspect. Aux risques évidents pour la santé physique d'attraper le COVID-19 s'ajoutent des problèmes de santé mentale, qui pourraient persister pour une part importante d'individus, encore longtemps après que les risques physiques ont été réduits. Diverses études mettent en évidence un large éventail de problèmes de santé mentale émergents associés à la pandémie.

Il y a une hausse des arrêts maladies perçue par les managers depuis la crise sanitaire de la COVID-19. 36% des managers estiment que les arrêts maladies ont progressé dans leurs équipes et 25% estiment que ces arrêts sont pour des motifs psychologiques.

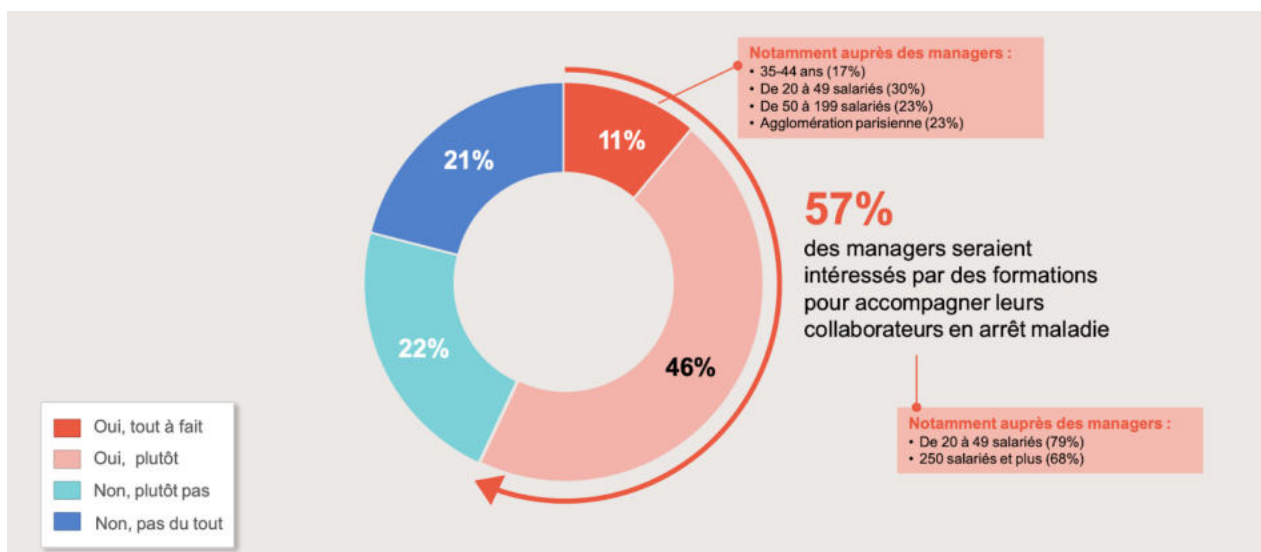
Dynamique des arrêts maladie depuis la crise



Source : Baromètre Malakoff-Humanis 2021

D'après plusieurs études, et l'enquête de Malakoff-Humanis a mis en évidence, 60% des managers ne se permettent pas de parler de leurs difficultés avant de traiter celles de leurs collaborateurs. 4/10 managers se sentent isolés en tant que manager. Le télétravail, la multiplication du travail "à la tâche" et l'externalisation du travail auprès d'indépendants placent un nombre croissant de travailleurs en situation d'isolement. En outre, 57% des managers seraient intéressés pour se former à l'accompagnement des collaborateurs en arrêt maladie.

Graphique de l'intérêt pour réaliser des formations afin d'accompagner les travailleurs arrêtés



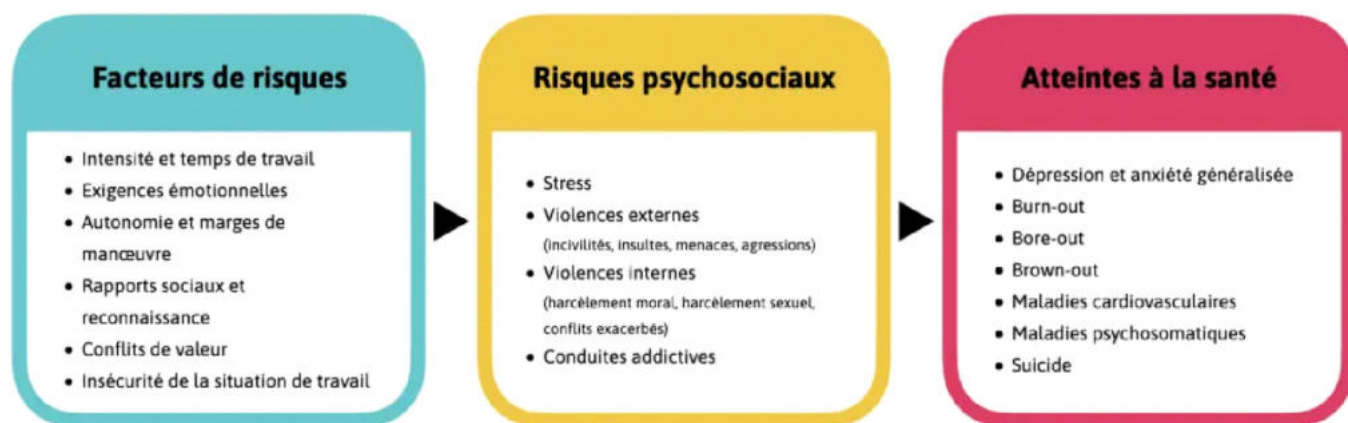
Source : Baromètre Malakoff-Humanis, 2021

Les nouvelles organisations peuvent accentuer la polarisation du marché du travail entre travailleurs qualifiés et non qualifiés, augmentant le stress, la charge de travail, envahissement de la sphère privée par la sphère professionnelle, culpabilisation, contrôle accru, etc. De plus, la situation des chefs d'entreprise, souvent passée sous silence, est particulièrement préoccupante : un dirigeant sur deux présentait ainsi un risque de burn-out. Enfin, les risques psychosociaux qui découlent de ces situations constituent un véritable défi pour les nouvelles organisations du travail, comme le prouve déjà l'évolution de la reconnaissance des affections psychiques par les comités régionaux de reconnaissance des maladies professionnelles (CRRMP).

L'ensemble de données ESENER contient cinq variables liées à la présence déclarée de risques psychosociaux sur le lieu de travail :

1. la pression du temps,
2. les horaires de travail longs ou irréguliers,
3. le fait d'avoir à traiter avec des personnes difficiles, clients, patients, élèves ...
4. la peur de perdre son emploi
5. une mauvaise communication ou coopération au sein de l'organisation.

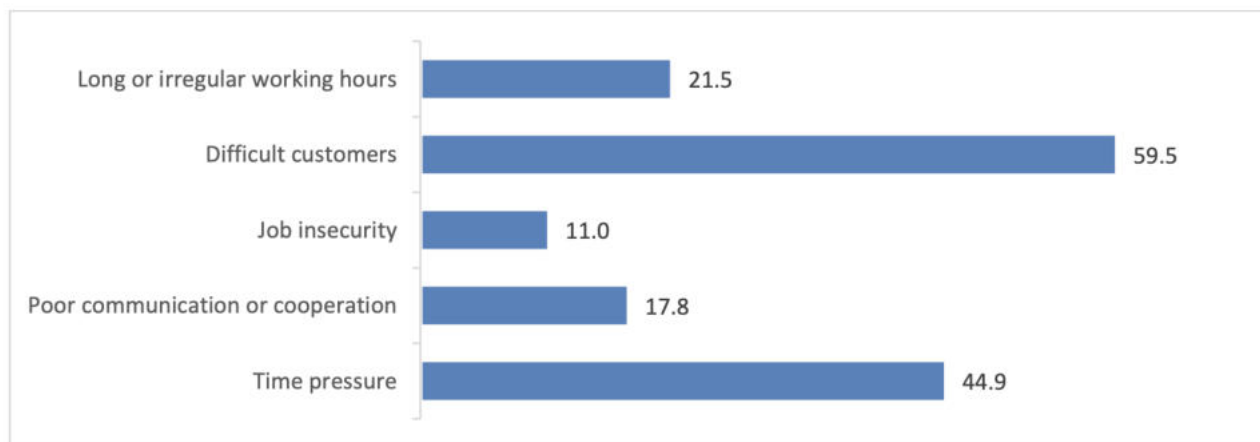
Le danger est que les facteurs de risques peuvent devenir des risques psychosociaux devenant des atteintes à la santé si ces facteurs et des risques ne sont pas traités et verbalisés à temps.



Source : Eurofound, 2022

Enfin, d'après le rapport d'Eurofound de 2022, (Baiocco et al., 2022), le fait d'avoir à traiter avec des clients, des patients ou des consommateurs difficiles et le manque de temps sont les risques psychosociaux les plus répandus, puisqu'ils sont présents dans environ 60% et 45% des établissements de l'UE des 27. Ils sont suivis par le risque d'horaires de travail longs / irréguliers (présent dans 21,5% des établissements de l'UE), la mauvaise communication en matière de coopération (17,8%) et la peur de perdre son emploi (11%) et la peur de perdre son emploi (11%).

B. Le rôle prépondérant de la prévention en matière de santé

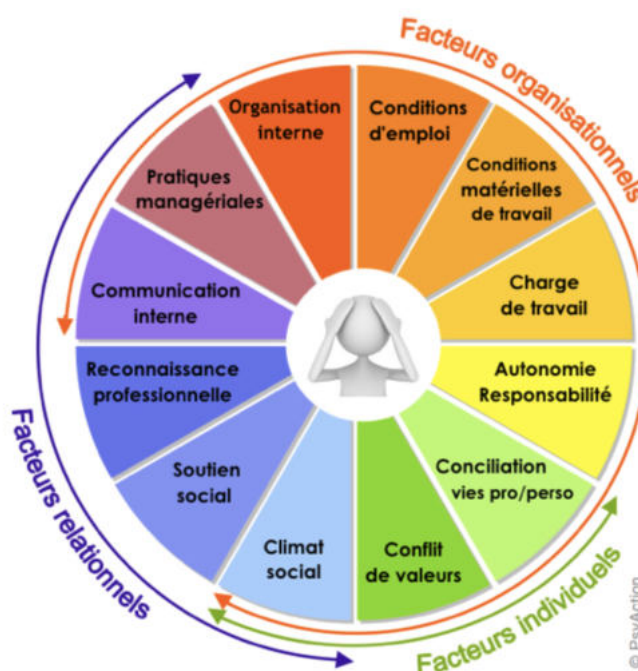


Source: Authors' elaboration on EU-OSHA ESENER-3 data.

Le quatrième plan santé au travail (PST 4), qui couvre la période 2021-2025, donne la priorité à la prévention, à la qualité de vie et aux conditions de travail ; il en fait des leviers de performance de l'entreprise et de bien-être des salariés ; il encourage aussi le développement d'une approche décloisonnée entre la santé au travail et la santé publique (Bénédicte Moutin, 2022).

12 facteurs de risques psychosociaux³⁶ peuvent être mis en évidence et partagés en trois catégories : les facteurs organisationnels, les facteurs individuels et les facteurs relationnels.

Facteurs s'appliquant sur les travailleurs



Source : <http://effets-papillon.com/rps/>

³⁶ <http://effets-papillon.com/rps/>

Concrètement, la qualité de vie au travail permet de dépasser l'approche par le risque professionnel en posant un regard plus large sur les conditions de travail. La santé est désormais liée aux thèmes de l'organisation, du management, de la conduite du changement, avec accord pour promouvoir une culture de prévention primaire qui engage l'entreprise et ses différents acteurs. L'obligation de l'employeur est réaffirmée : l'employeur est seul responsable de la santé et de la sécurité des salariés. Il doit tout mettre en œuvre pour cela, et la réforme en cours priorise la prévention.

