

Université catholique de Louvain

**FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES, SOCIALES, POLITIQUES ET DE
COMMUNICATION**

**LE MANAGEMENT DU TRAVAILLEUR EN SITUATION DE TELE-
TRAVAIL ET L'ADAPTATION DE CETTE RELATION AU REGARD
DU BIEN-ETRE DU TELETRAVAILLEUR**

par Saïd El Hasmi

Professeur : Anne ROUSSEAU
Assistant.e.s : Marie CARLIER
François-Xavier LIEVENS

Travail présenté dans le cadre du cours de
Méthodes de recherche en sciences du travail
TRAV2010

Année académique 2021-2022

Déclaration sur l'honneur

En rendant ce travail, je déclare sur l'honneur que celui-ci respecte les normes de l'UCL en matière de plagiat. Le plagiat, fût-il de texte non soumis à droit d'auteur, entraîne l'application de la section 7 des articles 87 à 90 du règlement général des études et des examens. Le plagiat consiste à utiliser des idées, un texte ou une œuvre, même partiellement, sans en mentionner précisément le nom de l'auteur et la source au moment et à l'endroit exact de chaque utilisation (voir <http://www.uclouvain.be/plagiat>). En outre, la reproduction littérale de passages d'une œuvre sans les placer entre guillemets, quand bien même l'auteur et la source de cette œuvre seraient mentionnés, constitue une erreur méthodologique grave pouvant entraîner l'échec.

Remerciements

Mes remerciements vont avant tout à ma famille qui m'a toujours soutenu et encouragé tout au long de mes études.

Je tiens à remercier également Monsieur Michel Ajzen, mon promoteur pour ce travail, pour m'avoir guidé et inspiré.

Merci d'avoir pour votre collaboration et votre disponibilité, nos échanges ont été enrichissant.

Merci aussi à l'équipe pédagogique de la faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communications pour la formation apportée durant ce master.

Je remercie également mes collègues, mes amis et mes camarades de promotion pour leur soutien, leur bienveillance, leur aide et leurs encouragements.

Merci à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la finalisation de ce travail de fin d'études

Merci, enfin, à toi qui lira ce travail jusqu'au bout avec l'esprit critique nécessaire pour continuer la recherche dans ce domaine

Table des matières

Introduction

Développement

1. Le métier de manager et son évolution

2. Les New Ways of Working (NWoW) et le télétravail

2.1. Les New Ways of Working (NWoW)

2.2. Le télétravail, définition

2.3. Le télétravail durant la crise de la Covid-19

3. Le management à distance et ses enjeux

3.1. La déspatialisation

3.2. L'autonomie des télétravailleurs à la lumière du contrôle

3.3. Le maintien des liens sociaux

4. Focus sur un enjeu en particulier : le bien-être au travail

4.1. La notion de bien-être au travail

4.2. Premier enjeu : une proximité psychologique adéquate dans un climat de confiance

4.3. Second enjeu : une gestion adéquate des TIC

4.4. Troisième enjeu : une bonne gestion des frontières vie privée-professionnelle

4.5. Les enjeux du télétravail intensif (en situation de crise Covid) sur le bien-être des télétravailleurs

4.6. Point de vue personnel : l'évolution du métier de manager au regard du bien-être du télétravailleur

Conclusion

Références bibliographiques

Bibliographie

Sitographie

Introduction

Dans le cadre de notre travail de fin d'étude, nous avons choisi une problématique ancrée directement dans notre monde contemporain. Il s'agit du management du travailleur en situation de télétravail et l'adaptation de cette relation au regard du bien-être du télétravailleur. Cette thématique nous est apparue fondamentale au regard du développement rapide et exponentiel de cette forme de travail, particulièrement présente lors des confinements successifs que nous avons traversés lors de la pandémie de la Covid-19.

La discipline majeure sur laquelle se fondera notre analyse relève du domaine de la Gestion des Ressources Humaines. La discipline mineure qui nous aidera à projeter un éclairage particulier sur notre analyse est la psychologie du travail. En effet, il nous a semblé intéressant de joindre dans notre analyse ces deux domaines complémentaires liant un management efficace au bien-être des travailleurs. Notre problématique liée à ces disciplines choisies a débouché sur la question de recherche suivante : *Quels sont les enjeux du management à distance dans un contexte de télétravail à domicile ?*

Notre analyse se développera en plusieurs chapitres. Premièrement, nous aborderons le métier de manager et son évolution dans le temps, à travers les rôles et les activités qui lui sont traditionnellement alloués. Les avancées de ces dernières sont, dans ses caractéristiques les plus récentes, définies sous le nom de New Ways of Working (NWoW). Dans un second chapitre, nous analyserons donc ce qui se cache derrière cette expression, ce qui nous donnera l'occasion d'aborder la notion de télétravail en développant ses spécificités, notamment en lien à la crise de la Covid-19. Dans un troisième temps, nous aborderons les enjeux du management à distance impliqués par la pratique du télétravail à domicile. Dans cette partie, nous tenterons de définir et de comprendre les enjeux, pour le manager, de la déspatialisation. Nous aborderons aussi l'autonomie des télétravailleurs et ce qu'elle implique pour le management, ainsi que les changements que cela apporte concernant les liens sociaux dans une configuration en télétravail à domicile. Finalement, dans une quatrième et dernière partie, ces différents éléments seront repris à la lumière du bien-être du télétravailleur. Après avoir défini la notion de bien-être au travail, nous y aborderons trois enjeux pour le manager au niveau du bien-être du télétravailleur, à savoir : la proximité psychologique, l'utilisation des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) et la facilitation de

l'équilibre privé-professionnel. Notre travail d'analyse se clôturera sur les enjeux du télétravail intensif (en situation de crise Covid) sur le bien-être des télétravailleurs et ce, dans un souci de coller au plus possible avec la nôtre réalité la plus brûlante.

1. Le métier de manager et son évolution

De façon classique, le manager a la responsabilité d'une organisation ou d'une partie de celle-ci (Mintzberg, 1984, p.32). Il n'existe toutefois pas de définition unique de ce métier (Ridder et al., 2019). Dans le cadre de ce travail, nous reprenons la définition de Payre et Scouarnec (2015), pour qui il s'agit de « toute personne qui exerce une fonction d'encadrement, quel que soit son positionnement hiérarchique, fonctionnel ou divisionnel (ou son absence) ainsi que son statut au sein de l'entreprise ; auprès d'une ou plusieurs personnes qui exercent ou non, à titre principal, elles-mêmes, une fonction d'encadrement » (2015, p.9). On peut distinguer deux manières d'aborder le métier de manager : par les rôles à endosser ou par les activités à effectuer.

L'approche par les rôles se fonde sur les travaux de Mintzberg (lui-même inspiré des travaux de Fayol). Ce dernier définit 10 rôles liés au manager. Ceux-ci sont regroupés au sein de trois « formes de rôles interpersonnels : les rôles de symbole, de leader et d'agent de liaison » (de Ridder et al., 2019, p.40). Concernant le rôle de symbole, le manager est investi de l'autorité, il représente le pouvoir décisionnel tant en interne, qu'en externe, ce qui lui confère une responsabilité importante. En ce qui concerne le rôle de leader, le manager concilie les objectifs de l'organisation avec les profils subjectifs des collaborateurs, il doit gérer les équipes pour atteindre ces objectifs. Finalement, la notion d'agent de liaison renvoie au développement des réseaux internes et externes dans le but d'échanger des informations ou des pratiques nécessaires au développement de l'organisation. Par la suite, toujours selon Mintzberg, « les relations interpersonnelles induisent l'accès à l'information et les rôles y étant liés : les rôles d'observateur actif, de diffuseur et de porte-parole. Enfin, l'accès à l'information pose les bases du processus de prise de décision et permet au manager d'assumer quatre rôles décisionnels : les rôles d'entrepreneur, de régulateur, de répartiteur de ressources et de négociateur » (de Ridder et al., 2019, p.40). Ces différents rôles forment un tout indissociable que Mintzberg nomme une *Gestalt* (de Ridder et al., 2019, p.40). Avec le temps, les rôles du manager définis par Mintzberg ont évolué. En effet, ces rôles étaient

basés sur le contrôle et le commandement (de Ridder et al., 2019, p.41) et ont évolués au profit d'un rôle d'intégrateur, et de « facilitateur dans le fait de rendre les employés plus responsables responsabilisation des employés » (de Ridder et al., 2019, p.41) développant un rôle de leadership pour les employés. Cela implique le développement de plus de dialogue, de plus d'échanges entre le manager et les employés dans une verticalité des rapports moins marquée qu'auparavant, tout en soulignant que « les rôles de surveillance des processus de travail, de contrôle des employés et de traitement des informations subsistent aux côtés des nouveaux » (de Ridder et al., 2019, p.42).

Concernant l'approche de la fonction de manager par les activités, depuis le début du vingtième siècle, on a l'habitude de caractériser le métier de manager comme étant composé de cinq activités : planifier, organiser, commander, coordonner et contrôler (Fayol, 1916). Ici, ce métier est défini en fonction d'activités précises, où

- la **planification** consiste dans la définition des objectifs et le développement de stratégies pour les réaliser (de Ridder et al., 2019, p.40),
- l'**organisation** consiste à « définir les tâches à réaliser et les lier à des responsables (de Ridder et al., 2019, p.40),
- le **commandement** « fait référence aux activités de direction et de motivation des collaborateurs mais aussi à la coordination des différentes tâches à effectuer ou encore à la gestion des conflits interpersonnels » ((de Ridder et al., 2019, p.40) et
- le **contrôle** consiste à s'assurer que les résultats désirés soient obtenus (de Ridder et al., 2019, p.40).

Cette fonction de contrôle est consubstantielle au métier de manager, dans un contexte d'apparition de cette fonction où « à mesure que l'appareil de production devient plus important et plus complexe, [...], les tâches de contrôle se font plus nécessaires et plus difficiles. Surveiller devient alors une fonction définie, mais qui doit faire partie intégrante du processus de production ; elle doit le doubler sur toute sa longueur. Un personnel spécialisé devient indispensable, constamment présent, et distinct des ouvriers » (Foucault, 1975, p.205).

Dans la définition et les caractéristiques traditionnelles du manager, nous pouvons encore citer Hales (2001), qui « propose des activités communes à tous les managers telles qu'agir comme le

représentant ou le point de contact d'une unité de travail, diffuser l'information, s'engager dans des opportunités de réseautage ou encore négocier, planifier le travail, allouer des ressources entre différentes activités de travail, diriger et surveiller le travail des subordonnés, etc » (dans : de Ridder et al., 2019, p.41). Toutes ces caractéristiques se fondent historiquement sur la présence physique et la visibilité (Felstead et al., 2003) entre l'employé et le manager. De fait, comme le souligne Michel Foucault, « l'exercice de la discipline suppose un dispositif qui contraigne par le jeu du regard ; un appareil où les techniques qui permettent de voir induisent des effets de pouvoir, et où, en retour, les moyens de coercition rendent clairement visibles ceux sur qui ils s'appliquent. » (Foucault, 1975, p.201).

Comme nous l'avons évoqué ci-dessus, les rôles du manager tels que définis par Mintzberg ont été appelés à évoluer. Cette évolution concerne plusieurs facettes du métier de manager. Ainsi, nous sommes passés progressivement de rapports hiérarchiques fondamentalement verticaux au sein des organisations à une configuration plus horizontale, d'un formalisme organisationnel fort vers une responsabilisation plus importante des travailleurs ainsi qu'une flexibilisation des formes de travail. La confiance et le dialogue ont pris de plus en plus de place dans les organisations modernes (de Ridder et al., 2019, p.41), menant le manager à développer des qualités communicationnelles, dans la recherche d'un développement du dialogue. Dans ce contexte, le rôle de manager change et est amené à développer une fonction d'intégrateur entre des équipes et de facilitateur par rapport à la responsabilisation des employés (de Ridder et al., 2019, p.41). Certains facteurs, tels que la flexibilité ou le développement de l'importance accordée à la communication au sein des organisations, expliquent ces changements importants au niveau du métier de manager et que l'on peut rattacher à l'émergence de nouvelle organisation du travail récente, les « New Ways of Working ». Nous proposons à présent d'aborder ce thème en le liant à celui du télétravail dans un second temps.

2. Les New Ways of Working (NWoW) et le télétravail

Nous proposons dans ce chapitre de nous pencher sur les spécificités des New Ways of Working (NWoW), qui entraînent des changements importants dans le métier même de manager dans l'évolution de cette profession. Nous aborderons dans un second temps la forme de travail qu'est le télétravail, qui partage plusieurs caractéristiques centrales aux NWoW.

2.1. Les New Ways of Working (NWoW)

En réalité, Initialement, l'acronyme NWoW que nous utilisons aujourd'hui pour « New Ways of Working » signifiait à la base « New World of Work » (« Nouveau Monde du Travail » en français) et fut utilisé par la société Microsoft. Afin d'en retirer la charge commerciale, Kelliher et Richardson (2012) ont repris cet acronyme en en altérant les mots. Ce terme générique implique de nouvelles formes d'organisation du travail (Chênevert et Dubé, 2008) qui prennent, notamment en compte l'utilisation des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC). Quatre aspects sont centraux aux NWoW (Lombardi, 2016) :

- L'espace de travail : une flexibilité est introduite quant aux lieux et horaires de travail. Comme le souligne Taskin, les NWoW placent la flexibilité des travailleurs au centre de la sphère du travail (Taskin, 2019, p.71). L'objectif est ici de faire rentrer en adéquation les tâches du travail et les objectifs de celui-ci,
- Les TIC sont centraux dans la collaboration entre les employés, indépendamment du lieu de travail ou ce dernier s'effectue,
- La relation managériale s'adapte en s'orientant vers une confiance accrue entre les employés et le manager dans un climat stimulant l'esprit d'initiative,
- Les échanges d'informations et l'atmosphère collaborative est mise en avant dans une culture du réseau.

De façon synthétique, Taskin et Foor définissent les NWoW comme, « résultant d'un mix organisationnel de pratiques de flexibilité du temps et de l'espace de travail, d'organisation du travail et de management dont la mise en œuvre est facilitée par les technologies de l'information et de la communication et qui s'inscrit dans une vision collaborative du travail » (Taskin et Foor, 2013, p.1). La gestion différente de l'espace-temps au centre de la flexibilité des NWoW favorise l'autogestion du temps de travail, c'est-à-dire plus d'autonomie pour le travailleur, mais aussi plus de responsabilité (Devos et Taskin, 2005, p.95).

L'augmentation de l'autonomie à travers la flexibilité du travailleur est en général mise en avant comme point positif des NWoW pour le travailleur. Toutefois, plusieurs éléments qui peuvent se

révéler défavorables au travailleur sont à souligner comme, par exemple, la perte de repères spatio-temporels (Devos et Taskin, 2015, p.94) pouvant mener potentiellement à l'isolement du travailleur. L'augmentation de l'utilisation des TIC peuvent aussi mener à un contrôle accru du travailleur (Sewell et Taskin, 2015) et la frontière entre vie privée et vie professionnelle peut induire des difficultés supplémentaires pour le travailleur (Hill et al., 1996).

Au niveau des avantages des NWoW pour la structure de travail, Baane (2011) souligne qu'on observe un accroissement de la satisfaction des travailleurs liée à leur implication plus élevée dans un environnement collaboratif qui favorise les liens entre les travailleurs. Il souligne aussi des économies au niveau des coûts pour la structure de travail comme, par exemple, des économies au niveau des locaux ou des transports. Ajzen et al. (2015) soulignent même que la première motivation à la mise en place des NWoW vise à augmenter la performance économique de celle-ci et ce, à l'encontre de l'idéal des NWoW et dans un processus d'instrumentalisation de celles-ci. En effet, l'idéal des NWoW repose plutôt, sur une démocratisation des entreprises, plus collaboratives et où toutes les parties prenantes sont gagnantes (Ajzen et al., 2015, p.132). Ainsi, dans cet idéal, « les nouvelles formes d'organisation du travail permettraient d'accumuler et de favoriser le développement de biens ou de connaissances et donc d'apprentissages en recapitalisant sur l'individu et non plus uniquement sur les facteurs de production au sens strict » (Idem, p.130).

Les moyens d'arriver à cet idéal, que ce soit au niveau de la flexibilité du temps de travail, de l'usage des TIC ou encore de la transformation du métier de management impliqués par les NWoW, se retrouvent dans une pratique liée au travail qui est aussi un produit de la modernité : le télétravail. De fait, ce dernier s'inscrit dans la droite ligne de ces évolutions modernes du travail.

2.2. Le télétravail, définition

Le télétravail est indissociable des développements exponentiels des TIC, principalement dans les années nonante (comme le souligne Ajzen, c'est aussi entre 1990 et 2000 que les pouvoirs publics ont développé un intérêt croissant pour le télétravail et ont exprimé la volonté commune de rendre concrète son opérationnalisation aux niveaux européen et national (2020, p.22-23)). Il se pourrait toutefois que son origine remonte au dix-neuvième siècle. En effet, nous apprend qu'« on raconte que le premier télétravailleur serait le directeur d'une banque de Boston qui, en 1877, aurait fait tirer une ligne téléphonique entre son domicile et son bureau afin de rester disponible pour des affaires professionnelles » (Taskin, 2007, p.61-62).

Depuis cette éventuelle première occurrence du télétravail, les technologies ont bien évolué et ce sont bien ces dernières qui rendent possible le télétravail. De fait, étant cruciales dans le développement de cette manière de travailler, elles sont toujours présentes dans les définitions du télétravail. Ainsi, Taskin (2006) en donne la définition suivante : « le télétravail désigne l'exécution d'une activité professionnelle, en tout ou en partie, à distance (c'est-à-dire hors des abords immédiats de l'endroit où le résultat de ce travail est attendu et en dehors de toute possibilité physique pour le donneur d'ordre de surveiller l'exécution de la prestation) et au moyen des TIC » (Taskin, 2006, p.3). Pour Ollivier (2019), le télétravail exprime « Une forme d'organisation du travail par le biais de laquelle le salarié réalise de façon régulière et volontaire des tâches, qui auraient pu être exécutées au sein de l'entreprise, en dehors des locaux de la société, en utilisant les technologies de l'information et de la communication, notamment l'internet » (Dans : Dahmani et Elakry, 2020, p.222). Trois éléments sont ici centraux et soulignés par Taskin (2012) : la fréquence du télétravail (occasionnelle ou permanente, alternée ou non), sa localisation (à domicile, en espaces partagés...) et l'usage des TIC.