Désormais, en effet, l'employeur doit procéder à l'évaluation des risques liés à l'organisation du travail en plus des autres risques déjà énumérés dans le Code du travail. Les risques psychosociaux font référence aux aspects de l'environnement de travail qui sont susceptibles d'affecter la santé mentale. Ils représentent l'influence des facteurs sociaux sur la réponse psychologique des travailleurs. Ils entraînent un stress lié au travail, et éventuellement une dépression, une anxiété ou des troubles du sommeil.

Le travail à distance est présenté par beaucoup comme contradictoire avec les exigences et les valeurs de la RSE (responsabilité sociétale des entreprises) et de la GRH (gestion des richesses humaines) : il dégraderait les conditions de travail et plus largement, l'état de santé des salariés, provoquerait une montée en flèche du stress et de l'isolement, éroderait la motivation des collaborateurs, détériorerait la relation managériale, le lien social, les capacités d'apprentissage, le sentiment d'appartenance au collectif qu'est l'entreprise. Mais aucune de ces affirmations n'est exacte.

Il faut s'interroger sur ce que nous voulons conserver de ce moment particulier des mutations du travail. Quel travail à distance voulons nous pour l'après-pandémie. Si le télétravail doit s'inscrire durablement dans l'avenir du travail alors il faut s'interroger sur les modalités d'un travail à distance socialement responsable (RICHER, 2022a).

L'Enquête quantitative menée par Malakoff-Humanis³⁷ sur 3 504 salariés du secteur privé entre mi-juin et mi-juillet 2020, permet d'évaluer l'impact de la crise sanitaire sur leurs conditions de travail, leur perception de leur santé, leurs relations de travail, leur qualité de vie au travail, leur contexte social, leur lien à l'entreprise, leur engagement, leur rapport au travail (Malakoff-Humanis, 2022).

L'un des atouts de cette enquête est qu'elle permet de comparer les profils de salariés en fonction de leur mode de travail durant le premier confinement : elle couvre en effet 437 salariés qui étaient en télétravail à 100% (nous les appellerons par commodité "les distants") ; 832 qui travaillaient pour la totalité de leur temps

³⁷ " Enquête Santé, Travail et Covid", de Malakoff-Humanis, terrain réalisé par l'IFOP, du 19 juin au 15 juillet 2020.

sur leur site habituel ("les présents") et 401 qui se trouvaient intégralement en chômage partiel ("les absents"). Ils sont 92% à souhaiter que leur entreprise priorise le maintien des emplois et des salaires et 86% qu'elle intègre durablement la prévention santé et les questions liées à la santé des salariés dans sa stratégie (mesures de prévention santé, offre de services santé, etc.). Ils sont majoritaires à penser que ces deux évolutions vont effectivement se réaliser, à 67% pour la première et 53% pour la seconde.

D'après l'étude de Malakoff-Humanis (Malakoff-Humanis, 2022), une écrasante majorité d'entre eux (86%) jugeait sa santé comme "bonne" en décembre 2020, indicateur stable par rapport à juin 2020 (87%). Ceci n'exclut pas, évidemment, la nécessité d'accompagner les salariés en matière de prévention et notamment à l'occasion du déploiement du travail hybride.

Ces évolutions favorables sont aussi liées à l'apaisement des relations sociales sur le sujet. De fait, le dialogue social en entreprise gagne du terrain, alimenté par la signature de l'accord national interprofessionnel (ANI) du 26 novembre 2020 sur le télétravail. Pour 37% des dirigeants, l'instauration du télétravail dans leur entreprise a été précédée de discussions avec les représentants du personnel. Bien qu'encore minoritaire, ce chiffre est en constante augmentation par rapport aux relevés des baromètres précédents (27% en 2019 ; 18% en 2018).

Les entreprises se sont adaptées au nouveau contexte créé par la crise sanitaire et les salariés le reconnaissent. Plus des trois quarts d'entre eux (78%) considèrent que leur entreprise a adapté l'organisation du travail aux enjeux de protection de la santé (mesures de télétravail, contrôle des déplacements, rotation, alternance des équipes...) contre 22% qui pensent l'inverse. Cette proportion progresse avec la taille de l'entreprise, ce qui n'est pas habituel car ordinairement, les salariés sont d'autant plus critiques vis-à-vis de leur entreprise que cette dernière est grande. Ce point devrait être analysé soigneusement par le ministère du Travail car il pourrait révéler que les petites entreprises n'ont pas eu les moyens d'adapter suffisamment leur organisation.

Cette approbation est encore plus massive chez les distants (91%, contre 72% chez les présents et des absents). Un autre atout en matière de prévention-santé, la proportion des salariés qui affirment que, pendant la crise sanitaire, le rôle des représentants du personnel, des services RH (service social, etc.), des services de santé au travail (médecine du travail, infirmiers, etc.), de leur complémentaire santé s'est accru, soit 22%, est supérieur à celle de ceux qui pensent le contraire, soit 13%. Elle est d'ailleurs largement supérieure chez les distants (31%) que chez les présents (18%).

*La santé mentale des salariés français reste bonne*³⁸. Contrairement à la crainte souvent évoquée par les adversaires du travail hybride, celui-ci n'a pas empêché les synergies avec l'écosystème des professionnels de santé, au contraire. C'est encourageant car la mobilisation et la coopération de l'ensemble des acteurs de la santé représentent presque toujours un défi dans les entreprises.

En ayant ces contacts hebdomadaires individuels avec leurs collaborateurs, les managers identifient rapidement ceux ayant besoin d'un accompagnement plus soutenu, par exemple.

Il n'y a pas plus de corrélation entre le travail à distance et les RPS qu'avec le travail présentiel. Tout dépend des mesures de prévention mises en place.

C. Une meilleure perception du bien-être au travail à distance

Toujours selon le rapport de Malakoff-Humanis de 2022, presque un quart des salariés (24%) disent se concentrer plus facilement qu'avant sur leur travail et 24% disent mieux prendre le temps pour effectuer un travail de qualité, contre respectivement 10% et 13% des présents. En conséquence, 26% des distants estiment qu'ils sont plus efficaces qu'auparavant dans leur travail, contre 14% des présents. On trouve ensuite les bénéfices de l'autonomie qui est davantage ressentie par les distants (28%) que par les présents (16%). Sans surprise, elle a une contrepartie : 20% des distants estiment avoir parfois du mal à gérer les priorités contre 13% des présents.

Le travail à distance dégrade-t-il la motivation des salariés, comme le pensent beaucoup de DRH ? Seuls 21% des distants ont signalé une baisse de leur motivation depuis le début de la crise, contre 27% des présents. 15% des distants considèrent que leur entente avec leurs collègues s'est améliorée depuis le début de la crise sanitaire contre 12% qui pensent l'inverse.

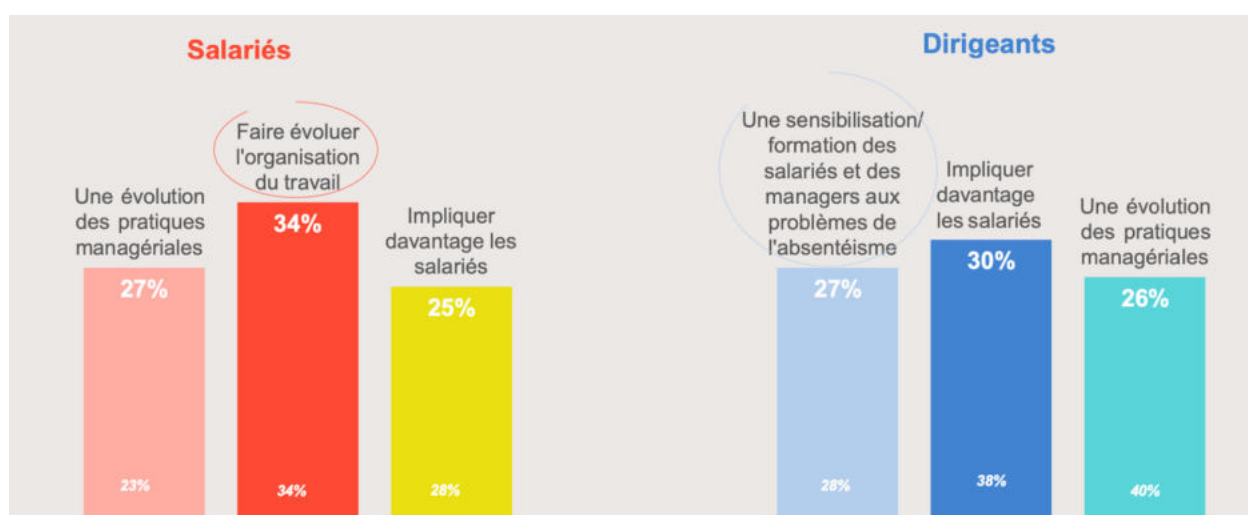
Le travail à distance dégrade-t-il le sentiment des salariés de "faire du bon travail" ? Parmi les 1436 répondants qui ont télétravaillé pendant la crise (pas forcément à 100%), 24% considèrent que les outils mis à disposition par leur entreprise pendant la crise sanitaire leur ont permis de mieux travailler qu'avant, contre 18% qui pensent le contraire. La perspective que le télétravail devienne obligatoire au moins quelques jours par semaine en 2021 inquiète d'ailleurs un tiers des salariés interrogés (31%), et à plus forte raison les managers (36%). Mais ce constat global

³⁸ Santé psychologique au travail et Covid-19 – 240 pages. Auteurs : Christophe Nguyen et Jean-Pierre Brun. Prix : 28 euros. Editeur : de Boeck – Septembre 2021

est à nuancer : ceux qui télétravaillent déjà souhaitent ardemment pouvoir continuer à le faire, à tel point que seuls 14% des télétravailleurs disent ne plus souhaiter télétravailler après la crise sanitaire.

Selon ce rapport, les principaux leviers pour prévenir l'absentéisme diffèrent selon les salariés et les dirigeants. Pour 34% des salariés, l'important est de faire évoluer l'organisation du travail, alors que pour 27% des dirigeants pensent qu'une meilleure sensibilisation par des formations des salariés et des managers aux problèmes favoriserait une diminution du taux d'absentéisme.

Graphique des solutions pour prévenir et diminuer l'absentéisme



Source : Baromètre Malakoff-Humanis, 2021

Cette étude confirme le rôle essentiel que jouent les managers de proximité dans la prévention et le traitement des risques et ouvre la voie à deux leviers essentiels pour lutter contre la démotivation des salariés :

1. Réhabiliter les bureaux pour en faire l'espace de l'informel et de l'attachement à une équipe ;
2. Encadrer le télétravail dans chaque organisation par une charte des droits et des devoirs

Comme tous les salariés, les distants ont davantage confiance en leur équipe (84%, soit quelques points de plus que chez les présents, 81%) ou en l'ensemble des salariés (80% contre 73%) plutôt qu'en leur supérieur hiérarchique (71% contre 66%), l'encadrement de façon générale (70% contre 61%) ou leur Direction Générale (64% contre 52%), (Malakoff-Humanis, 2022).