2.3. Le télétravail durant la crise de la Covid-19

Selon une enquête réalisée par Sdworx, durant le premier confinement lié à la crise de la Covid-19, 62% de la population active belge a télétravaillé à plein temps (Sdworx, 2020). En effet, durant cette crise, le télétravail s'est érigé « comme une solution indispensable pour maintenir une partie de l'activité économique et de travail » (Ajzen, 2021, p.2). Avant cette pandémie, seulement 20% des travailleurs belges avaient droit à travailler de chez eux un ou deux jours par semaine (Sdworx, 2020). Thisse, souligne à ce propos qu'avant la crise sanitaire, en 2018, « 5,1% de la population active de l'Union Européenne pratiquait régulièrement le télétravail, un taux qui a peu varié depuis 2008 » (Thisse, 2021, p.4). En Belgique spécifiquement, un rapport Eurofound souligne qu'en 2015, 21 % des employés et 3 % des indépendants pratiquaient le télétravail et le travail mobile basé sur les TIC, sans préciser la fréquence de ces utilisations (Eurofound, 2015).

Sur une période plus longue, Hansez et al. (2021 :1) soulignent, quant à eux, que « depuis le début de la crise Covid, entre 40 et 60% de Belges ont pratiqué le télétravail¹, accélérant brutalement sa diffusion ». Bien que le télétravail fût donc déjà utilisé avant la crise Covid, ces chiffres nous montrent que cette dernière a eu l'effet d'un accélérateur sur l'utilisation de ce moyen de travailler.

Il est fort probable que la pratique du télétravail qui s'est fortement développée durant la pandémie de Covid-19 continue à se maintenir sur le long terme. C'est ce que souligne Taskin, lorsqu'il écrit que « beaucoup d'entreprises se projettent, en effet, dans un « monde d'après » où les surfaces de bureau seront réduites, le télétravail pratiqué entre 2 et 3 jours par semaine et où l'idée-même d'entreprise, celle d'une communauté de travail, devrait être réinventée » (Taskin, 2021, p.13). La question des enjeux du management en situation de télétravail est donc cruciale et demande une réflexion approfondie. Nous proposons à présent de nous pencher précisément sur cette question.

3. Le management à distance et ses enjeux

Plusieurs éléments intrinsèquement liés à la pratique du télétravail viennent bousculer les pratiques managériales et redéfinissent le métier même de manager. Nous proposons à présent d'analyser trois facteurs qui contribuent à cette évolution, à savoir la déspatialisation, l'autonomie des télétravailleurs à la lumière du contrôle et le maintien des liens sociaux en contexte professionnel.

3.1. La déspatialisation

Les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) permettent de « rompre avec l'unité de temps, de lieu et d'action qui caractérise l'organisation traditionnelle du travail » (Perin et Lallée, cités par Taskin, 2010, p.62). De fait, le télétravail, à travers son utilisation des TIC, entraîne la perte d' « une proximité physique et psychosociologique et désigne, en d'autres mots, les effets psychosociologiques liés à l'éloignement physique des travailleurs, dans le cadre d'une relation d'emploi – donc d'un lien de subordination ou d'une relation de contrôle » (Taskin, 2010, p.63-64). Taskin définit donc cette notion en lien à la sphère du travail, cette première incluant d'une part un élément physique caractérisé par la distance liée à la visibilité du travailleur (Taskin,

¹ Ces chiffres s'expliquent notamment par le fait que pour beaucoup d'employés, il était contraint, raison pour laquelle nous n'analyserons pas ici le télétravail spécifiquement dans le cadre de la crise sanitaire.

2010, p.64) et un élément psychosocial faisant référence « à des dimensions subjectives présentent dans la sphère relationnelle du travail comme le sentiment d'implication, les valeurs ou les interactions (Taskin, 2010, p.64). Il ne s'agit donc pas ici uniquement d'une distanciation physique, mais aussi son implication sur des éléments subjectifs qui sont consubstantiels à la relation entre manager et employé.

La déspatialisation, élément central dans la reconfiguration de la relation entre le télétravailleur et le manager repose sur l'utilisation des TIC. Dans cette logique, au plus l'utilisation de ces dernières sera élevée, au plus l'importance de la déspatialisation augmentera. Ainsi, un télétravailleur ressentira d'autant plus cette déspatialisation si le télétravail est fréquent et si l'employé ressent un isolement par rapport à son environnement de travail (Taskin, 2010, p.66). Comme nous l'avons mentionné ci-dessus, la pratique managériale se fonde historiquement sur la présence physique et la visibilité (Felstead et al., 2003) entre l'employé et le manager. Celle-ci n'étant plus présente, le rôle du manager change aussi et implique des bouleversements pour l'employé puisque le télétravail augmente l'indépendance du travailleur en l'éloignant de la ligne hiérarchique (Schneider et Rosensohn, 1997, p.92). La déspatialisation issue de l'usage du télétravail a donc des implications profondes dans la nature de la relation même entre l'employé et le manager car « pour rencontrer au mieux les changements engendrés par la déspatialisation, le manager devra [...] passer d'un rôle de superviseur à un rôle de coach qui requerra des aptitudes spécifiques » (Godefroid, 2012, p.24).

En conclusion, concernant la déspatialisation en œuvre dans le télétravail, l'enjeu pour le manager réside dans la gestion de la perte du lien de visibilité directe avec le télétravailleur, l'implication de ce dernier dans l'organisation et les interactions avec celui-ci qu'elle implique. Nous verrons ci-dessous que le développement d'un management reposant sur la confiance est ici crucial.

3.2. L'autonomie des télétravailleurs à la lumière du contrôle

Un enjeu important de la déspatialisation réside dans la gestion de l'autonomie plus grande du télétravailleur car l'éloignement physique entre le manager et le télétravailleur augmente son autonomie car il est libre – en partie - d'organiser son travail et ses horaires comme il le veut (Schneider et Rosensohn, 1997, p.92). Ce contrôle en situation de télétravail n'est toutefois pas

totalemment absent. Comme nous le verrons, un contrôle par les objectifs à réaliser peut s'instaurer, tout comme un contrôle par les pairs ou un auto-contrôle de son travail (Ajzen, 2020, pp.150-153). De fait, au sein de la relation du manager au télétravailleur, la distance physique qui est établie entre les deux parties représente un élément qu'il faut pouvoir gérer en adaptant les méthodes de management.

Dans ce cadre du télétravail, la distance ainsi que la flexibilité des temps de travail ont pour conséquence de rendre le contrôle direct et personnalisé très difficile, voire même impossible (Taskin et Vendramin, 2004, p.57). Tout l'enjeu est ici de réadapter la relation manager-télétravailleur à ce cadre spécifique de travail au sein duquel la perturbation impliquée par le manque de visibilité physique risque d'entraîner des questions quant au contrôle du télétravailleur. Cela est d'autant plus important que l'autonomie est souvent perçue comme étant antagonique au contrôle (Vendramin et Valenduc, 2006, p.2).

Or, Klein et Ratier soulignent que cette autonomie peut se développer dans des structures qui pratiquent le management par objectifs (Klein et Ratier, 2012, p.195), dans un contexte d'encadrement (Desmarests et al., 2014) du télétravailleur et non de contrôle. Godefroid souligne à ce propos que le manager doit s'adapter au changement qu'est le télétravail en passant d'un rôle de superviseur à un rôle de coach (Godefroid, 2012, p.24)². De même, plusieurs auteurs (dont, par exemple, Bailey et Kurland, 2002) soulignent l'importance de travailler avec des résultats à atteindre. Cela dénote une évolution du rôle du manager « dont le périmètre se restreint et l'invite à se concentrer sur des tâches de type macro-management (gestion des résultats et planification), mais aussi à déléguer davantage de tâches à l'équipe » (Ajzen, 2021, p.3). On bascule donc ici dans une logique du résultat, plutôt que du contrôle linéaire. En effet, « plutôt que définir de façon hétéronome les modalités de travail et les soumettre à la supervision directe de la ligne hiérarchique, la logique de la modulation privilégie l'évaluation du travail selon les résultats atteints, en s'appuyant sur l'idée que la prise d'initiative et l'adaptation du travailleur face aux événements sont génératrices d'un système plus efficace » (Laloy et Fusulier, 2008, p.22). Le

² Brunelle va dans le même sens lorsqu'il écrit que « les relations d'autorité principalement fondées sur le pouvoir formel et le contrôle laissent la place à des relations qui reposent davantage sur la capacité du dirigeant de mobiliser et de motiver ses employés, sur le *coaching*, sur la transmission de valeurs et d'une vision qui guident les actions des télétravailleurs et sur l'application de mécanismes de contrôle visant à l'atteinte de résultats » (Brunelle, 2010, p.25).

risque toutefois dans ce travail par objectifs est de générer un autre type de pression temporelle caractérisée par le délai, ce dernier remplaçant le minutage traditionnel (Laloy et Fusulier, 2008, p.23).