Mais ces proportions restent majoritairement supérieures à celles exprimées par les présents (et plus encore que celles exprimées par les absents, ce qui confirme que la confiance se construit par les interactions de travail). Il est intéressant de constater que cette dégradation en fonction de l'éloignement est beaucoup moins prononcée chez les distants que chez les présents : une dialectique fertile entre travail à distance et distance hiérarchique

En résumé, l'effondrement annoncé de la satisfaction vis-à-vis du télétravail ne s'observe pas davantage chez les dirigeants que chez les salariés.

Le baromètre de Malakoff-Humanis (Malakoff-Humanis, 2022) met le doigt sur un aspect majeur : la fragilité du "management à la française" vis-à-vis du télétravail. Si la perception favorable vis-à-vis du télétravail s'est effritée, ce n'est ni chez les salariés, ni chez les dirigeants... mais chez les managers.

De fait, ces derniers se révèlent mitigés vis-à-vis du télétravail : en décembre 2020, ils étaient un quart (24%) à se déclarer défavorables au télétravail et seul un sur deux (50%) porte un regard positif sur cette organisation du travail.

Par rapport aux vagues précédentes du baromètre (sur la base des entreprises d'au moins 10 salariés), on observe que la part des managers favorables à ce mode d'organisation du travail est en baisse constante depuis 2018, passant de 55% d'opinions favorables à 50% en décembre 2020.

Pourquoi ce relatif désamour ?

Pour les managers, le télétravail implique avant tout des contraintes supplémentaires :

1. s'assurer que chaque collaborateur ait bien accès à tous les outils collaboratifs disponibles (89%) ;
2. mettre en place des actions de formation et d'accompagnement aux spécificités du télétravail (84%) ;
3. et repenser le maintien des liens collectifs pour éviter l'isolement et maintenir l'esprit d'équipe (83%).

Le télétravail fragilise également la position des managers, qui se voient contraints de revoir leur posture. Parmi les différentes évolutions qui entraînent le télétravail, les managers en identifient trois qui leur semblent particulièrement complexes à gérer :

1. d'une part revoir les modalités de contrôle du temps de travail (33%),
2. d'autre part repenser la façon de déléguer et de contrôler les tâches (32%)

3. et enfin faire évoluer les postures managériales au sein de leur entreprise (30%).

On retrouve ici la difficulté de la transition managériale, la nécessité de sortir d'un management taylorien, de type " commande et contrôle ", qui ne passe plus en situation de télétravail.

D. Manque de formation et d'accompagnement des managers

En France, il y a eu une prise de conscience croissante de l'importance du management hybride, et de nombreux employeurs ont commencé à mettre en place des politiques pour soutenir les travailleurs à distance et les équipes en ligne. Cependant, il n'est pas certain que tous les managers en France soient suffisamment formés au management hybride.

Selon les chiffres analysés du baromètre de Malakoff-Humanis (Malakoff-Humanis, 2022), seuls un tiers des managers (32% dans les entreprises d'au moins 10 salariés) ont bénéficié d'un accompagnement lors de la mise en place du télétravail dans leur équipe, un chiffre en baisse par rapport aux vagues plus anciennes du baromètre (36% en novembre 2019) mais globalement stable par rapport aux enquêtes menées lors du premier confinement (32% en juin 2020), alors même que le télétravail s'est généralisé cette année 2020, avec l'enjeu considérable de la continuité des activités.

Ce chiffre interroge quant à la pertinence des plans de formation des entreprises. Les 154 dirigeants interrogés par le baromètre et qui proposent le télétravail dans leur entreprise confirment la faiblesse des actions d'accompagnement :

- Seuls 24% d'entre eux ont mis en œuvre des actions de communication et d'information à leurs salariés pour les informer des bonnes pratiques à adopter en télétravail,
- Seuls 21% ont instauré des discussions avec les représentants du personnel pour la mise en place et le développement du télétravail,
- Seuls 15% ont mis en place une cellule d'écoute pour leurs salariés en télétravail,
- Et... seuls 7% ont proposé un accompagnement ou une formation aux managers qui encadrent des salariés en télétravail.

Toujours d'après le rapport de Malakoff-Humanis (Malakoff-Humanis, 2022), étonnamment, les distants qui en sont davantage préservés n'y sont pas plus indifférents (37% contre 35% chez les présents), ce qui suggère une solidarité pour faire front face à la pandémie. 19% des distants, contre 15% des présents,

considèrent que la cohésion et l'esprit d'équipe dans leur entreprise se sont développés depuis la crise sanitaire contre 15% qui estiment le contraire. Seuls 11% des distants et chez les présents, notent un déclin de la solidarité entre collègues ou avec leurs supérieurs hiérarchiques depuis la crise sanitaire.

Certaines entreprises ont mis en place des formations pour aider les managers à mieux comprendre et à gérer les équipes à distance.

Elles organisent par exemple des web cafés ou des web goûters, c'est-à-dire des rendez-vous informels auxquels les collaborateurs participent sur la base du volontariat et qui leur permettent d'échanger sur des thèmes hors travail et, au passage, de glaner, malgré tout, des informations utiles pour le travail.

Autre exemple, l'outil développé par la société Tandem permet de dessiner des salles virtuelles (des bureaux, la cafétéria, etc.) et d'y susciter une sérendipité virtuelle, ce hasard heureux de la rencontre, dont les économistes et sociologues savent qu'il est à l'origine d'une grande partie des innovations. Le problème ressenti par certaines entreprises en matière de travail collectif vient surtout du fait que les entreprises ne se sont pas encore doté des outils appropriés.

En outre, participer à une réunion Zoom ou Teams peut devenir pénible, surtout quand c'est la quatrième de la journée, mais si elle est couplée avec des outils collaboratifs, cela change la donne et peut même rendre une réunion à distance plus intéressante, stimulante et productive qu'une réunion présentielle.

Les sociologues et les ergonomes soulignent que ce sont souvent les mêmes qui prennent la parole : la "grande gueule numéro un" donne son avis, la "grande gueule numéro deux" renchérit, et les autres s'alignent sur leurs positions. Pour éviter cet écueil, on peut recourir à un logiciel permettant aux collaborateurs de voter. Avec ce genre d'outil, tout le monde peut s'exprimer, et certaines entreprises utilisent maintenant ces logiciels y compris pour des réunions présentielles.

Il est important pour les entreprises de reconnaître l'importance du management hybride et de fournir à leurs managers les outils et les ressources nécessaires pour réussir dans ce type de management. Cela peut inclure des formations, des mentorats, des ressources en ligne et des expériences de travail à distance.

De plus, le travail à distance permet de disposer de plus de temps et de flexibilité pour développer son réseau social en dehors du travail, ce qui est tout aussi important pour la santé au travail que les interactions avec les collègues. Ainsi, 51% des distants déclarent "bénéficier de l'entraide ou la solidarité de leurs proches, voisinage ou amis", contre 45% des présents. Les relations entretenues avec l'entourage (famille, enfant, conjoint, amis, ...) sont une source de tension ou de stress pour 21% des distants, soit un peu plus que pour les présents (18%) mais elles

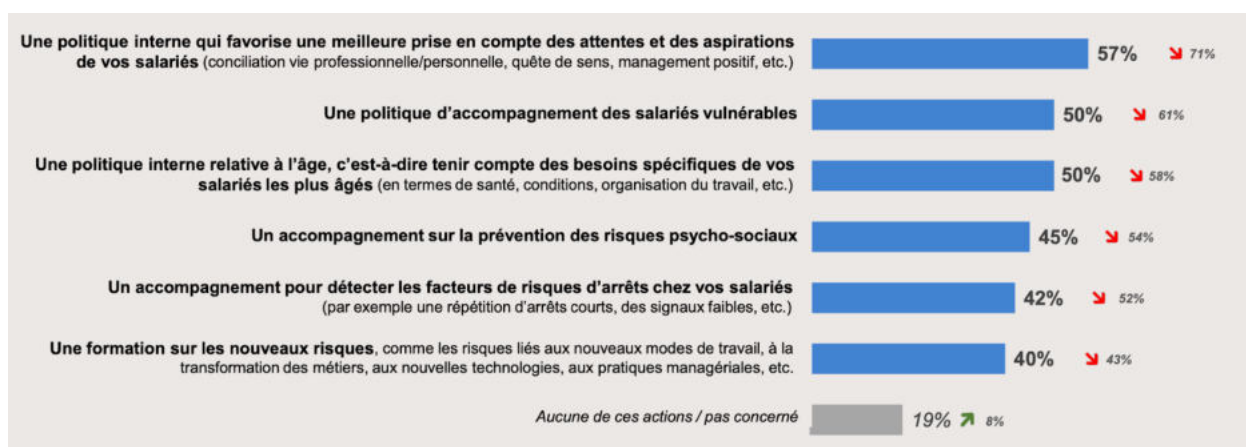
sont aussi une source de satisfaction ou de joie pour 36% des distants et contre seulement 23% des présents. Elles sont donc plus intenses dans un sens comme dans l'autre.

La cohésion sociale et le travail collectif sont sans doute les leviers clés pour lutter contre la démotivation révélée par les différentes crises. Comment faire pour que chaque salarié soit auteur et acteur de sa vie professionnelle ?

C'est à chaque salarié de savoir construire le sens de son travail en lien avec ses valeurs profondes. *"Il faut placer la qualité de vie au travail au centre des préoccupations, proposer plus de coaching aux salariés en difficulté, davantage d'actions sur le stress au travail..."*, énumère Christophe Nguyen.

Plus globalement, le coaching professionnel et de vie est un excellent levier pour retrouver sens et motivation dans son travail actuel ou futur.

Actions jugées efficaces par les entreprises pour lutter contre l'absentéisme



E. Les mesures de prévention des risques psychosociaux en Europe

Quand on observe les données dans les organisations de travail en Europe, selon les données ESENER, une majorité d'établissements ont mis en place des mesures de prévention des risques psychosociaux. Dans la plupart des établissements, ces dernières consistent à permettre aux salariés de prendre davantage de décisions sur la façon d'effectuer leur travail (67,7%), augmentant ainsi leur autonomie et contrecarrant l'effet potentiellement négatif des technologies numériques.

Environ 43% des établissements ont mis en place des mesures permettant de réorganiser le travail pour réduire les exigences et la pression au travail. En revanche, seulement 29,1% des établissements ont adopté des mesures pour atténuer le risque d'horaires longs ou irréguliers, tandis que des conseils confidentiels pour les salariés ont été mis en place par 42% et une formation à la résolution des conflits par 34% des établissements. Enfin, environ 33,5% des établissements (de 20 salariés ou plus) déclarent disposer d'un plan d'action pour prévenir le stress lié au travail.

Les mesures de prévention des risques psychosociaux sont relativement moins mises en place dans les établissements utilisant des technologies permettant une gestion des travailleurs basée sur les données, comme le montre le tableau ci-dessous.

Mesures adoptées par les pays de l'UE pour lutter contre les risques psychosociaux

	All establishments	Establishments using digital technologies		
		Machines, systems or computer determining the content or pace of work	Machines, systems or computer monitoring workers' performance	Wearable devices
Reorganisation of work	43.3%	13.6%	9.6%	5.7%
Confidential counselling for employees	42.0%	13.2%	10.2%	5.6%
Training on conflict resolution	34.0%	13.8%	10.6%	6.2%
Intervention if long or irregular hours are worked	29.1%	15.0%	10.7%	6.7%
Allowing to take decisions on how to do the job	67.7%	12.0%	8.5%	5.2%
Action plan to prevent work-related stress	33.4%	17.3%	12.3%	7.5%

Source: Authors' elaboration on EU-OSHA ESENER-3 data.

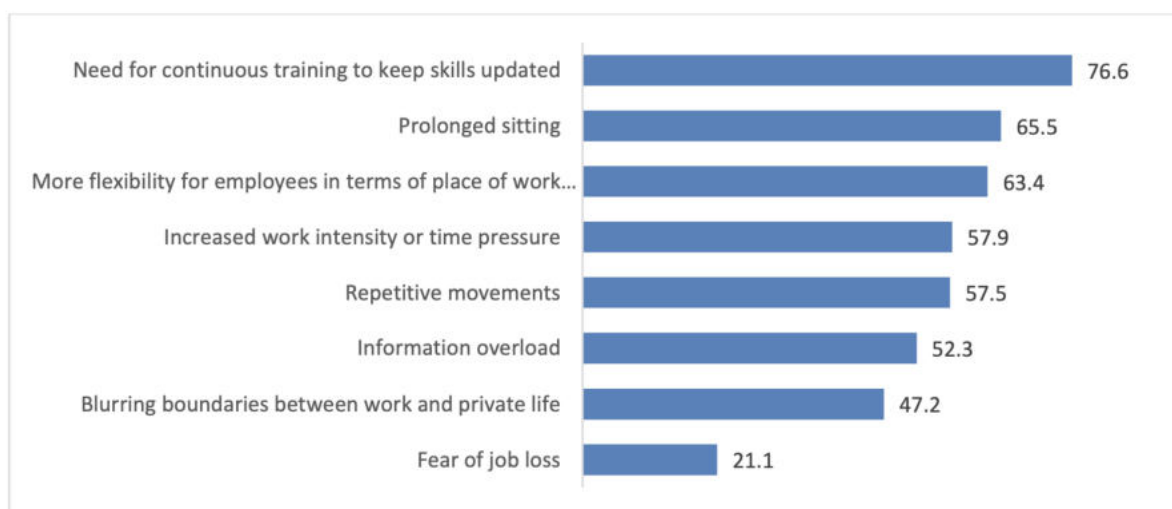
Source : Eurofound, 2022

Parmi les établissements utilisant le numérique, la mesure la plus fréquemment mise en place est le plan d'action de prévention du stress, suivie de l'intervention pour modifier les horaires de travail. Beaucoup moins courant alors que c'est l'option la plus courante pour les établissements européens dans leur ensemble, permettre aux salariés de prendre plus de décisions sur la façon d'effectuer leur travail, car les pratiques de gestion des travailleurs axées sur les données restreignent l'autonomie et la marge de manœuvre des travailleurs

Globalement, d'après le rapport d'Eurofound de 2022, (Baiocco et al., 2022), le sujet le plus souvent abordé dans les établissements de l'UE des 27 utilisant les technologies numériques est le besoin de formation continue pour maintenir à jour les compétences (par 77% des établissements utilisant toutes les technologies).

D'après le graphique ci-dessous de ce rapport, les discussions sur la station assise prolongée (65,5%) et la flexibilité accrue pour les salariés (63%) sont rapportées par environ deux tiers des établissements. L'augmentation de l'intensité du travail ou de la pression temporelle et la surcharge d'informations, couramment signalées en association avec l'utilisation de pratiques de gestion des travailleurs axées sur les données, sont discutées dans environ 58 % et 52 % respectivement des établissements utilisant les technologies numériques.

Liste des impacts du travail en distanciel sur les travailleurs



Source: Authors' elaboration on EU-OSHA ESENER-3 data.

* Including personal computers, laptops and other portable devices and robots interacting with workers, in addition to the technologies enabling data-driven management practices (Q310 of survey questionnaire).

Source : Eurofound, 2022

La question du brouillage des frontières entre travail et vie privée est évoquée dans 47% des établissements utilisant le numérique. Enfin, la peur de perdre son emploi n'est évoquée que par 21,1% des établissements utilisant le numérique. La santé psychologique des managers est une responsabilité pas encore tout à fait prise en compte et partagée par les entreprises.

Les managers ayant participé à l'étude ont relevé une plus grande diversité de pratiques de travail que leurs salariés. Il a été plus difficile pour les salariés d'identifier les pratiques qu'ils peuvent adopter pour réduire les risques psychosociaux associés à la santé psychologique de leurs managers.

F. Le rôle des salariés vis-à-vis de la santé des managers

Le manager joue un rôle clé dans la santé psychologique de ses salariés par les comportements qu'il adopte, interroger le rôle des salariés envers la santé de leur

propre manager s'avère plus inusité. Pourtant, les managers font partie des corps d'emploi qui présentent les niveaux de stress les plus élevés.

De quelle manière les salariés peuvent-ils concrètement contribuer à la santé psychologique de leurs managers ?

Dans le cadre de leur étude, St-Hilaire, Gilbert et Brun (2018) ont interviewé des équipes et des managers afin d'identifier les comportements susceptibles d'agir sur les facteurs de risques psychosociaux liés à la santé psychologique au travail de leurs managers ainsi que pour examiner si les managers perçoivent les mêmes pratiques que celles rapportées par les équipes. C'est ce que montre les tableaux de l'étude Global Watch ci-après³⁹.

L'étude a permis d'établir 38 pratiques que les dirigeants pourraient adopter pour favoriser la santé psychologique de leurs managers. Que ce soit en accompagnant, en s'affiliant, en contribuant, en informant, en établissant une relation ou en démontrant de l'éthique, 12 compétences peuvent être développées, lesquelles se traduisent en 38 pratiques concrètes pour favoriser la santé psychologique des managers.

Le tableau reproduit ci-dessous reprend ces 12 compétences et les 38 pratiques identifiées dans l'étude.

39

<https://global-watch.com/fr/articles/contenus-scientifiques-global-watch-fr/et-si-on-soccupait-aussi-de-la-sante-psychologique-des-managers>

Thèmes	Compétences	Pratique de travail
Pratiques d'accompagnement	Accomplir le travail	Donner un bon rendement, effectuer un travail de qualité
		Respecter les échéances
	Soutenir le travail	Démontrer de la fiabilité, de la constance
		Se rendre disponible
		Offrir son aide
		Prendre des tâches
		Remplacer pour certaines tâches
		Remplacer ou aider des collaborateurs
		Modifier ses horaires si nécessaire
		Prioriser les tâches
Participer dans les périodes de rush		
Pratiques d'affiliation	Favoriser le climat	Relativiser les points de vue
		Informar sa hiérarchie
		Exprimer son appui
	Reconnaître le travail	Exprimer sa satisfaction
		Souligner les réussites
Pratiques de contribution	Proposer	Discuter d'une décision avec sa hiérarchie
		Trouver, proposer des solutions
		Identifier, discuter du travail entre collaborateurs
		Développer des méthodes de travail efficaces
	Prendre des initiatives	Solliciter la hiérarchie pour régler les problèmes
		Être dans le respect des échéances
		Mener des tâches ou un projet
Pratiques relationnelles	Interagir	Se montrer social
		Faire la conversation
		Participer, inviter les autres à des activités
		Faires des rituels pour les occasions spéciales
	Entrer en relation	Démontrer de l'écoute et de la disposition
		Donner du soutien émotionnel
		Rigoler, humour
		Démontrer du respect et de la considération
		S'informer sur ses collaborateurs
Pratiques informationnelles	Diffuser	Donner les informations nécessaires
	Exprimer	Faire part des insatisfactions
		Informar de l'avancement des dossiers
	Dialoguer	Consulter pour les décisions importantes
Pratiques éthiques	Faire preuve d'intégrité	Être honnête et transparent
		Être responsable

Source : tableau reproduit de l'étude de Global Watch 2018.

Les salariés peuvent aussi contribuer à la santé psychologique de leurs managers en adoptant certains comportements et attitudes au travail. Voici quelques exemples concrets :

- a. Établir une communication claire et régulière avec le manager, en utilisant les outils de communication à distance tels que la messagerie instantanée, la visioconférence ou le téléphone.
- b. Être disponible et réactif aux demandes du manager, en respectant les délais et les échéances convenus.
- c. Collaborer activement avec le manager et les collègues, en participant à des réunions virtuelles, des projets en ligne et des initiatives de l'entreprise.
- d. Encourager l'esprit d'équipe et la solidarité, en restant en contact avec les collègues et en cherchant des moyens de maintenir la cohésion de l'équipe malgré la distance.
- e. Fournir un feedback constructif et honnête, en exprimant ses préoccupations, ses idées et ses suggestions de manière claire et constructive.
- f. Respecter la vie privée du manager et des collègues, en évitant de les contacter en dehors des heures de travail sauf en cas d'urgence.
- g. Prendre soin de sa propre santé mentale et physique, en équilibrant le temps de travail et de repos, en pratiquant des activités de loisirs et en évitant le surmenage.
- h. En somme, les salariés peuvent aider à maintenir la santé psychologique de leurs managers dans le contexte du travail à distance en restant proactifs, coopératifs et bienveillants, en communiquant régulièrement et en respectant les limites de temps et d'espace.

Source : tableau reproduit de l'étude de Global Watch 2018

La protection s'entend de façon globale. Au sein des entreprises, elle passe à la fois par une meilleure formation des managers aux risques pour la santé au travail, notamment les risques psychosociaux. Cette formation doit inclure les questions de qualité de vie au travail et de bien-être qui constituent des éléments tangibles de la santé au travail.

Elle passe également par une campagne de communication des mesures favorisant une meilleure prévention pour les travailleurs non-salariés, notamment l'article 17 de la proposition de loi pour renforcer la prévention en santé au travail, en cours

d'examen par le Parlement. Ce texte, qui traduit l'accord national interprofessionnel (ANI) du 10 décembre 2020, permet l'affiliation des travailleurs indépendants à des services de prévention et de santé au travail (SPST). Il permet par ailleurs au SPST d'une entreprise de suivre l'ensemble des travailleurs sur son site, ce qui inclut les non-salariés. Parmi les critères d'accès au télétravail, l'équité, le volontariat, la flexibilité et la réversibilité sont importants. S'ajoutent d'autres préoccupations majeures comme l'intégration des nouveaux collaborateurs et l'attention sur les inégalités possibles entre salariés nécessitant pour les entreprises d'être à l'écoute des personnes en difficultés et de garder le lien.

L'accompagnement des salariés en situation de fragilités, la prise en compte des besoins des salariés seniors, la prévention des risques psycho-sociaux sont des actions jugées les plus efficaces par les dirigeants, pour lutter contre l'absentéisme dans leur entreprise.

Enfin, l'évolution des pratiques managériales et l'implication des salariés sont les principaux leviers pour prévenir de l'absentéisme dans les entreprises, selon les salariés et les dirigeants.

Axe 4

La conciliation de la performance et
du bien-être en travail hybride

Axe 4 : La conciliation de la performance et du bien être du travail hybride

Avec le management hybride, les employés peuvent être confrontés à des problèmes tels que le manque de communication avec leur équipe ou leur manager, le déséquilibre entre la vie professionnelle et la vie privée, la difficulté à trouver un équilibre entre les exigences du travail et les responsabilités familiales, et la pression pour répondre aux attentes de leur entreprise tout en travaillant à distance. Ce quatrième axe permettra notamment de se centrer sur les risques et les dangers que peuvent engendrer ces différentes situations.

A. Culture organisationnelle de la confiance

L'un des éléments les plus difficiles à mesurer est l'impact du travail hybride sur la culture organisationnelle et la confiance dans les organisations publiques. La culture organisationnelle est constituée de règles, d'habitudes et de normes non écrites qui entourent un lieu de travail. Ce sont les réseaux invisibles d'incitations et d'indices non écrits qui déterminent un comportement, une tenue vestimentaire, des attitudes et des valeurs acceptables. Lorsqu'elle est bien alignée, la culture organisationnelle peut fournir un sens commun d'objectif, d'identité et d'appartenance.