L'enjeu de la gestion de l'autonomie dans le cadre du management à distance est donc présent du côté du manager, mais aussi des télétravailleurs à domicile. En effet, dans la sphère privée de ces derniers, tout l'enjeu est de développer une forme d'auto-contrôle où ils se comportent souvent comme des indépendants en développant un sentiment fort de responsabilité professionnelle ou se comportent comme s'ils étaient les patrons de l'organisation (Rey et Sitnikoff, 2006, p.8). Souvent, les télétravailleurs s'imposent d'ailleurs un cadre de travail proche de celui qui ne s'effectue pas en télétravail, ils effectuent cela « de manière autonome (en signalant leur présence à distance et en communiquant à leurs pairs le travail planifié par exemple) et reproduisent les règles professionnelles (outils, rythme, disponibilité et moyens de communication) à leur domicile » (Taskin dans : Godefroid, 2012, p.43-44).

En conclusion, concernant l'autonomie du télétravailleur, l'enjeu pour le manager réside dans l'instauration d'un mode de contrôle qui ne soit pas invasif et qui peut passer par une gestion par objectifs à remplir en basculant dans une logique du résultat, plutôt que du contrôle linéaire.

3.3. Le maintien des liens sociaux

De nombreuses études démontrent que l'usage du télétravail a un impact sur la diminution des relations intersubjectives non-virtuelles entre les travailleurs (voir, par exemple, Vayre et Pignault, 2014) ainsi que sur la diminution des interactions en général entre ceux-ci (voir, notamment, Fonner et Rolloff, 2010). Comme le souligne Ajzen (2020), ces diminutions « posent la question de la cohésion d'équipe, de la (dé)socialisation ou encore de l'identification organisationnelle (2020, p.40).

De fait, Hansez et al. (2021) soulignent l'importance de l'enjeu d'une préservation des liens sociaux dans le cadre du télétravail pour les managers. En effet, le danger réside ici de parvenir, à travers la multiplication du télétravail au sein des organisations, à des pertes en termes de cohésion des travailleurs qui se retrouveraient chacun dans leurs coins, avec des contacts – surtout instrumentaux - limités entre collègues (voir Ajzen, 2021'). C'est ce qui amène ces auteurs à souligner la nécessité

pour le management de « réguler la présence des équipes de travail en tenant compte de leurs réalités propres (activités, par exemple) afin de préserver les liens sociaux, garants d'une performance de long terme » (Hansez et al., 2021, p.3).

Cela est d'autant plus important que le télétravail rend les échanges informels plus difficiles. En effet, la proximité spatiale implique des échanges informationnels et cognitifs informels (Thisse, 2021, p.7) qui sont cruciaux tant pour la cohésion sociale des équipes de travail (la *communauté de travail* (Taskin, 2021, p.13)), que l'efficacité du travail lui-même. Ces échanges informels se font souvent, par exemple, lors de pauses ou après des réunions (Thisse, 2021, p.7), aspect aléatoire qui est bien moins présent en situation de télétravail...

En conclusion, concernant le maintien des liens sociaux, l'enjeu pour le manager réside dans préservation des liens sociaux dans le cadre du télétravail et ce, tant avec lui, qu'entre le télétravailleur et ses collègues.

Comme nous venons de le voir dans ce chapitre, concernant la déspatialisation en œuvre dans le télétravail, l'enjeu pour le manager réside dans la gestion de la perte du lien de visibilité directe avec le télétravailleur, l'implication de ce dernier dans l'organisation et les interactions avec celui-ci qu'elle implique. Concernant l'autonomie du télétravailleur, l'enjeu pour le manager réside dans l'instauration d'un mode de contrôle qui ne soit pas invasif et qui peut passer par une gestion par objectifs à remplir en basculant dans une logique du résultat, plutôt que du contrôle linéaire. Finalement, concernant le maintien des liens sociaux, l'enjeu pour le manager réside dans préservation des liens sociaux dans le cadre du télétravail et ce, tant avec lui, qu'entre le télétravailleur et ses collègues. Ces trois enjeux sont d'autant plus importants qu'ils ont un impact crucial sur le bien-être du télétravailleur. Nous proposons à présent d'analyser cet aspect en lien avec le rôle que le manager pourrait y jouer.

4. Focus sur un enjeu en particulier : le bien-être au travail

Nous allons aborder dans ce dernier point notre problématique sous l'angle disciplinaire de la psychologie du travail en abordant la question du bien-être du télétravailleur et du rôle éventuel que le manager peut jouer dans ce domaine. Nous utiliserons dans notre analyse les modèles du bien-être au travail de Robert (2007) et de Dagenais-Desmarais (2006), et ce, afin de pouvoir

répondre au mieux aux nécessités d'adaptation des managers à la situation particulière du télétravail au regard du bien-être du travailleur dans cette configuration particulière. Ces deux modèles combinés nous ont semblé en effet couvrir les aspects principaux de ce concept. Nous les mettrons en lien avec certains aspects du bien-être en lien au télétravail soulignés par Bénédicte Schepens, professeure à la Faculté des sciences de la motricité de l'UCLouvain.

4.1. La notion de bien-être au travail

Le SPF Emploi, Travail et Concertation Sociale définit le bien-être en lien au travail, comme étant « l'ensemble des facteurs relatifs aux conditions de travail dans lesquelles le travail est exécuté : sécurité au travail, protection de la santé du travailleur, aspects psychosociaux du travail, ergonomie, hygiène du travail, embellissement des lieux de travail » (SPF Emploi, Travail et Concertation Sociale). Deux modèles se distinguent dans leur conception du bien-être au travail en ne se focalisant pas sur la santé psychologique en contexte professionnel ou n'utilisant que des mesures génériques dans un contexte spécifique. Le premier, théorisé par Robert (2007), distingue deux aspects complémentaires : le bien-être de la personne au travail et le bien-être du travailleur. Le premier est lié à la sécurité au travail, l'hygiène, l'état des lieux et l'environnement général de travail, alors que le second est plus lié à des aspects managériaux et organisationnels puisqu'il s'agit de se trouver dans les conditions adéquates pour réaliser son travail de façon correcte, sans que son activité professionnelle ne soit entravée par différents obstacles. Ici, on retrouve la composante fondamentale soulignée par Bénédicte Schepens (Dans : Craninx, 2022) résidant dans l'accord entre la vie privée et la vie professionnelle. Le second, le modèle Dagenais-Desmarais (2006), distingue, quant à lui, six dimensions du bien-être au travail :

- la dimension individuelle-projective qui est lié au sentiment d'être efficace,
- la dimension individuelle-introjective qui est liée à la satisfaction de son travail en cours d'accomplissement ou accompli,
- la dimension relationnelle-projective en lien au développement de relations épanouissantes avec ses collègues. A ce propos, Bénédicte Schepens (Dans : Craninx, 2022) souligne que l'isolement social est précisément un risque dans le télétravail,
- la dimension relationnelle-introjective liée au sentiment d'être considéré par ses collègues,

- la dimension organisationnelle-projective qui es liée au sentiment d'engagement du travailleur dans l'organisation et
- la dimension organisationnelle-introjective qui traduit l'adéquation du travailleur à l'organisation.

Ces deux conceptions soulignent l'importance des bonnes relations intersubjectives dans le bien-être du télétravailleur. De fait, dans le cadre du télétravail à domicile, l'aspect psychosocial du bien-être au travail nous semble le plus intéressant à évoquer. La composante psychologique de celui-ci est mise en avant « depuis que les chercheurs accordent presque autant d'attention à la « qualité de vie » qu'à la « quantité de vie » » (Voyer et Boyer, 2001, p.274). Dans une perspective eudémoniste, il s'agit d'une adéquation entre ce que l'on fait et ce que l'on est (Heutte, 2011, p.59). La composante sociale du bien-être psychosocial concerne la dimension relationnelle du bien-être à travers le développement de bonnes relations intersubjectives. Bien entendu, ces deux aspects sont interdépendants et se soutiennent l'un l'autre. Toutefois, c'est bien la dimension sociale qui est surtout l'objet de notre intérêt dans le cadre de notre analyse puisque la relation entre le télétravailleur et le manager est bien une relation intersubjective. Une des caractéristiques des NWoW, dont de nombreuses composantes sont liées au télétravail, est précisément la promesse d'un octroi significatif de bien-être au travailleur grâce à la flexibilité qu'elles permettent « tout en se définissant également par une relation de travail caractérisée par la confiance, l'autonomie, la responsabilisation et le souci du développement des talents » (Ajzen et al., 2015, p.126).