La confiance est un aspect fondamental d'une culture d'entreprise positive. Dans certains cas, le travail hybride peut avoir contribué à améliorer la confiance en prouvant que la présence n'est pas une condition préalable à la productivité. L'association de la présence à la productivité est en train d'être remplacée dans la plupart des lieux de travail basés sur la connaissance avec un accent sur les résultats.

Le management contemporain devrait se concentrer davantage sur la qualité et la quantité du travail fourni indépendamment de l'endroit où il est effectué, plutôt que sur le nombre d'heures passées au bureau. Les managers qui ont douté, au début de la crise, de la capacité et de la motivation des salariés à travailler efficacement à domicile ont sans doute réalisé que presque toutes les tâches peuvent être accomplies à distance. Peut-être ont-ils appris à faire confiance aux salariés pour mener à bien leur travail, même sans les voir physiquement au bureau. Ce changement d'attitude est encourageant pour l'avenir du télétravail dans le secteur public.

B. Un nouvel équilibre à concevoir

Afin de passer de la stratégie à l'opérationnel, une approche à plusieurs niveaux est nécessaire.

Le travail hybride pendant la pandémie a été perçu de manière variable selon les individus, selon toute une série de facteurs personnels. Il est donc important de définir les objectifs d'une nouvelle politique de télétravail du point de vue des individus et des dirigeants. Ainsi, Il convient de repérer les raisons qui poussent les salariés à vouloir travailler soit au bureau soit à distance, ainsi que de déterminer comment le travail hybride peut s'intégrer dans une stratégie globale future visant à promouvoir le bien-être et l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

Les entreprises sont encouragées à favoriser une grande flexibilité pour permettre à chaque salarié de collaborer avec ses managers en vue de trouver le meilleur équilibre répondant aux besoins de chacun et de l'organisation.

Certains postes ne peuvent pas être effectués en télétravail, car ils requièrent l'accès à des outils, des données ou des fichiers qui ne sont disponibles qu'au bureau. Il est primordial pour les entreprises d'identifier les tâches que les employés préfèrent effectuer à domicile, puis de déterminer les raisons qui justifient que certaines tâches soient exécutées sur place. Cela permettra d'identifier les postes ou les fonctions auxquels ces raisons s'appliquent, et de réfléchir à la manière dont un changement d'environnement peut influencer ces raisons.

L'élaboration de règles claires et précises, rédigées et communiquées aux salariés, permettra aux entreprises de déterminer quels postes de leur organisation peuvent être ouverts au travail hybride.

Établir une durée minimale pendant laquelle tous les salariés doivent être présents sur site permettra de définir les critères qui permettent à la direction de demander une présence supplémentaire au bureau, si nécessaire.

Une organisation claire de la présence sur site encouragera les interactions entre les équipes en leur donnant l'opportunité de se rencontrer en personne, de coordonner leur travail de manière collaborative et d'échanger des idées et des conversations informelles.

Les valeurs des interactions sociales sont souvent un gage d'efficacité et de productivité des entreprises.

Une politique de travail hybride efficace dépendra de la bonne infrastructure et de l'harmonisation des politiques relatives aux personnes, aux technologies de l'information et à la configuration du bureau.

Des outils informatiques qui fonctionnent, une bonne connexion internet, seront nécessaires pour parvenir à une intégration plus transparente du présentiel et du distanciel. Ce nouvel équilibre modifie les modes de travail, créant des opportunités de réorganisation de l'espace de travail.

À court terme, l'important est de trouver des moyens d'améliorer l'utilisation de l'espace et des outils existants.

La formation des managers et des collaborateurs à une meilleure utilisation des outils numériques professionnels est un enjeu de taille. Si les travailleurs sont aujourd'hui protégés en France par le droit à la déconnexion qui régit leur relation au numérique en dehors des heures de travail, celui-ci ne garantit pas la qualité de leur relation au numérique pendant les heures de travail. Beaucoup de ces outils sont utilisés à mauvais escient, comme les emails qui servent de messagerie instantanée, les visioconférences à outrance ou encore les notifications intrusives à répétition.

À moyen terme, l'entreprise est invitée à envisager de réaménager les espaces de bureaux pour offrir plus d'opportunités de collaboration, tout en étant dans le dialogue avec les salariés et les équipes qui la composent. Ce n'est qu'en traversant cette phase que les entreprises pourront, à leur cadence et selon leurs moyens, octroyer un cadre propice à la résilience managériale de leur organisation.

À plus long terme, une réflexion sur un nouvel équilibre de travail ouvre des opportunités de reconsidérer l'emplacement des bureaux, des réorganisations des équipes, de création d'espaces de rencontres, de dialogues et de réflexions de façon transverse.

Une culture partagée forte au sein de l'entreprise favorise l'accompagnement des salariés, des managers et des dirigeants dans les changements que le travail hybride entraîne.

En effet, ce dernier peut être perçu différemment selon la culture de l'entreprise, mais aussi selon la culture du pays dominante et du point de vue des salariés. Les organisations ont des cultures de gestion différentes, singulières, empreintes de l'histoire de l'entreprise depuis sa création.

C. Engager et co-concevoir

L'engagement de toutes les parties prenantes de l'entreprise dans la co-conception de sa vision et de ses valeurs contribue à renforcer le développement, à susciter l'adhésion, à déceler les angles morts et à améliorer l'adoption de toute politique liée au lieu de travail.

C'est un fait, le rôle des managers ne doit pas être sous-estimé. Il est nécessaire pour soutenir ces changements organisationnels, à travers l'attribution de tâches ou le partage d'informations clés avec les salariés sans préférences, qui s'adapteront au fur et à mesure, si le management est ajusté et respectueux de tous.

Il est donc indispensable que l'entreprise fixe des objectifs clairs et une organisation qui souhaite sérieusement établir un nouvel équilibre lié au travail hybride doit le dire explicitement et se fixer des objectifs à ce sujet. Elle se doit de créer des canaux de communication de la hiérarchie vers les salariés - s'assurer que la direction est en mesure d'exprimer ses progrès vers la réalisation des objectifs est aussi important que de s'assurer qu'elle peut entendre le personnel parler des défis qu'ils ressentent pour les atteindre.

Les managers doivent avoir les outils et les compétences nécessaires pour assurer un bon management - la gestion des équipes qui ne sont pas toujours au même endroit peut être un nouveau défi pour de nombreux managers. Une formation et des directives claires peuvent aider, ainsi qu'une communication et un retour d'information constants de la part des pairs.

Les managers doivent se sentir responsabilisés, écoutés et accompagnés - les supérieurs hiérarchiques directs, qui interagissent quotidiennement avec leur personnel sont plus proches des équipes pour créer un changement de culture durable.

Les cultures des entreprises peuvent être vécues différemment par différentes personnes, pouvant mettre en avant les disparités liées au genre, aux origines, à l'âge ... nécessitant obligatoirement de traiter les salariés sur un pied d'égalité et d'équité.

De nombreuses organisations combinent déjà un engagement à grande échelle, par le biais d'enquêtes auprès des salariés et de consultations ouvertes, avec un engagement plus approfondi à travers des groupes de travail plus restreints de parties prenantes pour co-concevoir les mesures réelles. Les directions des entreprises et les managers jouent un rôle essentiel dans l'efficacité de toute nouvelle politique de travail hybride, et doit donc être impliquée et intégrée à la réflexion dès le départ. Pour une plus grande cohérence et efficacité, les entreprises ont tout intérêt à inclure les salariés et leurs représentants et partenaires nécessaires tout au long de la planification et de la mise en œuvre d'une nouvelle politique de travail hybride.

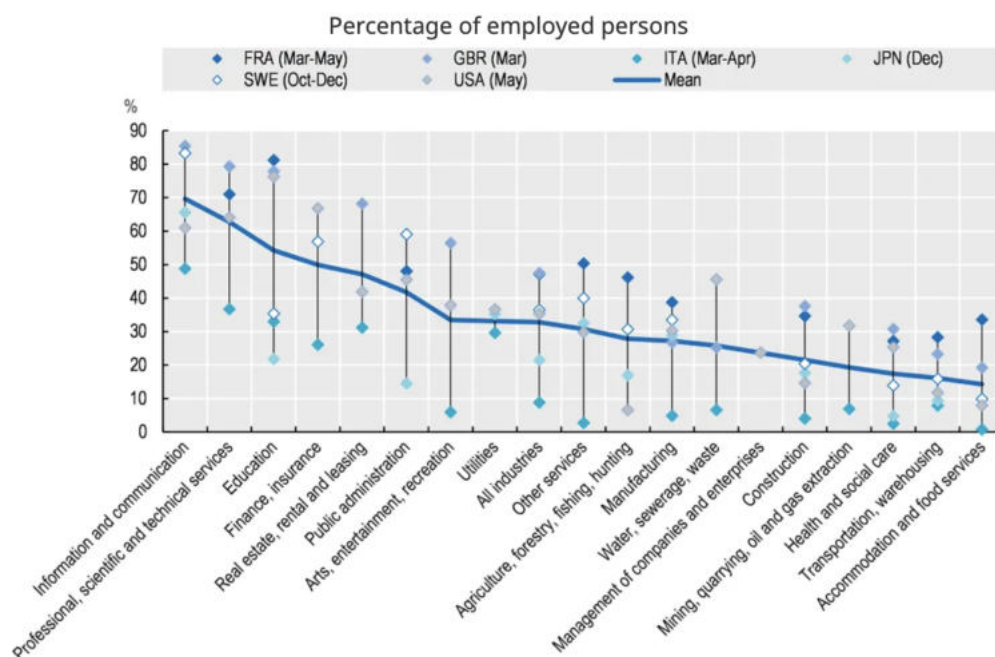
Pour une plus grande acceptation des décisions et des mises en œuvre du travail hybride, l'entreprise a tout intérêt à prendre en compte également les groupes de travail et de métiers spécifiques existants en son sein.

Selon Statistique Canada, en 2021, plus de 90% des "nouveaux télétravailleurs", ont indiqué être au moins aussi productifs chez eux qu'ils ne l'étaient auparavant sur leur lieu de travail habituel. Ce chiffre est consolidé par l'étude de Barrero *et al.* en 2021 qui ont notamment montré que 85% des télétravailleurs aux États-Unis étaient aussi efficaces à domicile pendant la pandémie de COVID-19 que lorsqu'ils travaillaient

auparavant sur site. Par comparaison, au Royaume-Uni, 71% des entreprises interrogées ont déclaré que le télétravail pendant la pandémie de COVID-19 n'avait eu aucune incidence négative sur la productivité, et 33% d'entre elles ont fait état de gains de productivité (OCDE, 2021) ; (Gascoigne, 2020).

Par ailleurs, la mise en place du télétravail affecte plus particulièrement les TPE. Pour ces dernières, le secteur d'activité exerce une plus grande influence sur les modalités de mise en place du télétravail comme le montre les rapports de l'OCDE et de la DARES de 2022. La mise en place du télétravail est plus aisée dans les organisations qui appartiennent au secteur de l'informatique du service à la clientèle de la finance et de la comptabilité.