Nous proposons à présent d'aborder ces aspects en les liant aux enjeux pour les managers. De fait, le métier de manager a donc bien évolué dans le temps. Dans cette logique, l'adaptation de ce dernier au moyen de travail qu'est le télétravail est une étape supplémentaire dans ce processus évolutif et celle-ci est fondamentale pour garantir le bien-être du télétravailleur. Le métier de manager se développe dans un contexte, au départ, de visibilité entre le manager et le travailleur. Or, le télétravail a introduit plusieurs enjeux importants : la gestion de la perte du lien de visibilité directe avec le télétravailleur, l'implication de ce dernier dans l'organisation et les interactions avec celui-ci qu'elle implique ou encore la préservation des liens sociaux dans le cadre du télétravail et ce, tant avec lui, qu'entre le télétravailleur et ses collègues. Ces différents enjeux sont d'autant plus cruciaux que le télétravail a été fortement popularisé par la crise de la Covid-19 et que sa pratique pourrait bien augmenter au fil des ans.

4.2. Premier enjeu : une proximité psychologique adéquate dans un climat de confiance

Nous avons vu que le télétravail peut amener plus d'autonomie pour le télétravailleur et un changement de type de management pour le manager. De fait, plutôt que d'augmenter le contrôle sur le télétravailleur, ce qui serait néfaste pour le bien-être du télétravailleur, Brunelle souligne l'importance d'instaurer une *proximité psychologique*. Il définit cette notion comme étant « la perception du niveau de proximité qu'un individu a envers une autre personne, un groupe ou une organisation. Il s'agit d'une perception qui ne peut se mesurer que par l'impression de l'individu » (cité par Godefroid, 2012, p.25). Trouver cette *proximité psychologique* adéquate est un enjeu majeur de la relation entre le télétravailleur et le manager car faute de celle-ci, le télétravailleur aura soit une pression excessive sur ses épaules, soit pourrait se sentir délaissé et isolé dans sa sphère professionnelle. C'est ce que soulignent Hansez (2021) lorsqu'il écrit que « le rôle de soutien et de régulation du management est primordial dans le processus de motivation et d'implication d'une équipe [...]. Il est donc important que les managers soient proches de leurs collaborateurs, échangent avec eux, restent en contact avec l'ensemble des membres de l'équipe, malgré le travail à distance » (Hansez, 2021, p.26). Ce lien intersubjectif ne se limite pas à la relation manager-télétravailleur. De fait, comme nous l'avons souligné au point 3.3, un des enjeux du télétravail – et du manager dans cette configuration - réside dans le fait de permettre à chacun de se sentir inclus dans un collectif, de promouvoir la solidarité dans les collectifs de travail. Cette proximité psychologique est donc aussi à chercher avec les collègues du télétravailleur et le manager peut avoir ici un rôle à jouer afin d'éviter des situations d'isolement. On retrouve ici une fonction propre du manager dans le contexte des NWoW où les échanges d'informations et l'atmosphère collaborative est mise en avant dans une culture du réseau (Lombardi, 2016). Garantir cette proximité psychologique entre les travailleurs et le manager est d'autant plus important que le facteur social joue un rôle clé dans le bien-être au travail. C'est, en effet, ce que met en avant tant le modèle de Robert (2007), de façon implicite, en soulignant l'importance d'établir des conditions adéquates pour réaliser son travail de façon correcte, que le modèle de Dagenais-Desmarais (2006), dans ses dimensions relationnelle-projective (en lien au développement de relations épanouissantes avec ses collègues) et relationnelle-introjective (liée au sentiment d'être considéré par ses collègues).

Il va de soi que dans ce rôle qu'a à développer le manager comme créateur de liens sociaux, la notion de confiance est centrale. Il est fondamental qu'entre le manager et le télétravailleur celle-ci soit établie, d'autant plus que la distanciation physique implique un manque de visibilité. En réalité, la confiance est un élément crucial dans le cadre des NWoW (Ajzen et al., 2015, p.130), ces derniers reposants, plus précisément, sur la confiance mutuelle (Blok et al., 2011, pp. 3-12). C'est ce qui permet que le travailleur se motive lui-même et prenne des initiatives (Blok et al., 2011, pp. 3-12), tandis que le manager lui laisse l'espace et l'autonomie suffisante pour ce faire. Dans ce cadre, Baruch et Nicholson soulignent que, « pour rendre le télétravail effectif, le management doit avoir la volonté et la capacité de faire confiance aux télétravailleurs » (Baruch et Nicholson cités par Godefroid, 2012). Cette confiance liée à l'établissement d'une *proximité psychologique* adéquate sont des enjeux cruciaux pour préserver le bien-être du télétravailleur.

4.3. Deuxième enjeu : une gestion adéquate des TIC

Comme le souligne Godefroid, un danger existe au niveau du management des télétravailleurs en lien à la gestion des TIC : la technologie peut pousser les managers « à chercher des informations qu'ils n'auraient pas demandées si le travailleur avait été présent, sans pour autant que cela ne nécessite un effort supplémentaire de leur part » (Godefroid, 2012, p.43). De plus, à travers les TIC, le manager peut accroître une forme de contrôle basé sur la visibilité et ce, à travers des dispositifs informatiques. C'est ce que souligne Fernandez et al. (2014) lorsqu'ils écrivent que Les TIC peuvent être des « infrastructures de contrôle managérial » de par leur capacité à « tracer » les individus (leur localisation, leur situation – déplacement ou non –, leurs plages horaires de connexion) » (2014, p.116). Or, une présence démesurée du manager à travers les TIC risque d'impliquer une tension et un stress générés du côté du télétravailleur. Cela irait à l'encontre des conditions adéquates pour réaliser son travail de façon correcte, sans que son activité professionnelle ne soit entravée par différents obstacles évoquée dans le modèle de Robert (2007) du bien-être au travail, ainsi que, notamment, de la dimension individuelle-introjective (qui est liée à la satisfaction de son travail en cours d'accomplissement ou accompli) du modèle Dagenais-Desmarais (2006) du bien-être au travail. L'importance de la confiance et de l'instauration d'une proximité psychologique par le manager est ici aussi fondamentale.

La gestion même des TIC par le télétravailleur est d'ailleurs un enjeu crucial pour le bien-être de celui-ci, ce qui peut sembler paradoxal. En effet, comme le soulignent Cléach et Metzger, « d'une part, la facilité offerte dans le travail au quotidien (dossiers partagés, capacité à joindre aisément les personnes par e-mail sans avoir l'impression de les déranger, etc.) rend plus confortables certaines activités liées aux échanges d'informations ; et d'autre part, l'utilisation intensive (et parfois hors de propos) du courrier électronique exacerbe certaines contraintes professionnelles (surcharge d'informations ou de données, engendrant une surcharge cognitive, mais aussi se traduisant par un allongement de la durée du travail nécessaire pour traiter tous les messages et n'avoir pas le sentiment de se « noyer ») » (Cléach et Metzger, 2004, pp.442-443). L'enjeu ici pour le manager pourrait être l'instauration et le respect d'un « droit à la déconnexion », c'est-à-dire une utilisation professionnelle des TIC qui serait balisée temporellement, afin que celles-ci ne soient pas intrusives dans la vie du travailleur (Jauréguiberry, 2014).

De plus, le télétravailleur risque de se rendre le plus présent possible à travers les TIC pour montrer qu'il est présent professionnellement, pour se rendre visible en allant contre une *invisibilisation* (Hansez et al., 2021, p.2) liée à l'absence de présence physique aux yeux des collègues de travail et du manager. Comme le souligne Taskin, « le déficit de légitimité sociale du télétravail agit comme un véritable contrôle social et elle est assimilable à une régulation de contrôle » (Taskin, 2007, p.242). Le télétravailleur peut donc se sentir obligé de répondre presque instantanément aux différentes sollicitations extérieures à travers les TIC (Tissandier et Mariani-Rousset, 2019). C'est ce que Jauréguiberry nomme l'« immédiateté communicationnelle » (Jauréguiberry, 2014, p.25). Celle-ci se situe dans le contexte général d'une hyper-connectivité. Cette dernière rend compte d'un environnement, notamment de travail, caractérisé par un usage intensif des technologies permettant la connectivité, notamment les logiciels de messagerie (Quan-Haase et Wellman, 2006). Elle « renvoie à la manière dont les réseaux personnels des individus sont travaillés par les environnements technologiques » (Figeac et Chaulet, 2016), surtout sous l'influence des supports de communications mobiles (Rainie et Wellman, 2012).

Cette « immédiateté communicationnelle » mentionnée ci-dessus est souvent accompagnée d'une surcharge informationnelle (Isaac, Campoy et Kalika, 2007, p.2) résidant dans de nombreuses informations à traiter à travers les TIC. C'est ce double mouvement qui est facteur de stress et de sentiment d'urgence nécessaire afin de ne pas être dépassé dans une accumulation d'informations.

On pourrait analyser la nécessité qu'aurait le télétravailleur de se placer en situation d'« immédiateté communicationnelle » comme étant une volonté – consciente ou inconsciente – de satisfaire à deux composantes du bien-être au travail énoncées dans le modèle de Dagenais-Desmarais (2006), à savoir la dimension organisationnelle-projective (liée au sentiment d'engagement du travailleur dans l'organisation) et la dimension organisationnelle-introjective (traduisant l'adéquation du travailleur à l'organisation). On retrouve ici la nécessité de la part du manager d'instaurer une *proximité psychologique* adéquate permettant au télétravailleur de ne pas ressentir ce « déficit de légitimité » menant à une « immédiateté communicationnelle ». La tension réside ici pour le manager dans la juste distance à trouver entre le développement d'une présence à distance, sans se montrer oppressant. En effet, si c'est le cas, cela pourrait avoir des effets néfastes sur le bien-être du télétravailleur, couplé à la « surcharge informationnelle » mentionnée ci-dessus.

Finalement, la bonne gestion et l'encadrement adéquat de l'utilisation des TIC par le manager permet aussi de gérer un autre aspect néfaste de ceux-ci pour le travailleur, à savoir la banalisation de l'incursion du travail dans la vie privée (Rey et Sitnikoff, 2016, p.3).

4.4. Troisième enjeu : une bonne gestion des frontières vie privée-professionnelle

Un dernier enjeu de taille pour le manager au niveau du bien-être du télétravailleur réside dans la préservation d'un bon équilibre entre sphère privée et sphère professionnelle. En effet, notre sujet se focalisant sur le télétravail au domicile, le risque de brouillage entre ces deux sphères et leur cohabitation est une problématique réelle. Une étude menée en avril 2020 par Hansez (2021) afin de comprendre l'impact des conditions de travail liées au télétravail contraint sur le bien-être des télétravailleurs³ témoigne de l'importance de cet enjeu puisque des problèmes liés à la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle reviennent à deux reprises dans les 5 premières difficultés nommées (sur 10) (Hansez, 2021, p.24). La notion de frontière est ici cruciale. Comme le soulignent Dumas et Ruiller (2014), « les frontières sont des limites physiques, temporelles, émotionnelles, cognitives et relationnelles qui définissent une entité comme séparée d'une autre » (Dumas et Ruiller, 2014, p.76).

³ Plus particulièrement de 500 travailleurs qui ont volontairement souhaité s'exprimer.

De nombreux auteurs mettent en avant le danger que représente une indistinction entre les frontières du privé et du professionnel. Ainsi, Klein et Ratier (2012) précisent que « bien qu'un certain nombre de travaux voient dans ce brouillage des frontières privées et professionnelles une fluidification et une convergence harmonieuse des usages, la plupart des études mettent l'accent sur les risques que ce brouillage représente pour le bien-être des salariés, à la fois dans leur vie au travail et hors travail » (Klein et Ratier, 2012, p. 184). Rey et Sitnikoff (2006) soulignent quant à eux qu'à défaut de l'établissement d'une telle frontière, le télétravail est simplement impossible et inenvisageable (Rey et Sitnikoff, 2006, p.17).

Cet aspect du bien-être du travailleur est fondamental, en témoigne son impact sur les deux aspects du modèle de Robert (2007), c'est-à-dire l'environnement général de travail, et la nécessité de se trouver dans les conditions adéquates pour réaliser son travail de façon correcte, sans que son activité professionnelle ne soit entravée par différents obstacles. De même, cette indistinction entre la frontière privée et professionnelle peut toucher, notamment, deux dimensions du modèle Dagenais-Desmarais (2006) : la dimension individuelle-projective qui est lié au sentiment d'être efficace et la dimension individuelle-introjective qui est liée à la satisfaction de son travail en cours d'accomplissement ou accompli.

Dans ce cadre, un enjeu important pour le manager est de permettre à ce qu'une frontière nette existe entre ces sphères afin de préserver le bien-être du télétravailleur en évitant une « surcharge, un débordement de l'activité professionnelle sur la sphère familiale du fait de la multiplicité des rôles (employé, parent, conjoint) à assumer en disposant de ressources limitées (temps, énergie, engagement) » (St-Onge, Renaud et Caussignac cités par Godefroid, 2012, p.41). Le manager peut jouer ici un rôle crucial en mettant le travailleur en face des éléments problématiques pouvant mener à cette indistinction entre la sphère privée et la sphère professionnelle (Dumas et Ruiller, 2014, p.88). Cela peut passer par une délimitation claire du temps de travail, par exemple, afin de séparer clairement les sphères (Dumas, 2015, p.117). Cela implique aussi une bonne gestion dans l'utilisation des TIC, dans un cadre où savoir les moments où il faut s'arrêter de travailler est devient une compétence en soi (Metzger et Cléach, 2004, p.443). De fait, Klein et Ratier proposent aussi, au sein de trois pistes servant à limiter l'emprise des TIC sur les télétravailleurs, cette gestion horaire du temps de télétravail avec l'aide de la DRH. Selon eux, pour limiter cette emprise des TIC sur le télétravailleur il faut que leur utilisation soit clairement définie par les RH, il faut un

apprentissage à leur usage et il convient d'organiser de façon optimale les plages horaires de télétravail (dans : Dumas et Ruiller, 2014, p. 78).

Les trois enjeux pour le bien-être du télétravailleur que nous venons d'analyser, à savoir une proximité psychologique adéquate dans un climat de confiance, une gestion adéquate des TIC ainsi qu'une bonne gestion des frontières vie privée-professionnelle ont été mis à rude épreuve dans le cadre du télétravail intensif que nous avons traversé durant la crise de la Covid-19. Nous proposons à présent de clôturer ce travail analytique sur cet aspect.

4.5. Les enjeux du télétravail intensif (en situation de crise Covid) sur le bien-être des télétravailleurs

Au niveau de la diminution des liens sociaux impliquée par le télétravail intensif durant les confinements respectifs, Pennequin (2020) souligne que la disparition des relations informelles a été ressentie comme étant un réel problème (Pennequin, 2020, p.21), tout comme le manque de relations sociales au travail. Cela souligne l'importance mentionnée ci-dessus de garantir en situation de télétravail un lien constant et qui évolue entre les travailleurs.

Cette problématique est aussi mentionnée par Taskin, qui souligne que le télétravail intensif qui a pris place durant la crise sanitaire fut néfaste pour un grand nombre de personne. Cela s'est traduit par une baisse de productivité de 20 à 30% en situation de télétravail permanent (Taskin, 2021, p.16). Les explications de cette baisse de productivité sont à chercher dans une fatigue liée à l'utilisation intensive des écrans et des TIC en général, des soucis en matière de frontière entre vie privée et vie professionnelle (Taskin, 2021, p.16 et Hansez, 2021, p.25)). Il est toutefois important de souligner que ces éléments néfastes sont intrinsèquement liés à un dispositif dont le caractère est imposé aux travailleurs, sans présence physique au bureau possible dans la majorité des cas. On ne peut donc dissocier ces éléments négatifs du climat anxigène de la Crise. En témoigne d'ailleurs, dans la majorité des enquêtes réalisées, la volonté exprimée des travailleurs de télétravailler davantage à l'avenir dans une formule hybride, mêlant le télétravail au travail en présence des collègues. Les raisons qui sont généralement évoquées afin de justifier ce choix sont la volonté de « réduire leurs temps de déplacement et de jouir d'une flexibilité accrue dans leur organisation professionnelle et privée » (Taskin, 2021, p.16).

Le caractère brusque du basculement dans une situation de télétravail à plein temps a rendu difficile, au niveau managérial, de réorganiser le travail dans la précipitation. Hansez souligne en ce sens que « le caractère précipité du passage au télétravail a probablement négligé certains conseils en termes de conception de poste de travail et d'organisation du travail » (Hansez, 2021, p.25). Cela se traduit dans l'enquête de terrain réalisée par Hansez à l'expression par des télétravailleurs de soucis avec la hiérarchie lors du basculement en télétravail à temps plein, où ces premiers durent composer avec une hiérarchie qui n'était pas toujours considérée comme étant assez disponible (Ibidem.).

Comme nous le constatons, le dispositif du télétravail n'est pas rejeté *de facto* suite à la crise sanitaire, ce qui fut plutôt néfaste pour le bien-être des télétravailleurs, ce fut l'aspect soudain de la transition forcée en télétravail, qui les mirent face à plusieurs éléments négatifs qu'ils durent gérer au jour le jour. Il ressort que cette pratique du télétravail n'est pas rejetée dans son absolu puisque de nombreux travailleurs désirent continuer à travailler en format hybride suite à la crise sanitaire. De fait, ces dysfonctionnements ne font que souligner l'importance du rôle du manager en situation de télétravail et du rôle qu'il est appelé à prendre dans la facilitation et la fluidification des échanges, la gestion des temps de travail et des TIC au sein de ce dispositif particulier.

4.6. Point de vue personnel : l'évolution du métier de manager au regard du bien-être du télétravailleur

A nos yeux, les rôles de manager en situation de télétravail entre en harmonie avec les fonctions d'intégrateur entre des équipes et de facilitateur par rapport à la responsabilisation des employés (de Ridder et al., 2019, p.41). Ses rôles doivent prendre en compte l'augmentation de l'autonomie à travers la flexibilité du travailleur, point en général positif des NWoW. Précisément, nous venons de voir que ces nouveaux rôles qu'il doit endosser doivent s'effectuer en fonction de certains enjeux garantissant le bien-être des télétravailleurs.