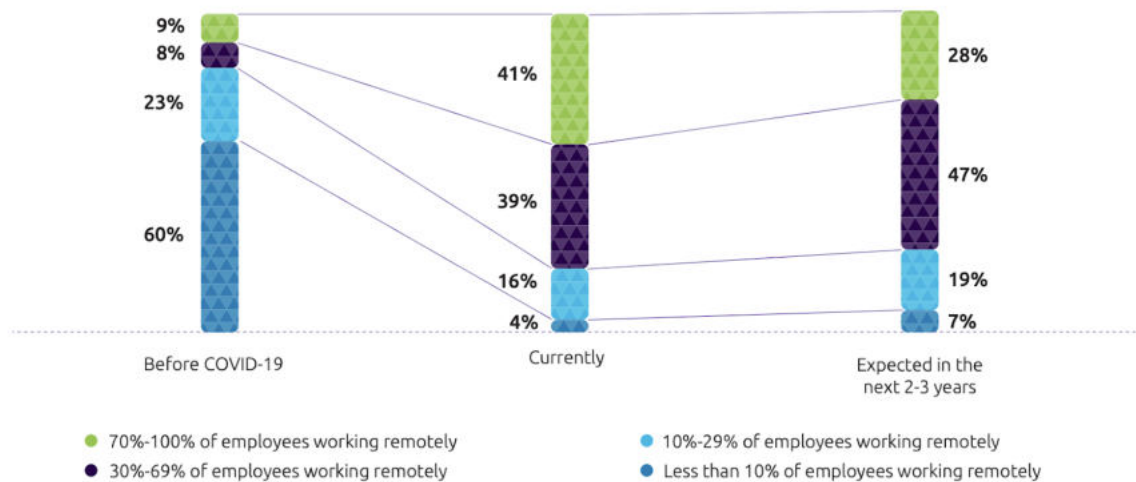
Ce graphique de l'OCDE concerne le recours au travail hybride en 2020, durant la pandémie de COVID-19, par des salariés et des managers dans huit secteurs importants : l'éducation, la santé, le logement, les transports, le divertissement, les organismes financiers, l'administration publique et le commerce.



Source : OCDE, 2021

En complément, Capgemini a mis en évidence dans son rapport de 2020 (Capgemini Research Institute, 2020) que le travail hybride est là pour durer. Près de trois organisations sur dix prévoient que 70% de leurs employés travailleront à distance au cours des deux ou trois prochaines années, contre seulement une sur dix avant la conférence COVID-19.

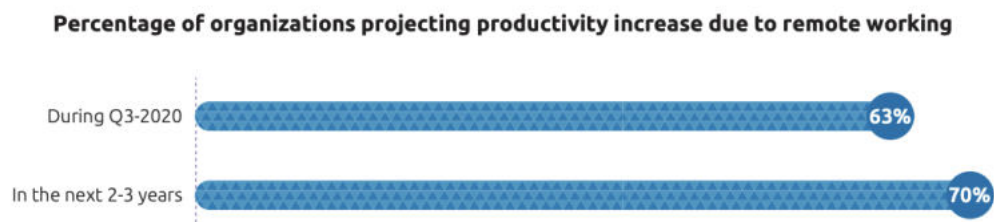
Quelle est la proposition de votre organisation en matière de travail à distance ? D'après les résultats montrés dans l'histogramme ci-après (en % des organisations) :



Source: Capgemini Research Institute, Remote workforce survey, September–October 2020, N=500 executives.

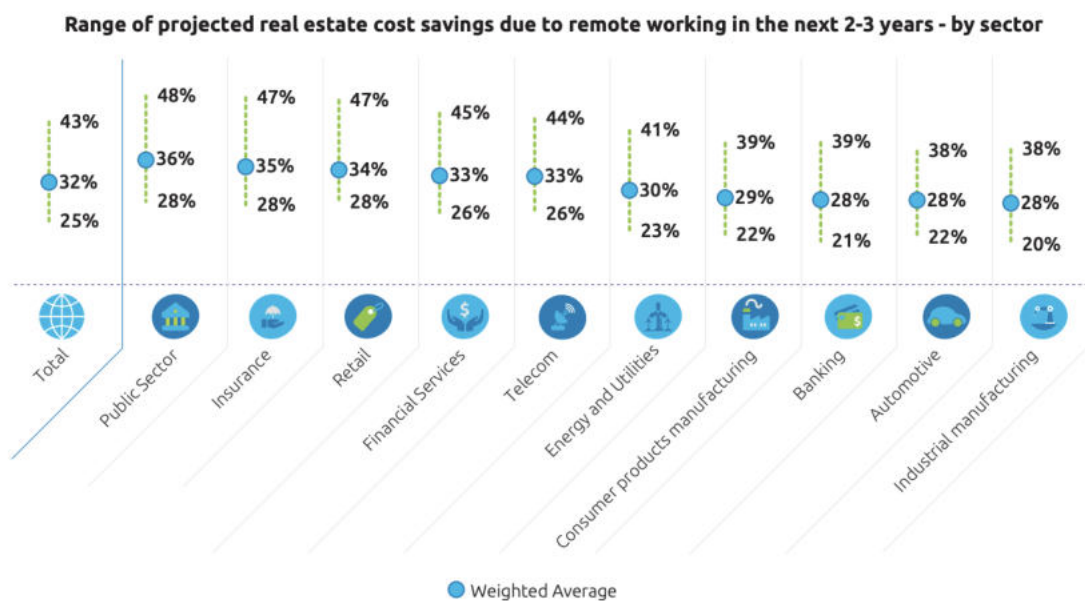
Source : rapport Capgemini 2020

D'après les données des rapports de Capgemini de 2020 (Capgemini Research Institute, 2020), 70% des organisations pensent que les gains de productivité du travail à distance se maintiendront au-delà de la pandémie, comme le montre le graphique ci-dessous de cette étude.



Source : Capgemini, 2020

De plus, les organisations et les entreprises attendent des économies substantielles sur les coûts immobiliers, des locaux grâce au travail hybride.



Source: Capgemini Research Institute, Remote workforce survey, September–October 2020, N=460 organizations which anticipate real estate cost savings in the next two to three years.

Source : rapport Capgemini 2020

D. Performance et télétravail

Le travail hybride améliore la productivité des entreprises à condition que cette nouvelle manière de penser les organisations et les entreprises soit ajustée et adaptée à leurs valeurs et à leurs cultures (Valla and Aussilloux, 2022).

Ce rapport du CNP de mai 2022 souligne que l'adoption du travail hybride serait bénéfique à long terme pour la productivité des entreprises. Le gain de temps passé à ne pas prendre les transports a pour conséquence un accroissement du temps de travail et de l'efficacité des salariés ainsi qu'une amélioration du cadre de vie personnelle. Il apparaît, dans ce rapport, que les salariés seraient moins enclins à quitter l'entreprise. Le travail hybride pourrait également améliorer la compétitivité des entreprises. Mais la politique publique de travail hybride annoncée doit être testée, monitorée et ajustée en permanence, sur la base d'un suivi et d'un retour d'information à intervalles réguliers de toutes les parties prenantes de l'entreprise.

Car l'observation du gain de productivité est menacée par la diminution des interactions sociales entre les salariés, les directions, les managers. Une approche efficace de suivi des performances devra identifier et suivre des KPI classiques, mais aussi d'autres indicateurs de succès et/ou de risque, comme la productivité, le bien-être des salariés ou l'inclusion. Lors de la mise en place du processus par étapes, les tensions et étapes suivantes doivent être prises en compte. Il est donc important pour les entreprises de définir le succès, développer une politique centrale avec une marge de variation locale afin de gérer les risques

d'investissement. Il est également indispensable de clarifier une stratégie de suivi, avec des mises à jour régulières sur les KPI et les exigences de reportings et surtout de célébrer les réussites de chaque salarié.

Ce qu'il ne faut pas omettre c'est que le télétravail doit être associé avec une culture du résultat et non plus de la disponibilité sur site. On peut, par exemple, spécifier dans un accord d'entreprise les horaires de disponibilité des salariés travaillant à distance, en instaurant des plages horaires plus restreintes durant lesquelles ils peuvent être joints par téléphone. Ces accords doivent avoir pour objectif de laisser plus de latitude et de flexibilité au collaborateur pour organiser sa journée de travail.

On doit également intégrer des outils adaptés au travail d'équipe, ne pas oublier de former les collaborateurs à ces outils et, enfin, penser l'accompagnement des managers dans cette nouvelle forme d'organisation. Les accords sur le télétravail peuvent également intégrer une réflexion plus globale sur le dialogue social à l'intérieur de l'entreprise supportée par les outils numériques.

L'adhésion des salariés à ces nouvelles politiques est un critère essentiel et nécessaire.

Par ailleurs, le conseil national du numérique propose dans son rapport de 2022 (CNNum, 2022) 10 leviers avec pour objectif de rendre les travailleurs acteurs de leur relation aux outils numériques auxquels ils sont confrontés dans l'exercice de leur activité, et ce, dès la conception de ces outils. Il s'agit d'engager une discussion ouverte et multipartite sur les effets et conséquences du travail hybride sur l'activité de chacun, pour veiller à ce que les dispositifs soient toujours, et avant tout, au bénéfice de l'humain et donc des salariés. L'implication de toutes les parties prenantes passe par la co-conception des outils et par le dialogue social d'ores et déjà plus ou moins formalisé au sein des structures.

De plus, le numérique peut être un pilier de la responsabilité sociale et environnementale des entreprises, a fortiori dans un contexte aigu de quête de sens au travail. De tels dispositifs et de tels lieux de rencontres et de paroles complèteraient un cadre législatif et réglementaire dont l'effectivité et la lisibilité gagneraient à être accrues, notamment en matière de protection des données personnelles et de surveillance. Le conseil national du numérique suggère de se saisir de ces questions de la digitalisation des environnements professionnels non pas comme un levier de surveillance supplémentaire des populations de travailleurs, mais bien comme un vecteur d'une confiance renouvelée dans l'environnement professionnel.

Ce qui est certain, c'est que cette évolution est en marche et qu'elle va continuer de bouleverser profondément les manières de travailler aussi bien individuellement que collectivement. Les organisations, les entreprises ne semblent pas toutes affronter ce nouveau contexte avec les mêmes atouts. Elles doivent penser à de nouvelles

modalités de travail, tout en se posant des questions aussi bien autour de leur capacité à fonctionner d'une manière fluide et efficace, qu'autour de la question de l'efficacité des collectifs de travail ou de celle d'un management hybride.

Car le travail hybride n'est pas sans conséquence sur l'évolution des cultures et des valeurs internes organisationnelles et sur les modalités de régulation de l'activité.

E. Préserver et encourager la créativité

La productivité des entreprises elles-mêmes nécessite une créativité renforcée des travailleurs. Or, selon une étude intitulée "Virtual communication curbs creative idea generation"⁴⁰, publiée par la revue Nature, des chercheurs ont notamment montré que les visioconférences freinent la "production d'idées créatives". Selon ses auteurs les réunions physiques produiraient environ 15% d'idées en plus que les interactions virtuelles. En revanche, quand il s'agit de choisir les meilleures idées, déjà produites, alors la visioconférence ne constituerait plus un obstacle. Les chercheurs en ont déduit que seule la créativité était inhibée par les réunions à distance, alors que les autres compétences ne semblaient pas affectées. En visioconférence, chaque participant a donc plutôt tendance à maintenir le regard sur l'écran, n'observant pas directement les autres dans les yeux, mais uniquement leur rendu filmé. Les appels vidéo concentrent l'attention sur un espace restreint, l'écran, et notamment sa propre image, et cela nuit à la créativité. Avec ce résultat, les entreprises se trouvent au cœur d'un nouveau défi: celui d'insuffler un système créatif à l'heure du travail hybride.

Le management de la créativité est donc un défi que doivent affronter toutes les organisations⁴¹, mais existe-t-il un management capable de favoriser la créativité ?