Ce que la crise de la Covid-19 nous a démontré, à travers la situation inédite que nous avons traversé – et qui risque de se répéter, c'est que le manager doit endosser le rôle de leader, c'est-à-dire qu'il doit être présent pour organiser, agencer les nouvelles façons de travailler, dans des situations parfois chaotiques, tout en cherchant à préserver au plus possible le bien-être des travailleurs – dans ce cas des télétravailleurs – qui font partie de son équipe. Car ce que l'évolution

de ce métier nous a bien montré, c'est qu'il fait en effet parti d'une équipe, qu'il ne la supervise plus de haut d'une tour d'ivoire. Il entre dans une relation plus horizontale avec les travailleurs. Le dialogue et la confiance sont ici des notions clés.

Les bouleversements amenés par le télétravail pour le manager, notamment à travers le processus de la déspatialisation, ne signifie toutefois pas, à notre sens, qu'il doive s'adapter à ce mode de travail perçu comme unique et univoque. En effet, nous pensons que le télétravail à plein temps n'est pas souhaitable, notamment au niveau du bien-être du travailleur. La sociabilisation en présentiel, les rapports intersubjectifs en face à face ne seront jamais remplacés par le virtuel et ce dernier ne peut se targuer de développer des relations qualitativement identiques. Nous avons toujours été habitués au physique et celui-ci est cruciale dans le travail. Ainsi, la relation du manager au télétravailleur implique toute une série d'enjeux analysés dans ce travail mais doit continuer aussi à se développer dans une relation plus « classique », où des corps sont en présence, des regards s'échangent sans l'intermédiaire de machines.

Conclusion

Nous avons, au début de notre travail, constaté les bouleversements que le métier de manager traverse, notamment sous l'influence des NWoW, prônant, entre autres, plus de flexibilité et demandant au manager de développer des liens reposant sur la confiance tout en mettant l'accent sur l'importance du communicationnel au sein des organisations. Le télétravail est, de fait, une des configurations contemporaines du travail qui demande au manager une adaptation importante dans l'effectuation de son métier. Nous avons délimité et abordé trois enjeux majeurs pour ce dernier. Concernant la déspatialisation en œuvre dans le télétravail, l'enjeu pour le manager réside dans la gestion de la perte du lien de visibilité directe avec le télétravailleur, l'implication de ce dernier dans l'organisation et les interactions avec celui-ci qu'elle implique. En ce qui concerne l'autonomie du télétravailleur, l'enjeu pour le manager réside dans l'instauration d'un mode de contrôle qui ne soit pas invasif et qui peut passer par une gestion par objectifs à remplir en basculant dans une logique du résultat, plutôt que du contrôle linéaire. Finalement, concernant le maintien des liens sociaux, l'enjeu pour le manager réside dans la préservation de ceux-ci dans le cadre du télétravail et ce, tant avec lui, qu'entre le télétravailleur et ses collègues. Ces enjeux répondent

partiellement à notre question de recherche *Quels sont les enjeux du management à distance dans un contexte de télétravail à domicile ?*

Ils y répondent partiellement, car notre travail, en plus de développer une analyse sous l'angle de la DRH, a voulu porter un éclairage à la lueur de la psychosociologie du travail. De fait, les enjeux mentionnés ci-dessus se prolongent dans d'autres enjeux liés au bien-être des télétravailleurs et sur lesquels le manager peut avoir une influence directe. Ainsi, il est important d'instaurer une proximité psychologique dans un climat de confiance mutuelle entre le télétravailleur et le manager mais aussi entre ce premier et ses collègues. Cela est fondamental afin de pallier les conséquences néfastes que peut avoir la distanciation sur le bien-être du télétravailleur. Deuxièmement, la gestion même des TIC par le télétravailleur est un enjeu crucial pour le bien-être du télétravailleur et pour le manager qui peut aider à une bonne gestion de celles-ci. Finalement, un enjeu important pour le manager est de permettre à ce qu'une frontière nette existe entre ces sphères afin de préserver le bien-être du télétravailleur. Ces différents enjeux sont d'autant plus importants à prendre en compte que, si, en général, on constate à travers la crise sanitaire que le télétravail à temps plein n'est pas une option tenable, une majorité de télétravailleurs s'expriment en faveur d'une façon de travailler impliquant partiellement le télétravail à l'avenir.

Nous ne nous targuons pas d'avoir dans cet humble travail fait toute la lumière sur notre problématique. De fait, de nombreux autres aspects pourraient encore être évoqués, notamment dans un contexte où le télétravail ne se fait pas à domicile. Il serait aussi nécessaire d'investiguer plus en profondeur les impacts de la crise sanitaire sur le bien-être des télétravailleurs et des manquements qu'il y eut au niveau du management, afin d'envisager peut-être cette crise sanitaire comme un laboratoire de bonnes et mauvaises pratiques servant à nourrir notre réflexion pour l'avenir. Car ce sont bel et bien les nouvelles compétences des managers, acquises tout au long de l'évolution de nos manières de travailler, qui font évoluer le métier même de manager. En ce sens, tout porte à croire que tant que l'homme travaillera ce métier aussi évoluera. Ce que notre travail a mis en avant, c'est que cette évolution doit s'opérer et peut s'effectuer en préservant le bien-être du (télé)travailleur, c'est là une implication sociale et sociétale majeure de cette profession.

Références bibliographiques

Bibliographie

Ajzen, M. (2020), *Quand le « nouveau » monde du travail naturalise la flexibilité : une analyse conventionnaliste des usages du télétravail*, Thèse de doctorat, Louvain School of Management, Université Catholique de Louvain.

Ajzen, M. (2021), « Télétravail : appréhender l’amont pour préparer l’aval de la crise ? », *Démocratie*, 3, pp.2-4.

Ajzen, M. (2021⁷), *From De-materialization to Re-materialization: A Social Dynamics Approach to New Ways of Working*, In: Mitev, N., Aroles, J., Stephenson K.A. & Malaurent, J. (eds.). *New Ways of Working. Organizations and Organizing in the Digital Age* (Technology, Work and Globalization), Palgrave Macmillan, Cham, pp. 205-233.

Ajzen, M., Donis, C. et Taskin, L. (2015), « Kaléidoscope des Nouvelles Formes d’Organisation du Travail : L’instrumentalisation stupide d’un idéal collaboratif et démocratique », *Gestion 2000*, vol. 32, 3, pp. 125-147.

Baane, R. (2011), « Het nieuwe werken ontrafeld », *Tijdschrift Voor HRM*, pp.7–23.

Bailey, D. E., et Kurland, N. B. (2002), « A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work », *Journal of organizational behavior*, 23(4), pp.383-400.

Blok, M., Groenesteijn, L., Berg, C., et Vink, P. (2011), « New Ways of Working: A Proposed Framework and Literature Review », In : M. Robertson (Ed.), *Ergonomics and Health Aspects of Work with Computers*, Springer Berlin Heidelberg, pp. 3–12.

Brunelle, E. (2010), « Télétravail et leadership : déterminants des pratiques efficaces de direction », *Management international*, Vol. 14, N°4, pp. 23-35.

Chênevert, D. et Dube, M. (2008), « Les nouvelles formes d'organisation du travail. Le rôle des perspectives contingente et institutionnelle », *Relations Industrielles*, volume 63, numéro 1, pp.134-162.

Cléach, O. et Metzger, J.-L. (2004), « Le télétravail des cadres : entre suractivité et apprentissage de nouvelles temporalités », *Sociologie du Travail*, Association pour le développement de la sociologie du travail, 2004, vol. 46 (n° 4), pp. 433-450.

Dagenais-Desmarais, V. et al. (2006), « Bien-être psychologique au travail : vers une conceptualisation unifiée du construit », *14ème Congrès de psychologie du travail et des organisations*, Communication S-304.

Dahmani, A. et Elakry, E. (2020), « La COVID-19 un accélérateur du Télétravail pour les Entreprises », *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, N° 7 / Vol.3 : N°2, pp. 219 – 239.

De Ridder, M., Taskin, L., Ajzen, M., Antoine, M. et Jacquemin, C. (2019), « Le métier de manager en transformation : une démarche prospective », *Management & Avenir*, 109, pp. 37-60.

Desmarets, M., Taskin, L., Nils, F. et Rousseau, A. (2014), *Le flexwork et ses effets sur le bien-être, la collaboration et la productivité au travail : Rapport théorique*, Rapport de recherche Chaire laboRH, UCL, ILSM/IST, Université Catholique de Louvain.

Devos, V. et Taskin, L. (2005), « Gestion par les compétences et nouvelles formes d'organisation du temps et de l'espace », *Revue Française de Gestion*, 31, 156, pp. 93–104.

Dumas, M. (2015), « Télétravailler dans une collectivité territoriale : quelle gestion des frontières entre la vie privée et la vie professionnelle ? », *Politiques et management public*, Vol 32/2, pp.107-128.