Dans une autre étude parue dans le Journal of Applied Psychology⁴², Ella Miron-Spektor, Dana Vashdi et Hadas Gopher ont observé qu'au sein d'une entreprise dont la moyenne d'âge s'élevait à 50 ans, une approche de crowdsourcing a permis de générer 5 000 idées sur 7 ans dont 70% ont abouti à des succès. En considérant que l'audace et la créativité ne relèvent pas seulement des scientifiques, ni de la gouvernance, ni de la jeunesse, mais aussi et surtout du terrain et de l'expérience, la confiance, l'encouragement et la reconnaissance permettent à tous les talents de s'exprimer en autorisant le droit à l'erreur dans une démarche initiale d'apprentissage, puis au final de performance.

⁴⁰ Brucks, M.S., Levav, J. Virtual communication curbs creative idea generation. Nature 605, 108–112 (2022). <https://doi.org/10.1038/s41586-022-04643-y>

⁴¹ Szostak, Bérange L. " Chapitre 1. Développer la créativité organisationnelle : enjeux stratégiques et modalités d'action", Claudine Gay éd., Management de l'innovation. Dunod, 2017, pp. 11-46.

⁴² Miron-Spektor E., Vashdi D. R., Gopher H. (2022). Bright Sparks and Enquiring Minds: Differential Effects of Goal Orientation on the Creativity Trajectory. Journal of Applied Psychology, 107

Cette démarche a permis de donner la parole aux collaborateurs à tous les niveaux dans un management participatif, de faire remonter les idées issues des opérationnels, manifester de la reconnaissance auprès de tous, d'insuffler une implication dans les projets et un attachement à l'entreprise autour des orientations stratégiques de l'entreprise.

En terme de recrutement, au lieu de ne prendre en compte que les performances antérieures des candidats, il est préférable de rechercher un individu motivé par l'apprentissage, capable d'adopter des idées novatrices, de prendre des risques, d'apprendre plus rapidement de ses propres erreurs et d'innover.

Pour les auteurs, les collaborateurs uniquement orientés vers la performance considèrent que la créativité est innée et figée (" On en a, ou pas"). Lorsqu'ils sont à court d'idées, les individus orientés vers la performance cessent de se mobiliser à un rythme beaucoup plus rapide que ceux qui sont orientés vers l'apprentissage. Ces derniers ont, à l'inverse, développé leur créativité, en produisant de meilleures idées et en maintenant leur créativité dans le temps. Leur schéma de pensée était plutôt le suivant : " Si je déploie plus d'efforts et que j'apprends, je pourrai continuer à trouver des idées, toujours meilleures".

Ella Miron-Spektor, Dana Vashdi et Hadas Gopherque ont ainsi constaté qu'avec une approche managériale adéquate, même les collaborateurs les plus âgés, de 50 à 60 ans, peuvent développer leur créativité. En supprimant les obstacles aux nouvelles idées et en renforçant la confiance des salariés dans leur propre créativité, l'entreprise les a incités à tirer des enseignements des commentaires qu'ils recevaient sur leurs idées et à produire des solutions de meilleure qualité.

Lorsque les managers envisagent la créativité comme une compétence qui s'acquiert, ils attendent de la créativité là où on imaginerait le moins en avoir besoin et ils favorisent les opportunités d'apprentissage. En fournissant du feed-back constructif et une reconnaissance des idées, les entreprises peuvent motiver les salariés à développer leurs compétences créatives.

La créativité rassemble. Des personnes qui ne sont pas nécessairement habituées à s'exprimer peuvent avoir l'occasion d'apporter leur contribution de manière différente. La reconnaissance de leurs idées et les encouragements de la direction peuvent renforcer leur confiance dans leurs capacités créatives et insuffler un sentiment de fierté et d'appartenance.

Les open labs : un degré de liberté et de bazar

Valérie Mérindol et David W. Versailles⁴³ rapportent que les éléments qui font le succès des open labs un degré de liberté et de bazar dans un univers très structuré et contrôlé, la cathédrale qu'est l'entreprise. L'autonomie reste la clé, à condition de ne pas se déconnecter des préoccupations de l'entreprise. Le management y est fondé sur le leadership et l'effet d'entraînement des équipes ; il n'est pas basé sur le contrôle.

Fondée sur un principe d'innovation ouverte, cette approche suppose de construire des partenariats avec des acteurs nouveaux (start-up, tiers lieux, etc.), ainsi que de disposer d'équipes dont les principales qualités sont l'ouverture d'esprit, la curiosité, voire la possession d'une double spécialisation. Cette collaboration permet d'accéder à de nouveaux domaines d'expertise : collaborer avec des grands groupes de secteurs différents, des étudiants issus de multiples formations (ingénieurs, sociologues, architectes, designers...) ou des entrepreneurs.

⁴³ Bouquin, Nadège, Valérie Mérindol, et David W. Versailles. " Chapitre 7. Les open labs en France. Quelques repères, et un regard sur les open labs d'entreprises", Jacques Lesourne éd., *La Recherche et l'Innovation en France. FutuRIS 2016*. Odile Jacob, 2016, pp. 209-274.

Conclusion et perspectives

Dans cette revue de littérature, il a été mis en évidence que l'un des pivots central est le rôle du manager dans cette transition digitale que les entreprises sont en train de vivre depuis plusieurs années et qui a été renforcée depuis la pandémie de Covid-19. Le passage à une organisation du travail pleinement mixte nécessite une prise de conscience des défis managériaux et du besoin d'accompagnement au changement qui en découle.

Les dirigeants doivent ainsi re-considérer les fonctions managériales, accompagner et former les managers. En effet, les managers, du fait de leurs compétences et leurs positionnements au sein des organisations, doivent recevoir une attention toute particulière des directions, pour que les équipes qu'ils ont à leurs charges puissent garder le cap en travail hybride.

Le manager joue un rôle clé dans la santé psychologique de ses collaborateurs par les comportements qu'il adopte. Pourtant, les managers font partie des corps d'emploi qui présentent les niveaux de stress et d'anxiété les plus élevés.

La dégradation de l'environnement de travail peut être constatée dans l'utilisation excessive de certains mécanismes de surveillance et dans l'utilisation excessive de processus qui ont souvent des effets négatifs tels que le stress ou la perte d'intérêt. C'est pourquoi il est important de se concentrer sur les nouvelles formes de gouvernance, telles que les modes de travail collaboratifs et réseaux.

Le travail à distance a offert la meilleure possibilité d'organisation pour concilier la limitation des contaminations et le maintien de l'activité économique. Hors crise sanitaire de la COVID-19, il constitue, bien dosé et équilibré, un contexte de travail très pertinent pour faire collaborer des managers éloignés et leurs équipes, pour gagner du temps et économiser de la fatigue, pour se préparer à l'émergence des nouveaux contextes de travail hybride et de nouvelles formes d'entreprise.

La pandémie a aussi accéléré la mise en œuvre des outils numériques, qui avait pris un retard préoccupant en France. Malgré tous les nombreux points positifs du télétravail sur le management, l'esprit de groupe, le sentiment d'appartenance à l'entreprise ou à un collectif de collectif et la loyauté semblent s'effriter. L'extension du travail à distance va inéluctablement se traduire par une refondation du lien avec l'entreprise. Dans quel sens ira cette refondation, celui de la distanciation ou bien celui d'un renouveau ? Nous en sommes encore aux balbutiements de l'adaptation des règles du travail en présentiel au travail en distanciel.

Réaliser des études d'impact préalables au déploiement du numérique et du travail hybride, permettra de comprendre leurs effets potentiels sur les managers, sur le travail, sur les interactions au sein des équipes avec les managers et les directions et les dynamiques collectives et de mieux ajuster les propositions que les directions feront à leurs salariés. Ces études d'impacts en amont peuvent être accompagnées d'une mise en place de dispositifs de remontées continue d'informations sur la façon dont les travailleurs vivent leur relation aux outils numériques et procéder à

des analyses régulières comparant les modalités concrètes d'organisation du travail aux intentions lors de leur introduction.

Les pratiques managériales doivent être la pierre angulaire de la responsabilisation, de la création d'espaces de dialogue professionnel, le pilier infatigable de la culture de la prévention, la vigie de l'application concrète de la raison d'être à tous les niveaux.

Il est ainsi nécessaire d'impliquer les managers concernés dès le début du processus dans la conception et le déploiement de leurs outils numériques, de la digitalisation et de la mise en place du travail hybride ce qui permettra à l'entreprise de construire collectivement, d'initier efficacement les changements nécessaires à leur fonctionnement et d'avoir une plus grande productivité et crédibilité nationale et internationale.

Contrairement à ce que certains peuvent penser, le travail hybride conduit une majorité de salariés à travailler davantage. L'auto-responsabilisation est souvent plus forte, engageant les individus dans des formes de surinvestissement au travail. L'équipement en dispositifs nomades, qui rend possible des activités à distance sans délai, joue en effet un rôle "d'affordance", appelant, par son design lui-même et la culture de l'immédiateté qu'il provoque, à rester connecté et joignable.

Les conditions matérielles sont à prendre en compte pour favoriser un travail à distance et "à présence" socialement responsables. Il est également nécessaire que l'ensemble des parties prenantes (salariés, managers, partenaires sociaux, médecins du travail...) soit formé à l'usage du numérique, aux différents outils et logiciels utilisés.

Mais au-delà du matériel, des ordinateurs et des logiciels, c'est le "culture-ware" ou la guerre des cultures qui fait la qualité de ce travail hybride. Des accompagnements de toutes les parties prenantes au déploiement d'un travail hybride, en mettant l'accent sur un équilibre entre présentiel et distanciel, qui ne soit pas subi, mais source d'opportunités et d'accroissement de la qualité de vie au travail et dans la vie personnelle et de la qualité du travail fourni sont indispensables. Ces accompagnements peuvent être des entretiens, des rencontres, des groupes de discussions.

En outre, le travail hybride accroît le risque de cyberattaque et de piratage des données des entreprises, qui doivent être au clair sur la protection de leurs données, sur les lieux de stockage, mais aussi sur l'utilisation même de leurs données.

Pour rendre la régulation sur les outils numériques de travail efficace, il est indispensable de consolider les droits des salariés, en particulier des managers, en commençant par clarifier les dispositions préexistantes en matière de droits et libertés numériques applicables dans un contexte de travail, pour protéger toutes les parties prenantes.

Il est également nécessaire que cette régulation puisse évoluer à la même vitesse que les outils eux-mêmes, et que ceux qui les utilisent soient impliqués dans la conception et la mise en œuvre de la régulation. Des formations aideront les

managers à être des relais de cette transformation digitale au sein des entreprises, ce qui accroîtra la confiance des équipes vis-à-vis des managers.

Plusieurs voies peuvent être envisagées, sans être exhaustives :

- Former aux démarches collaboratives au sein des écoles de formation initiale au management (y compris les écoles et instituts de formation des agents des fonctions publiques),
- Agir sur la formation continue : appuyer les managers sur lesquels reposent des exigences croissantes, en mobilisant les formations idoines et en s'appuyant sur les Opérateurs de compétences (OPCO), les branches et sur les fonds d'assurance formation (FAF) pour les indépendants-chefs d'entreprise
- Ouvrir une négociation interprofessionnelle pour mettre en avant ces grands objectifs, qui auraient vocation à être déclinés dans les branches, les formations étant ensuite classiquement financées par les OPCO
- Prévoir un mode de certification idoine négocié par les partenaires sociaux pour valoriser ces formations managériales (donner du sens au travail, conduire un travail coopératif et des modalités participatives de travail, par exemple).
- Inclure dans la formation des managers, initiale et continue, des éléments relatifs au droit à la déconnexion et aux bonnes pratiques pour repérer les signaux faibles d'épuisement professionnel.