Dumas, M. et Ruiller, C. (2014), « Le télétravail : les risques d'un outil de gestion des frontières entre vie personnelle et vie professionnelle ? », *Management & Avenir*, 8(8), pp.71-95.

Fayol, H. (1916), *Administration générale et industrielle* (6ème ed.), Dunod, Paris.

Felstead, A., Jewson, N. et Walters, S. (2003), « Managerial Control of Employees Working at Home », *British Journal of Industrial Relations*, 41, 2, pp. 241-264.

Fernandez, V., Guillot, C. et Marraud, L. (2014), « Télétravail et « travail à distance équipé » : Quelles compétences, tactiques et pratiques professionnelles ? », *Revue française de gestion*, 238, pp.101-118.

Figeac, J. et Chaulet, J. (2016), « Le design de l'hyperconnectivité relationnelle », *Revue française des sciences de l'information et de la communication* » [En ligne], 8, URL : <http://journals.openedition.org/rfsic/1955>.

Fonner, K. L., et Roloff, M. E. (2010), « Why teleworkers are more satisfied with their jobs than are office-based workers: When less contact is beneficial », *Journal of Applied Communication Research*, 38(4), pp.336–361.

Foucault, M. (1975), *Surveiller et punir. Naissance de la prison*, Ed. Gallimard, Paris

Godefroid, A. (2012), *Le télétravail dans l'optique d'une gestion responsable des ressources humaines : les conditions d'une véritable intégration : le cas de Total Petrochemicals & Refining SA/NV*, Thèse de doctorat, Louvain School of Management, Université catholique de Louvain, Promoteur : Professeur Taskin, L.

Hansez, I., (2021), « Apprendre du télétravail contraint durant la crise sanitaire », *Regards économiques*, Numéro 164, pp.20-27.

Hansez, I., Taskin, L., Thisse, J.-F. (2021), « Télétravail : solution d'avenir ou boom éphémère ? », *Regards économiques*, Numéro 164, pp.1-3.

Heutte, J. (2011), *La part du collectif dans la motivation et son impact sur le bien-être comme médiateur de la réussite des étudiants : Complémentarités et contributions entre l'autodétermination, l'auto-efficacité et l'autotélisme*, Thèse de Doctorat en Sciences de l'éducation, Université Paris-Nanterre.

Hill, E., Hawkins, A., & Miller, B. (1996), « Work and family in the virtual office: Perceived influences of mobile telework », *Family Relations: An Interdisciplinary Journal of Applied Family Studies*, 45(3), pp.293–301.

Isaac, H., Campoy, E. et Kalika, M. (2007), « Surcharge informationnelle, urgence et TIC. l'effet temporel des technologies de l'information », *Management & Avenir*, 13,(3), pp.149-168.

Jauréguiberry, F. (2014), « La déconnexion aux technologies de communication », *Réseaux*, 186, (4), pp.15-49.

Kelliher, C. and Richardson, J. (2012), *New ways of organizing work*, Routledge, London.

Klein T. et Ratier D. (2012), « L'impact des TIC sur les conditions de travail », Centre d'Analyse Stratégique, La documentation française, Rapports et documents, n° 49.

Laloy, D. et Fusulier, B. (2008), « Travailler le social dans un cadre organisationnel « modulaire » : quelles implications pour l'articulation des temps de vie ? », *Pensée plurielle*, 18/2, pp.21-30.

Mintzberg, H. (1984), *Le manager au quotidien : les dix rôles du cadre*, Les Editions d'Organisation, Paris.

Payres, S. et Scouarnec, A. (2015), « Manager : Un métier en mutation ? Essai de lecture rétrospective pour dessiner les contours du métier de manager et les accompagnements RH nécessaires », *Revue de Gestion Des Ressources Humaines*, 97(3), pp.3-16.

Pennequin, N. (2020), « L'irruption du télétravail pendant la crise sanitaire liée à la pandémie de Covid 19 », *Les Cahiers S.M.T*, N°37, pp.19-23.

Quan-Haase A. and B. Wellman (2006), « Hyperconnected Net Work : Computer-Mediated Community in a High-Tech Organization », In : C. Heckscher and P. Adler (Eds.), *The Firm as a Collaborative Community : Reconstructing Trust in the Knowledge Economy*, Oxford University Press, New York, pp. 281–333.

Rainie, L. and Wellman, B. (2012), *Networked. The New Social Operating System*, MIT Press, Cambridge.

Rey, C. et Sitnikoff, F. (2006), « Télétravail à domicile et nouveaux rapports au travail », *Revue Interventions Économiques*, Vol. 34, pp. 1-16.

Robert, N. (2007), *Bien-être au travail : une approche centrée sur la cohérence des rôles*, INRS Département Homme au Travail, Laboratoire Gestion de la Sécurité.

Schneider B. et Rosenshom N. (1997), *Télétravail : Réalité ou espérance ?* Ed. Presses Universitaires de France, Paris.

Sewell, G. et Taskin, L. (2015), « Out of Sight, Out of Mind in a New World of Work? Autonomy, Control, and Spatiotemporal Scaling in Telework », *Organization Studies*, 36(11), pp.1507–1529.

Taskin, L. (2006), « Le télétravail en manque de régulations », *Regards économiques*, N°37, pp.1-14.

Taskin, L. (2007), *Les enjeux de la déspatialisation pour le management humain : vers de nouveaux modes de contrôle ? Le cas du télétravail à domicile chez les travailleurs de la connaissance*, Thèse de doctorat, Université Catholique de Louvain.

Taskin, L. (2010), « La déspatialisation. Enjeu de gestion », *Revue Française de Gestion*, 36 (202), pp. 61–76.

Taskin, L. (2012), *Déspatialisation : Enjeux organisationnels et managériaux, Perspective critique et études de cas sur la transformation du contrôle dans le cadre du télétravail à domicile*, Editions Universitaires Européennes, Saarbrücken.

Taskin, L., (2021), « Télétravail, organisation et management : enjeux et perspectives post-covid », *Regards économiques*, Numéro 164, pp.13-19.

Taskin L. et al. (2019), « Le management humain des New Ways of Working, leçons et enjeux » In : Taskin, L. (Dir.) ; *"Vers un Management humain ?"*, Presses Universitaires de Louvain, p. 67-86, p.71.

Taskin, L. et Foor, D. (2013), *New ways of working: rapport théorique*, Rapport, Chaire laboRH, UCL.

Taskin, L. et Vendramin, P. (2004), *Le télétravail, une vague silencieuse : enjeux socio-économiques d'une nouvelle flexibilité*, Ed. Presses Universitaires de Louvain, coll. E-Management, Louvain-la-Neuve, Belgique.

Thisse, J.-F. (2021), « Le télétravail : solution d'avenir ou mode passagère ? », *Regards économiques*, Numéro 164, pp.4-12.

Tissandier, P. et Mariani-Rousset, S. (2019), « Les bénéfices du télétravail », *Revue francophone sur la santé et les territoires*, pp.1-16.

Vayre, E. et Pignault, A. (2014), « A Systemic Approach to Interpersonal Relationships and Activities among French Teleworkers », *New Technology, Work and Employment*, 29(2), pp. 177-192.

Vendramin, P., et Valenduc, G. (2006), *Fractures numériques, inégalités sociales et processus d'appropriation des innovations*, Ed. L'Harmattan, Paris.

Voyer, P. et Boyer, R. (2001), « Le bien-être psychologique et ses concepts cousins, une analyse conceptuelle comparative », *Santé mentale au Québec*, 26(1), pp.274–296.

Sitographie

Craninx, B (2022), « Télétravailler ? Oui ! Mais où et comment ? », *www.fokus-online.be* [en ligne], <https://www.fokus-online.be/fr/lifestyle/outdoor/teletravailler-oui-mais-ou-et-comment/> (consulté le 23 juillet 2022).

Eurofound (2015), « Percentage of workers doing telework and ICT-based mobile work », www.eurofound.europa.eu [en ligne], <https://www.eurofound.europa.eu/fr/data/percentage-of-workers-doing-telework-and-ict-based-mobile-work> (consulté le 28 mai 2022).

Lombardi, L. (2016), « Focus : les nouvelles façons de travailler (NWOW) », *digitalwallonia.be* [en ligne], <https://www.digitalwallonia.be/fr/publications/focus-nwow> (consulté le 3 avril 2022).

Sdworx (2020), « Le télétravail réduit le taux d'absentéisme des employés », *sdworx.be* [en ligne], <https://www.sdworx.be/fr-be/presse/2020/2020-05-22-avec-le-coronavirus-quatre-employes-belges-sur-dix-font-du-teletravail-pour-la-premiere-fois> (consulté le 22 avril 2022).

SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, « Bien-être au travail », www.emploi.belgique.be.
URL : <https://emploi.belgique.be/fr/themes/bien-etre-au-travail> (consulté le 11 avril 2022).

Taskin, L. (2020), « Coronavirus : comment organiser le travail à distance ? », *uclouvain.be* [en ligne], <https://uclouvain.be/fr/decouvrir/coronavirus-comment-organiser-le-travail-a-distance.html#itwLTaskin> (consulté le 2 mai 2022).