La cybersécurité et l'effectivité des droits des travailleurs en matière de surveillance au travail constituent un autre point de vigilance majeur pour les prochaines années. Il est indispensable de renforcer l'information des salariés quant à leurs droits et aux voies de recours qui se présentent à eux en cas de manquement.

Les entreprises doivent y être attentives et s'y préparer en créant les conditions d'un travail à distance socialement responsable. Les informations et les décisions prises seront ainsi mieux acceptées et mieux accueillies si l'entreprise assure l'effectivité d'un dialogue social ouvert à plusieurs niveaux, régulier et transparent incluant l'ensemble des parties prenantes concernées par les outils numériques.

Toutes ces initiatives favorisent le collectif et l'adhésion à ces changements et permettent de faire du numérique au travail un pilier de la responsabilité sociale et environnementale des entreprises afin d'être à la hauteur des défis à relever face à la concurrence.

C'est un fait, prendre soin des managers, de leurs questions, de leur santé mentale, de leurs aspirations en leur donnant l'opportunité d'être formés, écoutés, pris en considération, permettra aux entreprises d'être plus productives dans ce nouveau monde de travail qu'est le travail hybride.

Favoriser l'autonomie, la créativité et la réflexion responsabilise les managers, et leur donne d'avoir confiance dans leurs entreprises, qui doivent miser sur eux afin qu'elles puissent prospérer. S'engager, co-concevoir, imaginer et cultiver une intelligence collective donnera du sens au travail hybride permettant aux entreprises

d'être plus performantes tout en étant dans la bienveillance vis-à-vis de leurs managers.

C'est en effectuant cet exercice de définition collective de la responsabilité et de l'autonomie que les dirigeants et les managers trouveront un terrain commun pour travailler en hybridité de manière bienveillante et efficace. Ce sont souvent ces moments d'écoute et de réflexions d'intelligence collective qui enrichissent et permettent aux entreprises de se réapproprier leurs propres valeurs et cultures et de les faire partager à leurs salariés et managers.

Références

- Agostino AD, Galli C, Melnik-olive E (2021) Quels effets de la crise sanitaire sur les projets et aspirations professionnels ?
- Alfonsi J, Segon M (2022) Le changement c ' est maintenant? Analyse qualitative des rapports au travail des porteurs de projets de réorientation en temps de crise sanitaire 1 . Une analyse des dynamiques des rapports au travail des jeunes adultes qui tentent une réorientation pro.
- APEC (2021) Femmes cadres et crise sanitaire Le décalage de rémunération avec les hommes persiste Sommaire Méthodologie.
- APEC, ANACT (2022) Télétravail des cadres: entreprises et managers à la recherche de nouveaux équilibres Le télétravail est encore peu encadré et recouvre une grande diversité de situations dans sa mise en œuvre.
- Arnoux-nicolas C (2022) Le sens du travail , une question de valeurs et d ' éthique? :48–55.
- Auzoult L (2021) L'autonomie, conceptions et pratiques. In: Pratiques Psychologiques, pp 237–245.
- Baiocco S, Fernández-macías E, Rani U, Pesole A (2022) JRC Technical Report The Algorithmic Management of Work and its Implications in Different Contexts JRC Working Papers Series on Labour , Education and Technology.
- Barrero JM, Bloom N, Davis SJ (2021) Why Working from Home Will Stick. :1–23.
- Bénédicte Moutin CP (2022) L ' organisation du travail doit protéger les travailleurs. :9–16.
- Bosse N, Dupray A, Robert A (2020) Les logiques des projets de réorientation professionnelle en temps de crise sanitaire: le cas des trentenaires en France. :31–42.
- Bouquin N, Valérie M, et David W. Versailles. " Chapitre 7. Les open labs en France. Quelques repères, et un regard sur les open labs d'entreprises", Jacques Lesourne éd., La Recherche et l'Innovation en France. FutuRIS 2016. Odile Jacob, 2016, pp. 209-274.
- Brancati MCU, Baiocco S, Fernández-macías E, Rani U, Pesole A (2022) JRC Technical Report The Algorithmic Management of Work and its Implications in Different Contexts JRC Working Papers Series on Labour , Education and Technology. 3.
- Brucks, M.S., Levav, J. Virtual communication curbs creative idea generation. Nature 605, 108–112 (2022). <https://doi.org/10.1038/s41586-022-04643-y>
- Capgemini Research Institute (2020) The future of work: From remote to hybrid. Capgemini Res Inst:1–56 Available at: <https://www.capgemini.com/research/the-future-of-work/>.
- Chad G. Ball (2020) Leadership during the COVID-19 crisis and beyond.
- CNN (2022) Humains & Machines.

- Criscuolo C, Gal P, Leidecker T, Losma F, Nicoletti G (2022) the Role of Telework for Productivity During and Post-Covid-19: Results From an Oecd Survey Among Managers and Workers. Oecd Product Work Pap 1:1–67.
- DARES (2022a) Quel recours au télétravail dans les TPE ? :2021–2022.
- DARES (2022b) Télétravail durant la crise sanitaire Quelles pratiques en janvier 2021 ? Quels impacts sur le travail et la santé ?
- Dorn D (2016) La montée en puissance des machines : comment l'ordinateur a changé le travail. Rev Fr Aff Soc:35–63.
- Dudézert, A. (2018). La transformation digitale des entreprises, La Découverte, 710, pp.127, Coll. Repères, Série Gestion, 978-2-3480-3601-9. <hal-02973731>
- Eurofound (2022) Telework in the EU: Regulatory frameworks and recent updates.
- Fernandez-Macias E, Eurofound (2018) Automation, digitalisation and platforms: Implications for work and employment European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Available at: <http://eurofound.link/ef18002>.
- Foessel M (2011) Kant ou les vertus de l'autonomie. Etudes (Paris) Tome 414:341–351 Available at: <https://www.cairn.info/journal-etudes-2011-3-page-341.htm> https://www.cairn.info/load_pdf.php?ID_ARTICLE=ETU_4143_0341&download=1 <https://www.cairn.info/journal-etudes-2011-3-page-341.htm>.
- Frimousse, Soufyane, et Peretti J-M. (2021) Quel style de management dans l'organisation post-Covid ?, Question(s) de management, vol. 34, no. 4, 2021, pp. 97-171
- Gascoigne C (2020) Working from home: Assessing the research evidence. Chart Inst Pers Dev:1–15 Available at: https://www.cipd.co.uk/Images/8051-working-from-home-report_tcm18-84208.pdf.
- Hickin R, Bechtel M (2021) Technology Futures: Projecting the Possible, Navigating What's Next. World Econ Forum Available at: <https://www.weforum.org/reports/technology-futures-projecting-the-possible-navigating-whats-next>.
- Janis, I. L. (1982). Groupthink: Psychological studies of policy decisions and fiascoes. Houghton Mifflin
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. Academy of management journal, p. 692-724
- Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. Harvard Business Review Press
- Lacroix A (2009) La dimension éthique de l'organisation du travail. Éthique Publique 11.
- Lambert A, Cayouette-Remblière J, Guérait E, Bonvalet C, Girard V, Le Roux G, Langlois L (2020) Logement, travail, voisinage et conditions de vie : ce que le confinement a changé pour les Français.

- Larher, Y. (2020). Le droit du travail à l'heure du numérique. France: Nuvis éditions.
- Le Morlec L. (2020) Chapitre 7. L'Humain et la performance , Fake management. Pour en finir avec les fausses croyances et les modes managériales EMS Editions, 2022, pp. 141-158
- Malakoff-Humanis (2022) Baromètre annuel Télétravail et Organisations hybrides Regards croisés salariés et dirigeants du secteur privé.
- McKinsey Global Institute (2020) What ' s next for remote work: An analysis of McKinsey Q:13.
- Michel B, Bouché G, Josse P (2022) Les dérives flex office. :79–82.
- Miron-Spektor E., Vashdi D. R., Gopher H. (2022). Bright Sparks and Enquiring Minds: Differential Effects of Goal Orientation on the Creativity Trajectory. *Journal of Applied Psychology*, 107
- Mohammad MDP, Lone R, Güden N, Karayaman S, Kiroğlu U, Jaan U, Gümüşsoy Y (2021) Current Approaches in Management and Organization in the Process of Globalization. Available at: www.iksadyayinevi.com.
- OCDE (2021) Le télétravail pendant la pandémie de COVID-19: tendances et perspectives. 19:1–12 Available at: <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/le-teletravail-pendant-la-pandemie-de-covid-19-tendances-et-perspectives-e76db9dd/>.
- Richer M (2016) Démarches QVT : la nécessaire refondation du rôle du manager de proximité. *La Rev des Cond Trav ANACT* 2:132–139.
- Richer M (2022) # FutureOfWork : Pour une organisation éco- responsable du travail. :1–7.
- Richer M (2017) La formation professionnelle, levier de la RSE. :1–3 Available at: <https://management-rse.com/la-formation-professionnelle-levier-de-la-rse/>.
- Richer M (2019) Management responsable. :1–7.
- Richer M (2022a) Le travail hybride , solution mutuellement gagnante. :1–17.
- Richer M (2022b) Le management 2.0 sera-t-il socialement responsable? :1–13 Available at: <https://management-rse.com/le-management-2-0-sera-t-il-socialement-responsable/>.
- Richer M (2022c) Emploi et formation à l ' heure de la RSE: pour une employabilité socialement responsable. :1–19.
- Robinson, L., Cotten, S. R., Ono, H., Quan-Haase, A., Mesch, G., Chen, W., ... & Stern, M. J. (2015). Digital inequalities and why they matter. *Information, communication & society*, 569-582
- Rosso BD, Dekas KH, Wrzesniewski A (2010) On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Res Organ Behav* 30:91–127.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage Publications

- Szostak, Bérangère L. " Chapitre 1. Développer la créativité organisationnelle : enjeux stratégiques et modalités d'action", Claudine Gay éd., Management de l'innovation. Dunod, 2017, pp. 11-46.
- Sangal RB, Wrzesniewski A, Dibenigno J, Reid E, Ulrich A, Liebhardt B, Bray A, Yang E, Eun E, Venkatesh AK, King M (2021) Work team identification associated with less stress and burnout among front-line emergency department staff amid the COVID-19 pandemic. *BMJ Lead* 5:51–54.
- Tabouy L (2022) Introduction. Quel monde voulons-nous ? Jusqu'où pouvons-nous et devons-nous aller ? *Ann des Mines - Réalités Ind* Août 2023:6–9.
- Terra Nova (2022) Comment les nouvelles organisations du travail transforment l'entreprise : pour un travail hybride socialement responsable.
- Thiéry S., Senard J. (2023) Assises du Travail, Conseil national de la refondation : Assises du Travail
https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/assises_du_travail_-_rapport_des_garants.pdf
- Urzí Brancati C, Curtarelli M (2021) Digital tools for worker management and psycho-social risks in the workplace: evidence from the ESENER survey JRC Working Papers Series on Labour, Education and Technology 2021/12. JRC Work Pap Ser Labour, Educ Technol 12 Available at: <https://ec.europa.eu/jrc>.
- Valla N, Aussilloux V (2022) Productivité et compétitivité: analyses conjoncturelles et structurelles post-Covid. *Cons Natl la Product*:107–129.
- Warschauer, M. (2004). *Technology and social inclusion: Rethinking the digital divide*. Mit Press
- Wrzesniewski A, Dutton JE, Debebe G (2003). Interpersonal Sensemaking and the Meaning of Work, *Responsible Organization Behavior, Vol. 25*, pp. 93–135.